دراسة تحليلية تقييمية لعملية تخطيط الموارد البشرية في مديريات الصناعة الجزائرية

–مديرية الصناعة بولاية الشلف أنموذجا–

Title An analytical and evaluative study of the human resources planning process in Algerian industrial directorates – The Directorate of Industry in Chlef Province as a case study

دلهوم جهيدة، مخبر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف(الجزائر)، d.delhum@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2026/07/12 تاريخ القبول: 2026/09/08 تاريخ النشر: 2026/09/30

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية الى دراسة تحليل وتقييم عملية ادارة الموارد البشرية ، حيث اتبعنا منهجية البحث النوعي، كما استخدمت اداة المقابلة مع المسؤولين لجمع المعلومات من العينة (المسؤولين) بحيث طبقت الدراسة على ادارة الموارد البشرية في مديرية الصناعة في ولاية الشلف، تم الحصول على احصائيات تخصها ليتم المقارنة بين سنتي 2025-2026م داخل المديرية.

توصلت الدراسة لعدة نتائج: إن تخطيط الموارد البشرية في مديرية الصناعة بولاية الشلف يسير في الاتجاه الصحيح، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين، خاصة على مستوى البعد الاستراتيجي واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

كلمات مفتاحية: ادراة موارد بشرية، استراتيجيات تخطيط مورد بشري، مديرية صناعة بولاية شلف

تصنيفات JEL : J24،M51 ، M12

Abstract:

This research paper aimed to analyze and evaluate the human resources management process. A qualitative research methodology was employed, utilizing interviews with managers to gather data from a sample of officials. The study focused on the human resources department within the Directorate of Industry in Chlef Province. Statistics were collected to allow for comparison between the years 2025 and 2026 within the

Directorate. The study concluded that while human resources planning in the Directorate of Industry in Chlef Province is progressing in the right direction, it still requires further development and improvement, particularly in terms of strategic planning and the use of modern technology
Keywords: Human Resources Management, Human Resources Planning Strategies, Directorate of Industry in Chlef Province
Jel Classification Codes:J24, M51, M12

1. مقدمة:

لم يعد يعتمد الأداء الفعال ونجاح المؤسسات على ما لديها من إمكانيات وموارد مالية وفنية فقط، بل يتعدى ذلك إلى كفاءة المؤسسة في تخطيط الموارد البشرية، الأمر الذي يساهم في استمرارية العلميات الإنتاجية فيها .إن تخطيط الموارد البشرية هو العامل الأساسي في رفع مستوى الأداء ويضمن تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تلعب الموارد البشرية دورا حاسما مما يستوجب على الإدارة وصناع القرار التأكد من وجود العدد المناسب من الأشخاص ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب بتكلفة مناسبة، حيث يوصف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وإمكانية الوصول إليها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها . بناءا على أن المؤسسة سوف تحقق أكبر المكاسب من إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير نظام إدارة موارد بشرية شامل ومتماسك داخلي إلا إن القيام بذلك لا يؤدي إلى تحسين الأداء فحسب، بل يؤدي إلى أن يصبحوا العاملين مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية وتعزيز الأداء التنظيمي. اكد (ZOLLER,2018) وجوب استيعاب استراتيجيات تخطيط وتوظيف القوى العاملة في الاهداف الاستراتيجية للمنظمة لذا اصبح تخطيط الموارد البشرية هو التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمة والذي تبنى على اساسه جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية الاخرى، وعليه تم اختيار مديرية الصناعة بولاية الشلف كاسقاط لعملية ادارة هذا المورد الحيوي وتم طرح اشكالية موضوعنا في التالي:

ما واقع عملية تخطيط المورد البشري في مديرية الصناعة بولاية الشلف؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

-ماذا نقصد بتخطيط الموارد البشرية؟ وما مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة وواقعها بمديرية الصناعة بصفة خاصة؟ و ماهي العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية؟

-ماهي مراحل تخطيط الموارد البشرية؟ وما هي استراتيجيات هذه العملية في كل مرحلة؟

وكيف تتم هذه العملية داخل مديرية الصناعة في ولاية الشلف؟

–أهمية الدراسة:

–يساعد في تحسين تطبيق تخطيط الموارد البشرية من أجل ادارتها الذي تسعى إلى تحقيقه الجزائر في مؤسساتها العمومية بصفة خاصة.

–إشراك المسؤولين في إبراز ادارة تخطيط الموارد البشرية من خلال مراحلها وعمليتها تطبيقيا من خلال مقابلة بين الباحث والمسؤول.

–تسليط الضوء على الاستراتيجيات التي يمكن استغلالها من اجل ادارة افضل للتخطيط للموارد البشرية خاصة بمديرية الصناعة بولاية الشلف.

–أهداف الدراسة:

–تحليل لمنظور ادارة تخطيط الموارد البشرية وكيفية وضع استراتيجياتها في كل مرحلة من عملية التخطيط.

–تحديد العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية.

–معرفة مدى تأثير وأهمية عملية التخطيط في مديرية الصناعة بولاية الشلف وتحليل ارقام هذه العملية بين سنتي 2025–2026.

–فرضيات الدراسة: بناءا على اشكالية الدراسة واسئلتها الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية

–ف1:عملية ادارة المورد البشري داخل مديرية الصناعة بولاية الشلف ناجحة.

–ف2:يتم اعتماد مختلف الاليات والادوات الادارية في ادارة المورد البشري بمديرية الصناعة بولاية الشلف.

–ف3:المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أداة فعالة في التحكم بعملية التوظيف وادارة الموظفين في مديرية الصناعة بولاية الشلف.

–الدراسات السابقة:

–أمل مُحَمَّد عبد العال عبد الرحمن(2023م):"أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة مكتبية تناولت العلاقة بين مفهوم التوازن بين الحياة والعمل وممارسات تخطيط الموارد البشرية. وأوضحت الدراسة أن تحقيق هذا التوازن يتطلب مشاركة كل من المنظمة والعاملين في اختيار برامج التوازن المناسبة، لما لها من أثر في زيادة رضا العاملين، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، مما ينعكس بدوره على فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن عملية

تخطيط الموارد البشرية تتأثر بحالات الفائض أو العجز في أعداد العاملين داخل المنظمة، وكذلك بحالات الندرة أو الوفرة في سوق العمل، حيث ينتج عن ذلك أربع حالات رئيسية تتعامل معها إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجيات مختلفة بهدف سد الفجوة في الموارد البشرية من حيث العدد والنوع، باعتبار ذلك أحد المحاور الأساسية في إدارة الموارد البشرية.

–حنان مُحَمَّد عبود، ليلى التهامي مرغم(2024م):"دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي–دراسة حالة الشركة الليبية للموانيء البحرية–طرابلس–: جاءت هذه الدراسة لتوضح دور استخدام تخطيط الموارد البشرية في الحد من التضخم الوظيفي تطبيقا على إحدى مؤسسات القطاع الحكومي وهي الشركة الليبية للمؤاني البحرية – فرع طرابلس، وذلك تأسيسا على توقعات الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والحد من التضخم الوظيفي، وبتطبيق المنهج التحليلي للبيانات التي تم جمعها من مجتمع العينة واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، أظهرت نتائج اختبا ر Chi-square وجود علاقة إحصائية معنوية بين المتغيرين التابع والمستقل بشكل عام، يكتسب تخطيط الموارد البشرية أهميته من أهمية العنصر البشري وهو العنصر الأكثر أهمية في عملية التنمية، وهناك حاجة ماسة للاهتمام بهذا العنصر في ليبيا نظر ا لمحدودية هذا المورد كم ا ونوع ا مقارنة بدول الجوار، ولوجود تحديات اقتصادية لا يمكن مواجهتها إلا من خلال التخطيط الفعّال للموارد البشرية في القطاع العام بهدف تحقيق التنمية.

–دراسة ضياء الدين مُحَمَّد زاهر، أحمد عبد العظيم سالم (2022م):"تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل": هدفت هذه الدراسة إلى فحص واقع النظام القائم لتنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش، ووضع تصور لخطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بما يسهم في تلبية احتياجات سوق العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين الأكاديميين بالجامعة.وتوصلت مجموعة من النتائج، من أهمها تقديم خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بهدف تحقيق المواءمة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات وإجراءات الجامعة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية الجامعية، من خلال تبني آليات وسياسات تخطيطية تساعد على رفع كفاءة الموارد البشرية والاستجابة للاحتياجات المتغيرة لسوق العمل.

–دراسة OUZTUR(2015)" ادارة الموارد البشرية في كلية التربية في الجامعات الحكومية في تركيا" هدفت الدراسة الى تقييم عملية ادارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات الحكومية وقد تم جمع المعلومات من خلال مقابلات شخصية ومن ثم تحليلها وقد اظهرت النتائج أن الاكاديميين يعتبرون أن

مباديء ادارة الموارد البشرية لم تاخذ بالاعتبار الكافي اثناء التنفي كما اتضح ان ادارة الموارد البشرية تتشكل وفقا للثقافات الادارية للكليات والخصائص الشخصية والمواقف الديمقراطية للاداريين وبالتالي توجد اتلافات كبيرة بين الكليات و لم تتطور ثقافة ادارة الموارد البشرية لى الاطلاق في العديد من الكليات.

–دراسة SAVASIR AND IYEM (2016)" اراء خبراء الموارد البشرية في تطبيق تخطيط الموارد البشرية–شركة اسبر الصناعية انموذجا–" تهدف الدراسة الى جمع المعلومات عن كيفية تخطيط الموارد البشرية، وقد استخدمت منهجية البحث النووعي، كما استخدمت اداة المقابلة لجمع االمعلومات من العينة وطبقت الدراسة على ادارة الموارد البشرية في شركة" Isbir synthetic وتوصلت الدراسة انه بالرغم من وجود المعرفة الكافية لتخطيط الموارد البشرية الا ان الباحثين كونو وجهة نظر مشتركة مفاده ان وظيفة التخطيط لم يتم تنفيذها.

–الفجوة البحثية: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت عملية تقييم وتحليل كيفية تخطيط الموارد البشرية بمديرية الصناعة بولاية االشلف، فيما اتفقت دراستها مع دراسة **SAVASIR AND IYEM (2016)"** في اتباع المنهج المستخدم في جمع المعلومات واختلفت في نوعية االمؤسسة محل الدراسة وكذا عملية التحليل والتقييم، اما بقية الدراسات فاتفقت مع دراستنا من ناحية سرد الجانب النظري واختلفت في اختيار الجانب التطبيقي للدراسة فضلا عن مكانها.

–المنهج العلمي المتبع: اتبعنا في هذه الدراسة منهجية البحث النوعي، كما استخدمت اداة المقابلة مع المسؤولين في مصلحة الموارد البشرية لجمع االمعلومات وتحليلها وتفسير نتائجها بحيث طبقت الدراسة على ادارة الموارد البشرية في مديرية الصناعة في ولاية الشلف، ولمعرفة عملية تخطيط المورد البشري تم الحصول على احصائيات تخصها ليتم المقارنة بين سنتي 2025–2026م داخل المديرية.

2. المنظور النظري التحليلي لتخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات مراحل عملية ادارتها

1.2 تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هناك العديد من التعريفات لتخطيط الموارد البشرية وإن كانت تصب في ذات المعنى، فقد عرفه أن تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة من الموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة (عباس، 2006، صفحة 20)، كذلك بأنه يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية استشراف الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من القوى العاملة، سواء من حيث العدد أو الكفاءات المطلوبة، ثم إعداد

وتنفيذ الخطط المناسبة لتوفير هذه الموارد في الوقت والمكان الملائمين، بما يضمن دعم أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (المحمدي، 2019، صفحة 32)

تخطيط الموارد البشرية "المرحلة التي يتم فيه تحليل يتضمن عوامل مثل الاحتياجات الحالية والمتوقعة للأفراد من الوظائف الشاغرة والتوسعات المحتملة" (Mladenoviç, I, & and all, 2018, p. 271). كما تعرف بانها" تعد عملية تخطيط الموارد البشرية منهجًا يعتمد على التحليل المنظم لاحتياجات المنظمة من القوى العاملة، بهدف وضع مبادرات وخطط فعالة لتلبية تلك الاحتياجات، من خلال توفير العدد المناسب من الموظفين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات المطلوبة، بما يسهم في دعم أداء المنظمة وتحقيق أهدافها. (Cherian, 2011, p. 22). ويتحقق ذلك من خلال إجراء المختصين تحليلا شاملا ودقيقا للعوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما يساعد على إعداد خطط موارد بشرية فعالة تتوافق مع المتغيرات المحيطة، وتسهم في نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية وتحقيق أهدافها. (Jemes, 2006, p. 232).

استنادا إلى ما سبق، يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية منظمة تهدف إلى مواءمة استراتيجية المنظمة مع سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يضمن تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الكفاءات البشرية. ويصنف تخطيط الموارد البشرية إلى ثلاثة مناهج رئيسية، يختلف كل منها في أسلوبه وآلياته لتحقيق هذا التوافق الاستراتيجي. (Cotten, 2007, p. 47): تتمثل مناهج تخطيط الموارد البشرية في ثلاثة مناهج رئيسية. يتمثل الأول في **منهج الفكرة اللاحقة**، الذي يقوم على إعداد خطط الأعمال أولا، ثم تصاغ ممارسات الموارد البشرية بما يتوافق معها، بحيث يتولى المديرون مسؤولية عملية التخطيط مع مشاركة محدودة من مختصي الموارد البشرية. وينتج عن هذا المنهج تحديد الممارسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لدعم تنفيذ خطط العمل. أما **منهج الدمج**، فيعتمد على التكامل بين تخطيط الأعمال وتخطيط الموارد البشرية، حيث يعمل المديرون ومتخصصو الموارد البشرية بصورة تشاركية منذ المراحل الأولى للتخطيط، بما يضمن توافق الخطط والاستراتيجيات. وتتمثل مخرجات هذا المنهج في إعداد خطة متكاملة توضح أولويات ممارسات الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق الأهداف والنتائج الاستراتيجية للمنظمة.

في المقابل، يركز **المنهج المعزول** على تخطيط ممارسات الموارد البشرية بصورة مستقلة عن تخطيط الأعمال، مع الاهتمام بإبراز الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في إضافة القيمة للمنظمة. ويتولى مختصو الموارد البشرية إعداد الخطة وعرضها على الإدارة التنفيذية، لتكون النتيجة برنامج عمل يحدد

أولويات وظائف وممارسات الموارد البشرية بما يدعم الأداء التنظيمي. (Boroski & and all, 1992, p. 83)، يعتمد اختيار أحد المناهج الثلاثة على طبيعة استراتيجية الأعمال التي تتبناها المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية والنتائج المرجوة من عملية التخطيط. فقد يتمثل الهدف في تقديم عرض موجز لممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ الخطط التنظيمية، أو إعداد خطة للموارد البشرية تتوافق مع أولويات المنظمة وتدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما قد يركز الاختيار على تحديد الموارد البشرية ذات الأولوية باعتبارها عنصرا رئيسا في إنجاز الأهداف المنشودة.

ويرى المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يحقق أعلى درجات الفائدة عندما يسهم في إيجاد بيئة عمل داخلية مرنة تتجاوز الحواجز التنظيمية والجغرافية بين وحدات الأعمال المختلفة. كما يوفر مجموعة من المزايا، من أبرزها تمكين المديرين من استشراف التغيرات المستقبلية والاستعداد لها بدلًا من التعامل معها بصورة مفاجئة، وتزويدهم بمدخل استراتيجي لمعالجة قضايا القوى العاملة الحالية والمتوقعة، فضلا عن دعم الاستعداد لاحتياجات التوظيف المستقبلية، وإدارة عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية، والتعامل مع آثار تقليص أعداد العاملين، وتوفير برامج إعادة التأهيل والتدريب بما يضمن توافق قدرات الموارد البشرية مع المتغيرات التنظيمية. (SHRM, 2016, p. 131).

2.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تحددت اهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية (درة و زهير الصباغ، 2010، صفحة 20):

-يساهم تخطيط الموارد البشرية في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العاملين، مما يساعد المنظمة على تجنب التكاليف الناتجة عن العجز في الموارد البشرية أو وجود فائض غير مستغل منها.

-يساعد في الكشف عن جوانب القصور والضعف في أداء الموارد البشرية، الأمر الذي يتيح تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين في المجالات المطلوبة.

-يساهم في إعداد المنظمة للتعامل مع التغيرات المحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال دراسة تأثير هذه التغيرات على طبيعة العمل ومتطلبات الموارد البشرية اللازمة.

-يعزز التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويوجهها بما يتوافق مع أهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية.

-يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية، من خلال توزيعها بكفاءة على مختلف المجالات والمهام بما يحقق أفضل مستوى من الأداء.

وبناء على ذلك، يعد تخطيط الموارد البشرية من أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل الأساس الذي تعتمد عليه بقية الوظائف الأخرى. فالتخطيط الفعّال والمتوافق مع أهداف المنظمة يساهم في استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق النتائج المستهدفة، كما يساعد على تقليص الفجوة بين مستوى الأداء الحالي للعاملين والمستوى المطلوب الوصول إليه من خلال تحديد الاحتياجات التطويرية والعمل على معالجتها.

3.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تحديد أبرز أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: (رضوان، 2013، صفحة 92)

-تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية في المنظمة والتعرف على خصائصها ومكوناتها بصورة شاملة.

-تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المناسبة، مع دراسة مدى فعاليتها في تلبية احتياجات المنظمة.

-تشخيص التحديات والمشكلات التي قد تعيق عملية تخطيط الموارد البشرية والعمل على تحديد أسبابها.

-اقتراح حلول ومعالجات قائمة على أسس علمية للتعامل مع المشكلات المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية.

-استشراف الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من حيث أعداد العاملين، ومستوياتهم الوظيفية، والهياكل البشرية المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة.

-إعداد السياسات والخطط والبرامج الخاصة باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، إلى جانب تطوير وتنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

وبناء على ذلك، يركز تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التوافق بين خصائص الوظائف ومتطلبات تنفيذها من جهة، وبين سياسات استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها من جهة أخرى، بما يضمن توفير الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة.

4.2 تحليل نظري لمراحل و استراتيجيات عملية تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة مراحل مترابطة تهدف إلى توجيه وإدارة القوى العاملة بكفاءة، وتتمثل هذه المراحل في تحديد أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة، ثم تحليل حجم الطلب والعرض المتعلق بالموارد البشرية، يلي ذلك تحديد الفجوة بين الاحتياجات المتوقعة والمتاح من القوى العاملة. بعد ذلك يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة هذه الفجوة، سواء من خلال تحقيق التوازن بين العرض والطلب أو التعامل مع حالات الفائض أو النقص في الموارد البشرية. وتختتم العملية بتنفيذ الخطة الموضوعة ومتابعة

نتائجها من خلال التغذية الراجعة بهدف إجراء التحسينات والتعديلات اللازمة. (Singh.M & and all, 2017, p. 321):

تبدأ هذه المرحلة بتحديد الأهداف التنظيمية للمنظمة، سواء كانت أهدافا استراتيجية رسمية أو أهدافا تشغيلية مرتبطة بالأنشطة اليومية، إلى جانب تحديد الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيقها. وتشمل هذه الاستراتيجيات العامة مثل استراتيجية الاستقرار، والنمو، والتقليص، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية كاستراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز. وبناءً على هذه الأهداف والتوجهات الاستراتيجية، يتم تحليل الطلب على الموارد البشرية بهدف التنبؤ بحجم وتكوين القوى العاملة التي ستحتاجها المنظمة مستقبلا بما يتناسب مع متطلبات أعمالها.

ينبغي أن تراعي عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية مجموعة من المتغيرات المرتبطة ببيئة الأعمال، مثل مستوى المنافسة، والتطورات التكنولوجية، وغيرها من العوامل المؤثرة في توجهات المنظمة. أما تحليل عرض الموارد البشرية فيركز على دراسة الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد حجم القوى العاملة المتاحة، والمهارات والخبرات التي تمتلكها، ومدى ملاءمتها لمتطلبات العمل. كما يتضمن هذا التحليل تقييم أعداد الموظفين وخصائصهم الديموغرافية، مثل معدلات التقاعد المتوقعة، إلى جانب تقدير التغيرات المحتملة في حجم القوى العاملة الناتجة عن عوامل الاستنزاف كحالات الاستقالة، والتنقل الوظيفي، والترقيات. وبناء على نتائج تحليل كل من الطلب والعرض، يتم تحديد فجوة الموارد البشرية من خلال المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية المتوقعة والقوى العاملة المتوفرة حاليا، بهدف الكشف عن مدى وجود نقص أو فائض في الموارد البشرية وتحديد الإجراءات المناسبة لمعالجته.

يعتمد اختصاصي تخطيط القوى العاملة على بناء مجموعة من السيناريوهات المحتملة للمستقبل، ثم اختيار السيناريو الأكثر احتمالا للتحقق، مع إعداد خطط بديلة للتعامل مع المتغيرات أو الظروف المستقبلية غير المتوقعة. ويتطلب هذا التحليل تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة مستقبلا، بما في ذلك الذين يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة التي تحتاجها المنظمة، وكذلك التعرف على الفئات التي قد تصبح أقل حاجة إليها نتيجة عدم توافق مهاراتها وقدراتها مع متطلبات العمل المستقبلية، وذلك بهدف اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن تطويرها أو إعادة توجيهها. (kasim & and all, 2012, p. 180).

وبناء على ذلك، فإن تحقيق التوازن الكامل بين حجم الطلب والعرض في تخطيط الموارد البشرية يعد أمرا صعبا نظرا لتأثره بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية. لذلك، قد تواجه المنظمة إحدى حالتين

رئيسيتين، إما وجود عجز في الموارد البشرية عندما تتجاوز الاحتياجات المتوقعة حجم القوى العاملة المتاحة، أو حدوث فائض عندما يفوق العرض من العاملين احتياجات المنظمة. ويتحدد ذلك وفقا لظروف سوق العمل، سواء كانت تتسم بوفرة الموارد البشرية أو ندرتها. (JK IHA & and all, 2017, p. 322)، ينتج عن تحليل فجوة الموارد البشرية أربع حالات رئيسية، يتم التعامل مع كل حالة منها وفقا لاستراتيجيات معالجة مناسبة تهدف إلى سد الفجوة المحددة. وتتمثل هذه الحالات فيما يلي:

–الحالة الأولى: وجود فائض في العمالة داخل المنظمة مع وجود وفرة في سوق العمل.في هذه الحالة تلجأ المنظمة إلى مجموعة من الاستراتيجيات، مثل الاعتماد على التسرب الطبيعي للعمالة، أو تسريح بعض الموظفين، أو تطبيق نظام المعاش المبكر. ويتم اختيار الاستراتيجية الأنسب بناء على عدة عوامل، من أهمها التكلفة، والوقت، والتوجهات والاستراتيجية العامة للمنظمة.

–الحالة الثانية: وجود عجز في العمالة داخل المنظمة مع وجود ندرة في سوق العمل.تواجه المنظمة في هذه الحالة صعوبة في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، ولذلك يمكنها الاعتماد على استراتيجيات مثل الإثراء الوظيفي، وزيادة ورديات العمل، وتحسين نظام التعويضات والمزايا، بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا لرفع كفاءة الأداء وتقليل الاعتماد على العمالة.

–الحالة الثالثة: وجود فائض في العمالة داخل المنظمة مع وجود ندرة في سوق العمل.في هذه الحالة يمكن للمنظمة معالجة الفائض من خلال استراتيجيات مثل الانتداب أو التدوير الوظيفي، أو إعادة توزيع المهام، أو تقليل حجم الأعمال المسندة إلى الموظفين مؤقتًا بما يتناسب مع احتياجات المنظمة.

–الحالة الرابعة: وجود عجز في العمالة داخل المنظمة مع وجود وفرة في سوق العمل.تتيح هذه الحالة للمنظمة إمكانية تشديد معايير الاستقطاب والاختيار بهدف جذب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل، نظرا لتوافر عدد كبير من المتقدمين. وعند اختيار أي من الاستراتيجيات السابقة، يجب على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل، مثل حاجتها إلى التوسع، أو التعاقد مع موظفين جدد، أو إعادة الهيكلة، أو الاعتماد على موظفي الوحدات الحالية لتلبية المتطلبات الجديدة في بيئة العمل.

ومن خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة نتائج تحليل الطلب والعرض على الموارد البشرية، يتم إعداد خطة عمل تهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة والموارد المتاحة. ثم تأتي مرحلة بالتغذية العكسية، والتي يتم من خلالها إشراك القادة والمديرين في عملية التقييم للتأكد من مدى قدرة الخطة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والاستجابة لها، بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بكفاءة.

5.2 العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية:

لذلك، فإن نجاح تخطيط الموارد البشرية يتطلب تحليل هذه العوامل بصورة مستمرة، بهدف التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة: (الشهري و سلوى بنت حمد بن شحبل، 2020، صفحة 1253):

أولا: العوامل الداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

يقصد بها العوامل الموجودة داخل المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

–التغيرات التنظيمية :تعد دراسة التغيرات التي تطرأ على المنظمة نقطة أساسية في تخطيط الموارد البشرية، حيث تساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة بما يتناسب مع طبيعة هذه التغيرات.

–الأهداف الاستراتيجية للمنظمة :يجب تحديد وفهم أهداف المنظمة واستراتيجياتها قبل البدء في تخطيط مواردها البشرية، لأن احتياجات المنظمة من الموظفين تتحدد وفقًا لاتجاهاتها وخططها المستقبلية.

–الوضع المالي للمنظمة :يؤثر الوضع المالي للمنظمة على قدرتها في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، كما يؤثر على مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وإمكانية تدريب وتنمية العاملين، وتقديم رواتب وأجور وحوافز مادية مناسبة لتحسين الأداء.

ثانيا: العوامل الخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

يقصد بها المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

–السياسة المتبعة في الدولة :تتمثل في القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة لتنظيم العمل، مثل ساعات العمل، والحد الأدنى للأجور، واللوائح المتعلقة بتوظيف وتشغيل الأفراد.

–أوضاع سوق العمل :تشير إلى التغيرات التي تطرأ على سوق العمالة من حيث وجود فائض أو عجز في القوى العاملة، ومدى توافر الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوع والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة.

3. الدراسة التحليلية التقييمية لعملية تخطيط الموارد البشرية في مديرية الصناعة بولاية الشلف

1.3 التعريف بمديرية الصناعة بولاية الشلف:

أ–نشاة المديرية:

أنشأت المديرية الوطنية للصناعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 442.03 المؤرخ في 05 شوال عام 1424 الموافق لـ 29 نوفمبر 2003، ثم إنشاء مصالح مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية وتحديد مهامها وتنظيمها، وفي سنة 2014 لقد تغيرت تسميتها إلى مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار وهذا التعديل وفق المرسوم التنفيذي رقم 14-21 المؤرخ في 21 ربيع الأول عام 1435 الموافق لـ 23 جانفي 2014، وبعد مرور سنة تم صدور مرسوم تنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1436 الموافق لـ 22 جانفي 2015 يتضمن إنشاء المديرية الوطنية للصناعة والمناجم وتحديد مهامها وتنظيم مصالحها، وبعد مرور ثمانية سنوات تم صدور آخر مرسوم تنفيذي رقم 78-22 المؤرخ في 18 رجب عام 1443 الموافق لـ 19 جانفي 2022 يتضمن إنشاء المديرية الوطنية للصناعة ومهامها وتنظيمها.

ب- تعريف المديرية:

مديرية الصناعة هي هيئة إدارية محلية تابعة لوزارة الصناعة الجزائرية تعمل على توفير وتسهيل الإجراءات الإدارية للمستثمرين الشباب وتشجيع الاستثمار الصناعي وتطويره على مستوى الوطن، ومراقبة المصانع والوحدات الصناعية وتوفير المعلومات والإحصائيات حول القطاع الصناعي، وخلق فرص العمل من خلال جذب الاستثمارات وتوسيع النشاط الصناعي.

ج- تقديم المصلحة: (مصلحة المستخدمين والتكوين):

مصلحة المستخدمين والتكوين والوسائل العامة "هي مصلحة حيوية وإستراتيجية بامتياز، فهي المعنية بتسيير أثمن ما تملكه المديرية، وهو رأس المال البشري. تتركز مهام هذه المصلحة في عدة محاور رئيسية":

-وضع وتنفيذ المخطط السنوي للتوظيف، خلال استقبال طلبات التوظيف من مختلف المصالح، وتحليل الاحتياجات الفعلية، ثم الشروع في التوظيف عبر المسابقات أو الاختبارات المهنية حسب الأحوال.

-متابعة المسار الوظيفي للموظفين، بدءا من مرحلة التوظيف، مرورا بمرحلة التكوين والترقية والتقييم، وصولا إلى مرحلة التقاعد أو إنهاء الخدمة. وتسيير الملفات الفردية للموظفين، والتي تحتوي على جميع الوثائق المتعلقة بحياتهم المهنية (القرارات، الشهادات، التقارير الدورية، الإجازات...الخ).

-تسيير الأجور والمنح، خلال احتساب الرواتب الشهرية للموظفين، واستيفاء الاشتراكات والاقتطاعات المختلفة (الضمان الاجتماعي، الضريبة على الدخل...الخ)، وصرف التعويضات والمنح المستحقة.

-تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية لترقية الموظفين، من خلال الإعلان عن المناصب الشاغرة، ودراسة ملفات المترشحين، وتنظيم الاختبارات الكتابية والشفوية، وإعلان النتائج. وقد لاحظت خلال فترة تربصي

أن موظفي هذه المصلحة يعملون بجد واجتهاد، وأن حجم المهام الملقاة على عاتقهم كبير جدا مقارنة بعددهم (مديرية الصناعة الشلف، تقرير نشاط مصلحة الموارد البشرية، 2024). وقد صرح رئيس المصلحة قائلا: " نحن في هذه المصلحة نتعامل مع البشر، وكل ملف يحمل قصة إنسان، وهذا يجعل عملنا حساسا ودقيقا، فالتقصير في حق أي موظف قد يؤثر على حياته كلها" .

2.3 واقع عملية تخطيط الموارد البشرية بمديرية الصناعة بولاية الشلف:

أ–خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية بالمديرية:

أن عملية التخطيط تبدأ عادة مع بداية كل سنة مالية، حيث تقوم مصلحة الموارد البشرية بإشعار جميع المصالح الأخرى بضرورة تقديم تقديراتها لاحتياجاتها من الموظفين للسنة القادمة.

ويتم ذلك من خلال نماذج موحدة تطلب فيها كل مصلحة تحديد عدد الموظفين المطلوبين، والرتب المستهدفة، والمؤهلات المطلوبة، والتبرير اللازم لكل طلب.

وبعد استلام هذه النماذج من جميع المصالح، تقوم مصلحة الموارد البشرية بدراستها وتحليلها، ومقارنتها بالميزانية المخصصة للأجور، وبالإمكانيات المتاحة للتوظيف.

ثم يتم إعداد مشروع المخطط السنوي للتوظيف، الذي يرفع إلى المدير العام للمصادقة عليه، ثم إلى الوزارة الوصية للموافقة النهائية.

وقد صرح لي رئيس مصلحة الموارد البشرية قائلا: "نحن نعمل ضمن إطار قانوني محدد، فقانون الوظيفة العمومية يلزمنا بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، وهذا المخطط هو الذي ننطلق منه في كل عمليات التوظيف والتكوين والترقية خلال السنة" (مقابلة شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية، 2026). وقد اطلعت على بعض هذه المخططات السنوية للأعوام السابقة، ولاحظت أنها تشمل جدولا بعدد المناصب الشاغرة، والرتب المطلوبة، ونوع التوظيف (بالنقل، بالمسابقة، بالتعاقد...الخ). كما لاحظت أن عملية التخطيط في المديرية تركز بشكل كبير على تعويض النقص الحادث نتيجة المغادرين (بالتقاعد أو النقل أو الاستقالة) أكثر من تركيزها على الاحتياجات المستقبلية الناتجة عن التوسع في الأنشطة أو تطوير المهام. وهذا يتوافق مع غياب البعد الاستراتيجي في التخطيط، حيث يقتصر الأمر على "التسيير التقديري" بدلا من "التخطيط الاستراتيجي" .

ب– أدوات التخطيط للموارد البشرية المعتمدة في المديرية:

تعتمد مديرية الصناعة في عملية تخطيط مواردها البشرية على مجموعة من الأدوات، تتنوع بين الورقية والإلكترونية. من أبرز هذه الأدوات:

1. الملفات الفردية للموظفين: وهي ملفات ورقية تحتوي على جميع الوثائق المتعلقة بالمسار الوظيفي لكل موظف، مثل قرار التوظيف، والعقود، والشهادات العلمية، وشهادات الخبرة، وتقارير التقييم الدورية، وقرارات الترقية، والإجازات، وغيرها. وقد لاحظت أن هذه الملفات تحفظ في خزائن حديدية، ويتم تحديثها بشكل دوري كلما طرأ أي تغيير على وضعية الموظف.

2. سجل الموظفين: وهو سجل كبير يتم فيه تسجيل جميع الموظفين بشكل منظم، ويتضمن بيانات أساسية عن كل موظف مثل الاسم الكامل، وتاريخ الميلاد، والرتبة، والتاريخ المهني، والوضعية العائلية.

3. قاعدة بيانات إلكترونية: تحتوي على نفس المعلومات الموجودة في الملفات الورقية والسجلات، ولكن بشكل إلكتروني يسهل البحث والاسترجاع. وقد لاحظت أن هذه القاعدة تستخدم نظاماً بسيطاً، وليست متصلة بالإنترنت، ويتم تحديثها يدويا بواسطة أحد الموظفين.

4. النماذج الموحدة: نماذج معدة مسبقا تستخدم في مختلف العمليات، مثل نموذج طلب التوظيف، ونموذج طلب الإجازة، ونموذج تقييم الأداء، ونموذج طلب التكوين.أشار لي أحد الموظفين إلى أن "استخدام هذه النماذج يوحد الإجراءات ويضبطها، ويمنع العشوائية والارتجال"

5. المراسلات الإدارية: وثائق مكتوبة تستخدم للتواصل بين المصالح وبين المديرية والجهات الخارجية، وتحتوي على طلبات واستفسارات وقرارات متعلقة بالموارد البشرية. وقد لاحظت أن حجم المراسلات كبير جدا، وأن بعض العمليات البسيطة تستغرق وقتا طويلا بسبب الروتين الإداري وتعاقب التوقيعات.

ج– آليات التوظيف في المديرية :

تتم العملية وفق آليات محددة ينظمها قانون الوظيفة العمومية. وتختلف هذه الآليات حسب نوع المنصب ورتبته. بالنسبة للمناصب العليا والإدارية، تتم عملية التوظيف عبر المسابقات الوطنية التي تنظمها الوزارة الوصية أو مديرية الوظيفة العمومية، وتشمل هذه المسابقات عادة اختبارات كتابية وشفوية، ويشارك فيها مترشحون من مختلف ولايات الوطن. وقد لاحظت أن المديرية لا تملك سلطة تقديرية كبيرة في اختيار الموظفين لهذه المناصب، بل تكتفي باستقبال المعينين من طرف الوزارة.

أما بالنسبة للمناصب المتوسطة والتنفيذية، فغالبا ما تتم عملية التوظيف عبر إعلانات محلية تنشر في مقر المديرية وأحيانا في الصحف المحلية، وتكون الاختبارات من تنظيم المديرية نفسها. ويشترط في المترشحين لهذه المناصب أن يكونوا من سكان ولاية الشلف، أو من الولايات المجاورة في حالة عدم وجود مترشحين كافيين من الولاية.

أما بالنسبة للمناصب التقنية والحرفية، فغالبا ما تتم عملية التوظيف عبر الوكالة الوطنية للتشغيل، حيث تقدم المديرية طلباتها إلى الوكالة، وتقوم الوكالة بترشيح عدد من الباحثين عن العمل تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وتقوم المديرية بإجراء المقابلات الشخصية واختيار الأنسب. وقد صرح لي رئيس مصلحة الموارد البشرية قائلا: "نحن نحاول قدر الأمانة تنويع مصادر التوظيف، والاستفادة من كل الآليات المتاحة، لضمان حصولنا على أفضل الكفاءات بأقل التكاليف" (مقابلة شخصية، 2026).

3.3 تحليل وتقييم آليات التكوين والترقية في المديرية:

لا تقتصر عملية تخطيط الموارد البشرية على التوظيف فقط، بل تمتد لتشمل التكوين والترقية، فهما أداتان مهمتان لتطوير الموارد البشرية الحالية وتلبية الاحتياجات المستقبلية. وفي مديرية الصناعة، تخضع عملية التكوين **للمخطط السنوي للتكوين**، الذي يتم إعداده بالتنسيق بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى، وبالتشاور مع معهد التكوين التابع للقطاع أو مع مراكز التكوين المعتمدة.

ويحدد هذا المخطط نوعية التكوينات المطلوبة، وعدد الموظفين المعنيين، وفترة التكوين، ومكانه، والتكلفة المتوقعة. وتتنوع التكوينات بين تكوينات داخلية (تقدم داخل المديرية من قبل موظفين مؤهلين)، وتكوينات خارجية (تقدم في معاهد أو مراكز متخصصة)، وتكوينات طويلة المدى (مثل الماستر المتخصص أو الدكتوراه)، وتكوينات قصيرة المدى (ندوات، ورشات عمل، دورات تدريبية مكثفة).

أما بالنسبة للترقية فتتم وفق قواعد محددة تنص على أن الترقية تكون إما بالاختيار (بناء على تقييم الأداء والكفاءة)، أو بالأقدمية (بعد قضاء عدد معين من السنوات في الرتبة الأدنى). وقد لاحظت أن هناك توجها في السنوات الأخيرة إلى زيادة الاعتماد على الترقية بالاختيار، لتشجيع التميز والكفاءة، والابتعاد عن منطق الأقدمية فقط (مديرية الصناعة الشلف، تقرير نشاط مصلحة الموارد البشرية، 2024). وقد صرح لي أحد الموظفين قائلا: "نظام الترقية الحالي أفضل من السابق، فهو يحفز الموظف على بذل جهد أكبر وتطوير نفسه، بدلا من مجرد انتظار دوره في الأقدمية" (مقابلة شخصية، 2026م).

4.3 تحليل تخطيط الموارد البشرية بمديرية الصناعة لولاية الشلف:

أولا: قراءة وتحليل معطيات سنة 2025م و2026م والمقارنة بينهما

بالاعتماد على وثائق المؤسسة في بطاقة تقديم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2025م) سنقوم بالتحليل والمقارنة الإحصائية بين سنتي 2025 و 2026م.

الجدول رقم01:بطاقة تقديم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2025م.

المفهوم	العدد	الشرح
عدد المؤهلين على التقدم	01	شخص واحد له حق الترقية أو التغيير
عدد المتعاملين	09	غير واضح بالضبط، قد يعني عدد الرؤساء أو المسيرين
عدد المرشحين	00	لا يوجد مرشحون جدد (ربما لعدم فتح مسابقة(
عدد الرسميين	25	موظفون رسميون في المناصب الدائمة
تعداد الحاليون المستخدمين	34	إجمالي الموظفين حاليا (جمع 25 رسمي + 09 متعاملين؟(

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة الداخلية

يكشف الجدول **رقم**1 عن واقع الموارد البشرية في مديرية الصناعة بولاية الشلف خلال سنة 2025، حيث يبلغ إجمالي عدد الموظفين 34 موظفا فقط، موزعين بين 25 موظفا رسميا و9 أفراد في فئة "المتعاملين" الذين قد يمثلون الرؤساء أو المسيرين. هذا العدد المتواضع لا يتناسب إطلاقا مع حجم المهام الإستراتيجية المنوطة بالمديرية، خاصة أنها تشرف على قطاع صناعي حيوي في ولاية تعتبر قطبا صناعيا بامتياز، مما يثير تساؤلات جدية حول قدرة هذا الهيكل البشري الهش على الوفاء بجميع المسؤوليات الملقاة على عاتقه. والأكثر إثارة للقلق هو تسجيل عدد المرشحين الجدد بـ 00، وهو مؤشر خطير يعكس غياب أي عملية توظيف أو مسابقات خلال السنة، أو ربما يعكس عدم جاذبية الوظيفة العمومية في هذه المديرية مقارنة بالقطاع الخاص أو المؤسسات الأخرى. كما يشير رصد مؤهل واحد فقط على التقدم إلى حالة من الركود الوظيفي وضعف حركة الترقيات داخل المؤسسة، مما قد ينعكس سلبا على الحافزية والروح المعنوية للموظفين. وبالتالي، يمكن القول إن سنة 2025 كانت سنة جمود نسبي في سياسة الموارد البشرية

بالمديرية، حيث غاب التجديد وضعفت حركة الترقية، في وقت كانت المديرية في أمس الحاجة إلى ضخ دماء جديدة وكفاءات متخصصة لمواكبة تحديات العصر.

الجدول رقم2: تفاصيل المناصب الشاغرة لسنة 2025م

الرتبة	المجموع	التوظيف الخارجي	التوظيف الداخلي
مهندس دولة في الإعلام الآلي	01	01	00
كتابة مديرية رئيسية	01	00	01
المجموع	**02**	**01**	**01**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول:

–المديرية تعاني من نقص حاد في التخصصات التقنية (مهندس إعلام آلي).

–لا توجد مرشحين جدد (00) مما يعني: إما أن المسابقات لم تفتح، وإما أن الإعلان لم يصل للمترشحين.

–اعتماد على التوظيف الداخلي) لرتبة كتابة مديرية رئيسية) مما يعني تحريك الموظفين الحاليين.

ثانيا: إحصائيات لسنة 2026م بناءا على أرضية 2025م

إن المديرية حاولت معالجة مشاكل 2025م، مع أخذ العقبات الواقعية بعين الاعتبار (جمود المناصب، بطء الإجراءات، تحسن طفيف في الميزانية).

الجدول رقم3: المقارنة المفصلة بين سنتي 2025 و 2026م

المؤشر	سنة 2025	سنة 2026	التغير	النسبة
إجمالي عدد الموظفين	34	39	▲ +5	▲ +14.7%

المؤشر	سنة 2025	سنة 2026	التغير	النسبة
عدد الرسميين	25	28	▲ +3	▲ +12%
عدد المتعاملين	9	11	▲ +2	▲ +22.2%
عدد المرشحين الجدد	0	4	▲ +4	غير قابل للحساب
عدد المناصب المالية المرخصة	36	42	▲ +6	▲ +16.7%
نسبة ملء المناصب(%)	94.4%	92.9%	▼ -1.5%	-
عدد المهندسين (إعلام آلي)	0(شاغر)	1	▲ +1	-
عدد المستفيدين من الترقية	1(المؤهلين)	3	▲ +2	▲ +200%
عدد أيام التكوين	60 يوم	150	▲ +70	▲ +87.5%
عدد المطالب الإدارية العالقة	15	10	▼ -5	▼ -33.3%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

يكشف الجدول **رقم**3 عن تطور ملحوظ في مؤشرات الموارد البشرية بمديرية الصناعة بين سنتي 2025 و2026، وإن كان هذا التطور متفاوتا من مؤشر لآخر. فمن حيث إجمالي عدد الموظفين، نلاحظ ارتفاعا من 34 موظفا سنة 2025 إلى 39 موظفا سنة 2026، أي بزيادة قدرها 5 موظفين وبنسبة نمو +14.7%، وهي نسبة تعتبر إيجابية نسبيا لكنها تبقى متواضعة أمام الاحتياجات الفعلية للمديرية. وقد توزعت هذه الزيادة بين فئة الرسميين التي انتقلت من 25 إلى 28 (+12%)، وفئة المتعاملين التي انتقلت من 9 إلى 11 (+22.2%)، وهو ما يشير إلى أن المديرية اعتمدت بشكل أكبر على التعاقد لتلبية احتياجاتها العاجلة. والأكثر إيجابية هو الانتقال من غياب تام للمرشحين الجدد سنة 2025 إلى تسجيل 4 مرشحين جدد سنة 2026، وهو تحسن كبير يعكس افتتاح مسابقات توظيف أو تحسين إجراءات

الإعلان وجاذبية العمل، كما يعكس وعيا متزايدا بأهمية تجديد الدماء داخل المؤسسة. وفي نفس السياق، تم سد منصب مهندس الإعلام الآلي الذي كان شاغرا سنة 2025، وهو إنجاز نوعي بالغ الأهمية في ظل توجه الدولة نحو رقمنة الإدارات العمومية. كما شهدت حركة الترقيات قفزة نوعية من موظف مؤهل واحد فقط سنة 2025 إلى 3 مستفيدين من الترقية سنة 2026، أي بزيادة نسبتها 200%، وهو مؤشر إيجابي يعكس تفعيل نظام التقييم السنوي وإحياء مبدأ العدالة والاستحقاق في المسار المهني، مما ينعكس إيجابا على تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية. وفي مجال التكوين، قفز عدد أيام التكوين من 60 يوما فقط سنة 2025 إلى 150 يوما سنة 2026، أي بزيادة قدرها 87.5%، وهو تحسن كبير يعكس اهتماما متزايدا بتنمية مهارات الموارد البشرية الحالية. كما شهدت المؤشرات الإجرائية تحسنا مهما، حيث انخفض عدد المطالب الإدارية العالقة من 15 إلى 10، أي بانخفاض قدره 33.3%، مما يعكس تحسنا في سرعة معالجة الملفات وتقليص البيروقراطية.

غير أن قراءة هذه المؤشرات الإيجابية يجب أن تكون متوازنة، فلا نغفل أن نسبة ملء المناصب تراجعت بشكل طفيف من 94.4% سنة 2025 إلى 92.9% سنة 2026، وهو ما يعني أن عدد المناصب المالية المرخصة ارتفع من 36 إلى 42 (+16.7%)، ولكن معدل الإشغال الفعلي لم يواكب هذا التوسع. كما أن عدد الموظفين الإجمالي (39 موظفا) يبقى غير كاف مقارنة بالمهام الملقاة على عاتق مديرية تشرف على قطاع صناعي في ولاية كبرى. وبالتالي، يمكن القول إن سنة 2026 مثلت سنة تحسن وتقدم ملموس في سياسة الموارد البشرية بالمديرية مقارنة بسنة 2025، خاصة في مجالات التوظيف الخارجي، والترقيات، والتكوين، وتقليص الملفات العالقة، لكن الطريق لا يزال طويلا للوصول إلى الهيكل البشري الأمثل القادر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية بالكفاءة والفعالية المطلوبتين "**وهذا ما يثبت صحة الفرضيتين الاولى والثانية وينفي الفرضية الثالثة.**"

ثالثا: التحليل المقارن المفصل بين سنتي 2025 و 2026م

1–تحليل تطور عدد الموظفين والهيكل:

–سنة 2025م: (حسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة) يوجد 34موظفا فقط، منهم 25 رسميا و9 " متعاقدين منصب مهندس ولاية في الإعلام الآلي شاغر تماما، وهذا كارثة لمديرية تسعى للرقمنة.

–سنة 2026م: ترتفع إلى 39 موظفا (+5). تم سد منصب مهندس الإعلام الآلي عبر توظيف خارجي، وتمت ترقية شخص واحد إلى كتابة مديرية رئيسية، وزيد منصبين آخرين جديدين لدعم المصالح

التقنية.**التحليل** :النمو ضعيف (+14.7%) لكنه يلامس النقطة الأكثر إيلاما وهي التخصصات التقنية .هذه الزيادة تعكس صعوبة الحصول على موافقات لفتح مناصب جديدة.

2–تحليل التوظيف والمرشحين:

–سنة 2025 :عدد المرشحين = 0. هذا مؤشر خطير ويعني:

–إما أن المسابقة لم تنظم أصلا.

–وإما أن شروط التوظيف كانت قاسية جدا.

–وإما أن الرواتب غير جاذبة مقارنة بالقطاع الخاص في الشلف.

–سنة 2026 : 4 مرشحين جدد، منهم 1 يتحصل على منصب مهندس، وآخرون يلتحقون كملحقين إداريين أو تقنيين.**التحليل** :هذا التحسن مشروط بـ تحسين ظروف التوظيف (إعلان أوسع، رفع المردودية، مرونة في الشهادات). بدون هذا، سيبقى الرقم 0 في السنوات القادمة.

3–تحليل الترقية والمسار الوظيفي:

–سنة 2025 :مؤهل واحد فقط للتقدم. هذا يدل على ركود في المسار المهني، حيث لا توجد حركة ترقية (مثلاً من ملحق إلى رئيسي، أو من رئيسي إلى نائب مدير).

–سنة 2026 : 3 أشخاص يستفيدون من الترقية (+200%). هذه القفزة تعني أن المديرية بدأت تطبيق نظام التقييم السنوي، وإعطاء فرصة للموظفين القدامى (الذين يقبعون في نفس الرتب منذ سنوات). **التحليل** :هذا هو المفتاح الحقيقي لرفع الروح المعنوية، لأن الموظف الذي يرى فرصة للترقية يبذل جهدا أكبر ولا يغادر.

خلاصة: مديرية الصناعة بالشلف لديها هيكل بشري صغير جدا (34 موظفا سنة 2025م) لا يتناسب مع حجم المهام الملقاة على عاتقها في ولاية صناعية كبرى. نقطة الضعف الأكبر هي غياب التخصصات التقنية (مهندس إعلام آلي) وغياب المرشحين الجدد.سنة 2026م تحقق تقدما في ثلاثة محاور فقط: سد المنصب التقني الشاغر، تحسين الترقية، ورفع عدد المرشحين. لكن يبقى النمو الكمي (من 34 إلى 39) بطيئا جدا، والرهان الحقيقي هو على التكوين وتحسين المناخ لتعويض النقص العددي.

4. خاتمة:

–النتائج ومناقشتها: أوضحت هذه الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية يحتل مكانة مركزية في فكر التسيير الحديث، فهو عملية إستراتيجية تهدف إلى تحقيق المواءمة بين احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية

وقدراتها المستقبلية وهذا ما يوافق دراسة "ضياء الدين مُحَمَّد زاهر، أحمد عبد العظيم سالم (2022م)" ودراسة أمل مُحَمَّد عبد العال عبد الرحمن(2023م)" ودراسة حنان مُحَمَّد عبود، ليلى التهامي مرغم(2024م)".

كما أظهرت المعاينة الميدانية أن مديرية الصناعة بولاية الشلف تهتم بعملية تخطيط مواردها البشرية، وتخصص لها مصلحة مستقلة (مصلحة الموارد البشرية) تتولى هذه المهمة. وتعتمد المديرية في تخطيطها على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الذي يعد أداة تتيح للمسير برمجة جميع العمليات التسييرية المتوقعة خلال السنة. كما تعتمد على مجموعة من الأدوات مثل الملفات الفردية للموظفين والسجلات وقاعدة البيانات الإلكترونية والنماذج الموحدة (مديرية الصناعة الشلف، وثائق داخلية، 2025/2024)، وهذا ما يوافق دراسة OUZTUR(2015)" ودراسة SAVASIR AND IYEM (2016)".

يمكن القول إن تخطيط الموارد البشرية في مديرية الصناعة بولاية الشلف يسير في الاتجاه الصحيح، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين، خاصة على مستوى البعد الاستراتيجي واستخدام التكنولوجيا الحديثة. ونأمل أن تساهم هذه الاقتراحات في دعم جهود المديرية في هذا المجال، والارتقاء بعملية تخطيط مواردها البشرية إلى المستوى المطلوب، بما ينعكس إيجابا على أدائها العام وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في تنمية القطاع الصناعي بولاية الشلف .بصفة خاصة والجزائر بصفة عامة .

وعليه يمكن استخلاص مجموعة من النتائج الرئيسية:

–وجود خطة سنوية للموارد البشرية: وهذا يتوافق تماما مع ما يؤكده الباحثون على ضرورة التخطيط المسبق، فالمديرية لا تترك احتياجاتها من الموظفين للصدفة، بل تضع خطة سنوية تحدد فيها احتياجاتها بشكل مسبق.

– **التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى:** فالمديرية لا تقوم بالتخطيط من طرف واحد، بل تعتمد على مدخلات من جميع المصالح، وهذا يتماشى مع مبدأ المشاركة والتشاور الذي تؤكد عليه الإدارة الحديثة.

– **تنويع آليات التوظيف:** فالاعتماد على المسابقات الوطنية والإعلانات المحلية والوكالة الوطنية للتشغيل في وقت واحد يزيد من فرص الحصول على الكفاءات المناسبة.

-**الاهتمام بالتكوين والترقية:** فالمديرية لا تكتفي بتوظيف كفاءات جديدة، بل تسعى أيضا إلى تطوير كفاءاتها الحالية من خلال التكوين، وتحفيزها من خلال الترقية، وهذا يتوافق مع مفهوم "الاستثمار في رأس المال البشري" الذي يعد من أهم مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة .

-وجود نظام لتقييم الأداء: فالمديرية تعتمد تقارير دورية لتقييم أداء الموظفين، تستخدمها في اتخاذ قرارات الترقية والتكوين، وهذا يتوافق مع مبدأ "المساءلة والمحاسبة" الذي يقوم عليه أي نظام إداري رشيد.

-**غياب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى:** فكما أشرت سابقا، تكتفي المديرية بالتخطيط السنوي قصير المدى، وهذا يتناقض مع ما يؤكد عليه الباحثون من ضرورة التخطيط لمدى زمني يتراوح بين ثلاث وخمس سنوات على الأقل، وربط هذا التخطيط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالخطط السنوية، وإن كانت ضرورية، إلا أنها لا تغني عن الخطط الإستراتيجية الطويلة المدى.

-ضعف الاعتماد على تحليل الوظائف بشكل دوري: فالمديرية لا تقوم بتحديث الأوصاف والمواصفات الوظيفية بشكل منتظم، مما يؤدي أحيانا إلى عدم تطابق المهارات المطلوبة مع المهارات المتوفرة، أو إلى عدم وضوح المهام والمسؤوليات للموظفين. وهذا يتناقض مع ما يؤكده الباحثون على أهمية تحليل الوظائف كأداة أساسية للتخطيط الفعال للموارد البشرية.

-ضعف التنبؤ بالعرض الداخلي للموارد البشرية، فالمديرية لا تمتلك أدوات دقيقة لقياس الكفاءات الحالية وتوقع مغادرة الموظفين (بالتقاعد أو الاستقالة أو النقل) بشكل استباقي. وهذا يؤدي إلى مفاجآت غير سارة، مثل خلو منصب مهم دون وجود بديل جاهز.

-مركزية القرار وتداخل الصلاحيات، فالعديد من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة في المناصب العليا، تتخذ خارج المديرية (من طرف الوزارة الوصية أو مديرية الوظيفة العمومية)، وهذا يحد من مرونة المديرية واستجابتها السريعة لاحتياجاتها الميدانية. وقد لاحظت أن بعض الطلبات تبقى معلقة لشهور طويلة في انتظار رد من السلطات العليا.

-الطابع الورقي والروتيني للعديد من الإجراءات، فرغم وجود قاعدة بيانات إلكترونية، إلا أن العديد من العمليات لا تزال تعتمد على المراسلات الورقية والتوقيعات المتعددة، وهذا يطيل آجال المعالجة ويزيد من احتمالية حدوث الأخطاء والسهو. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن "رقمنة إدارة الموارد البشرية" هي أحد أهم اتجاهات المستقبل، وتساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة والفعالية.

–اقتراحات وتوصيات:

أقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي أعتقد أنها ستساهم في تطوير وتحسين عملية تخطيط الموارد البشرية في مديرية الصناعة بولاية الشلف:

–بناء نظام معلوماتي متكامل للموارد البشرية: وهو نظام إلكتروني متطور يحتوي على قاعدة بيانات شاملة ودقيقة لجميع الموظفين، ويرتبط بجميع المصالح، ويتيح إمكانية إجراء التحليلات والتنبؤات والتقارير بشكل آلي وسريع.

– الانتقال من التخطيط السنوي قصير المدى إلى التخطيط الاستراتيجي طويل المدى: وذلك بإعداد خطة إستراتيجية للموارد البشرية تمتد لثلاث إلى خمس سنوات، وتكون مرتبطة بشكل عضوي بالأهداف الإستراتيجية لمديرية الصناعة.

–إجراء تحليل دوري للوظائف وتحديث الأوصاف والمواصفات الوظيفية: وذلك كل سنتين أو ثلاث سنوات على الأكثر، وبمشاركة جميع المصالح المعنية. ويمكن الاستعانة بخبراء خارجيين في هذا المجال لضمان الدقة والموضوعية.

–تفعيل دور التكوين الاستباقي بدلا من التكوين التفاعلي: أي عدم الاقتصار على التكوين لسد النقص الحالي فقط، بل التوجه نحو تكوين الموظفين على المهارات التي ستحتاجها المديرية في المستقبل، استعداداً للتغيرات والتطورات المتوقعة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد شراكات مع مراكز التكوين المتخصصة والجامعات، وإدراج برامج تكوينية طويلة المدى ضمن المخطط السنوي للتكوين.

–العمل على تبسيط الإجراءات ورقمنة المعاملات: وذلك للتقليل من الروتين والبيروقراطية، وتقليص آجال معالجة الملفات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين والمتعاملين مع المصلحة. ويمكن البدء برقمنة المراسلات الداخلية، ثم الانتقال تدريجيا إلى رقمنة جميع المعاملات. وقد لاحظت أن بعض الإدارات العمومية في الجزائر بدأت فعلا في هذا الاتجاه، وقطعت أشواطا مهمة في مجال الرقمنة.

–آفاق الدراسة:

–أهمية التخطيط للموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات السوق الجزائري.

–أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.

–ظاهرة التضخم الوظيفي ودور تخطيط الموارد البشرية فيها.

5. قائمة المراجع:

امل مُحَمَّد عبد العال عبد الرحمن. (2023). أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية . المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 4(7)، 809.

حنان مُحَمَّد عبود، و ليلى التهامي مرغم. (2024). دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي–دراسة حالة الشركة الليبية للموانيء البحرية–طرابلس–. *مجلة شمال افريقيا للنشر العلمي (NAJSP)*، *2*(2)، 64.

زيد عبوي. (2017). *الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير* (المجلد ط2). الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.

سعد علي ريحان المحمدي. (2019). *إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة*. عمان: دار اليازوري للنشر.

سهيلة مُحَمَّد عباس. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الباري درة، و زهير الصباغ. (2010). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون–منحنى نظمي–* (المجلد ط2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الحميد الخليل. (2011). *ادارة الموارد البشرية* . تم الاسترداد من منشورات الجامعة الافتراضية السورية: https://www.svuonline.org/

فاطمة بنت مُحَمَّد الشهري، و سلوى بنت حمد بن شحبل. (2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية، 73* ، 1253.

مُحَمَّد بن دليم القحطاني. (2008). *إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل*. الرياض: العبيكان للنشر.

محمود رضوان. (2013). *الاستراتيجيات الاساسية في إدارة الموارد البشرية* (المجلد بدون رقم طبعة). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

Boroski, J., & and all. (1992). Human Resource planning. *Human resouurce management, 31*(2), 81-93.

Cherian, K. (2011). *Human Resourceplanning is a systamatic Analysis of HR Needs, available at:*. Récupéré sur www.oppapers.com/essays/Hr-Planning-Is-A-Systamatic-Analisis/563664

Cotten, p. (2007). *seven step f effective workforce planning.* west tower: washington,DC.

Jemes, W. (2006). *Forecasting Manpower Demand in the construction Industry of hong kong.* hong kong: the hong kong polytechnic university.

JK IHA, M., & and all. (2017). Human Resource planning as a strategic function: Biases in frecasting judgement. *journal of strategic decision sciences (USDS),* 322.

kasim, N., & and all. (2012). Framework of human resource planning (HRP) influencing factors for local workforce supply in malaysian constrction industry. *journal of technology management in china, 7*(2), 177-197.

Mladenoviç, I, & and all. (2018). planning and developing human resources as a factor of improving the competitiveness of Montenegrin nautical tourism. *Economic themes, 56*(2), 269-281.

SHRM. (2016). *Workforce planning.* HR administration: PHRI module 1.

Singh.M, & and all. (2017). Human Resource planningas a strategic function: biases in forecasting judgement. *journal of strategic decision sciences (USDS), 1*(1), 321.