

## The reality of human resources planning in governmental universities in Riyadh City

Fatima Abdulaziz Al-Tuwaijri

Bashayer Humood Al-Malki

Zahra Ali Madkali

Faculty of Education || Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University || KSA

**Abstract:** This study aimed to assess the status and procedure and planning in human resources departments as well as to detect any obstacles that might hinder the planning procedure in Saudi universities in Riyadh city. To achieve that objective, the researchers used a cross-sectional descriptive methodology, and a questionnaire was used to collect the data, the population consisted of (100) HR employees, however we received (85) full responses with an 85% response rate.

Following statistical analysis using an SPSS program, the results of this study showed the following:

1- the average score for the planning initiative among HR departments in Saudi universities in Riyadh city was 3.31 out of 5.0 with the point (the university follows a clear policy when it comes to human resources planning by faculty members) being the least score and the point (the university provides financial support to enable the faculty members to plan human resources) being the highest score.

2- the average score for the assessment of the obstacles that hinder the human resources planning was 3.2 out of 5.0 with the point (centralization of the administrative transactions in the university) being the biggest obstacle and the point (inadequate human resources electronic systems in the university) being the least perceived obstacle among participants.

Study recommended:

- 1- work to reduce the high centrality in administrative dealings in the governmental universities in Riyadh City.
- 2- interest in limiting the executive procedural aspect to the activities of the Human Resources Planning Department at the governmental universities in Riyadh.
- 3- to work for the standardization of electronic information base systems in the state universities in Riyadh.

**Keywords:** Planning, Human Resources, Universities, Riyadh City.

## واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض

فاطمة بنت عبد العزيز التويجري

بشائر حمود المالكي

زهرة علي مدخلي

كلية التربية || جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي،

والاستبانة أداة للدراسة، ولقد تكون مجتمع الدراسة من (100) قائد ومخطط إداري، وقد بلغت الاستجابات (85) استجابة، ومن أبرز نتائج الدراسة: 1- أن المتوسط العام لمحور واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ (3.31 من 5.00)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.61 إلى 3.40)، ومن أبرز العبارات ما يلي: يتم توفير إمكانيات مالية كافية لتخطيط احتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس (جاءت بدرجة عالية). تتبع الجامعة سياسات واضحة فيما يتعلق بالتخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس (جاءت بدرجة منخفضة)، 2- أن المتوسط العام المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية قد جاء بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ (3.20 من 5.00)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.61 إلى 3.40) ومن أبرز العبارات ما يلي: المركزية العالية في التعاملات الإدارية في الجامعة (جاءت بدرجة عالية). قصور الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعة (جاءت بدرجة منخفضة)، واستنادا لنتائج الدراسة أوصت الباحثات بالآتي:

- 1- العمل على الحد من المركزية العالية في التعاملات الإدارية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
  - 2- الاهتمام بالحد من غلبة الجانب الإجرائي التنفيذي على أنشطة إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
  - 3- العمل على توحيد أنظمة قواعد المعلومات الإلكترونية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- الكلمات المفتاحية: تخطيط، موارد البشرية، جامعات، مدينة الرياض.

## المقدمة.

يعتبر تخطيط إدارة الموارد البشرية ركيزة هامة في مختلف مستويات الإدارة، لما له من مردود إيجابي على المؤسسة نفسها وعلى الأفراد العاملين بها، فهي عملية تساعد على وضع الأسس والقوانين المترتبة بهم، وتنظيم العمل لديهم، كما أنها عملية تساعد على تحديد احتياجات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وتنمية مهاراتهم، وتحديد حاجاتهم من البرامج التدريبية لهم، وتطوير كفاءة أداءهم بما يحقق إنتاجية وكفاءة عالية، للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

ويذكر الهاشمي (2014) بأن المؤسسات التربوية تحظى باهتمام بالغ من قبل المخططين وصانعي السياسات التعليمية والباحثين؛ لمسؤوليتها عن تحقيق أهداف المجتمع في ميادين التربية، ويؤكد هذا الاهتمام ما تقوم به المجتمعات المعاصرة على اختلاف مستوياتها من تنظيم برامج في مجال تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الجامعي (في الشهري، 2015: 3).

كما يذكر معلا (2014) أن تحسين أداء الجامعات يُعتبر توجهاً عالمياً، حيث أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية بفاعلية، تُعتبر من أهم الخصائص التي تميز ذلك المجتمع، وإنما يُميز المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها ليست ثقافتها، أو مواردها الطبيعية وغيرها، وإنما ما يتوافر في مؤسساتها من موارد بشرية مؤهلة، وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات وقدرات وإمكانيات عالية (في الشهري، 2015: 2)، فالجامعات تهتم في المقام الأول بتجويد التعليم وتوسيع قاعدة الدراسات البحثية والعلمية ومواكبة التطورات المجتمعية والعالمية، لتأهيل طلابها ليكونوا قادرين على مواجهتها، ويتطلب ذلك من الجامعات الالتزام بمسؤولياتها تجاه المجتمع مما يساعد الجامعات على الربط بين عمليتي التربية والتعليم وبين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يسهم ذلك في تحقيق التنمية الشاملة في جميع المجالات.

وحيث إن الجامعات تُعتبر قمة الهرم القيادي للمجتمعات نحو المستقبل، لكونها تضطلع بالدور الأساسي في بناء مجتمع المعرفة، والذي يتطلب منها الاستثمار في مواردها البشرية لاستيعاب التطورات المعرفية المتسارعة لعصر المعرفة وتوظيفها لصالح نموها وتطورها وتميزها (القرشي، 2008: 3).

فالتخطيط للموارد البشرية في الجامعات لا بد أن يقوم على تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل السبل لتوفير تلك الاحتياجات (شاويش، 2005:

31)، لذا يستوجب على الجامعات أن تعمل على توفير التخطيط الأمثل والأشمل للموارد البشرية، ونخص بذلك القائمين على عملية التعليم داخل الجامعات من أعضاء هيئة التدريس، وذلك مما يساعد على تحقق الجودة والكفاءة في إنتاجية الجامعات.

#### مشكلة الدراسة:

يحتل التخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى في المؤسسات التربوية، وذلك لأنه يقوم على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ويتم ذلك عن طريق تحديد المؤهلات المطلوبة للشواغر الوظيفية وتنظيم توزيع الأفراد إلى الأعمال بما يتناسب مع مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، وهذا سيساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها لضمان إنتاجية عالية، كما سيساعد الأفراد العاملين على تنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وتنمية الإبداع الوظيفي لديهم، وبالتالي سيضمن ذلك للمؤسسة المحافظة على مواردها البشرية.

وأشارت دراسة فضل الله وسليمان (2016) بأن هناك "علاقة وتأثير لتخطيط الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين" (ص1)، فإنّ عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف أنواعها تحتاج إلى قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة حتى يتسنى لها القيام بوظائفها بالشكل المطلوب، فالمؤسسات التربوية التي تواجه نقص أو ضعف في قواعد المعلومات والبيانات لديها تجد صعوبة في إعداد الخطط المتعلقة بالموارد البشرية، ولذلك لا بد من مراعاة التحديث المستمر لقواعد المعلومات والبيانات الخاصة بالعاملين داخل هذه المؤسسات حتى لا تكون عائقاً في تنفيذ عملية التخطيط للموارد البشرية.

كما أكدت دراسة مطرية (2016) "على ضرورة تحديث وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية ليصبح مُعبراً عن واقعها الحالي حتى يمكن الاستفادة منه في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وجوانب تطوير أدائها" (ص186)، وأوصت دراسة العتيبي (2010) "على ضرورة توفير المعلومات المطلوبة لتخطيط الموارد البشرية بالكمية المطلوبة والدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب" (ص128).

ولما للجامعات من دور كبير في رفع مستوى البحث العلمي وتجويده على مستوى عالمي، وإعداد خريجين بمهارات عالية ومميزه لتقديم الأفضل للمجتمع، وتفعيل دور الشراكة المجتمعية التي يتم من خلالها بناء علاقة تفاعلية تتيح فرص التشارك والتكامل مع المجتمع، ويترتب ذلك من خلال الاختيار الأمثل للموارد البشرية وخاصة أعضاء هيئة التدريس القادرة على تحقيق الغاية من هذه الوظائف، وتضيف العدني (2015) بأنّ الاعتناء بالموارد البشري توظيفاً وتكويناً أضحى شرطاً جوهرياً في مسار التطوير ودعمه أساسية للنجاح والتفوق، كما أصبحت النظرة إلى الموارد البشرية لدى المؤسسات التربوية باعتبارها الثروة الاستراتيجية والأداة المثلى لاكتساب الميزة التنافسية (ص2)، كما وتواجه إدارة الموارد البشرية العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقها لوظائفها بالشكل المطلوب وخاصة عملية التخطيط والاختيار للكوادر البشرية المناسبة، ومن بين هذه المعوقات غياب المعلومات الدقيقة التي يتم من خلالها بدء عملية التخطيط، والازدواجية في الوظائف بين الإدارات ومن بينها إدارة الموارد البشرية، وقصور وضعف الأنظمة واللوائح لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى قلة الكوادر المؤهلة للتخطيط وغيرها من المعوقات التي تحول دون نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية.

وانطلاقاً من أهمية التخطيط للموارد البشرية، جاءت هذه الدراسة لدراسة واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض لتوضيح أهميته ومعوقات تطبيقه داخل هذه الإدارات.

#### أسئلة الدراسة:

1. ما واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القادة والمخططين في إدارة الموارد البشرية؟
2. ما المعوقات التي تحد من التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القادة والمخططين في إدارة الموارد البشرية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تقييم واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القادة والمخططين في إدارة الموارد البشرية.
2. تحديد المعوقات التي تحد من التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر القادة والمخططين في إدارة الموارد البشرية.

#### أهمية الدراسة.

#### الأهمية العلمية (النظرية):

1. تأتي هذه الدراسة استجابةً لاتجاهات الجامعات نحو تطوير إدارات الموارد البشرية لديها، كما ستساعد هذه الدراسة على إثراء المكاتب المحلية والعربية في مجال إدارة الموارد البشرية في الميدان التربوي.
2. أن نتائج هذه الدراسة قد تكون مدخلاً آخر لمشكلة أخرى تحتاج إلى دراسة من قبل العديد من الباحثين والباحثات في مجال الإدارة التربوية مما يساعد على سد بعض الجوانب في هذا الموضوع.

#### الأهمية العملية (التطبيقية):

1. من المأمول أن هذه الدراسة تخدم القائمين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التربوية على وضع خطط سليمة تخدم أهداف المؤسسة وتزيد من كفاءة أداء العاملين فيها.
2. من الممكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير عملية التخطيط داخل إدارات الموارد البشرية بالشكل المطلوب، وتحسين أساليب الممارسات الإدارية في عملية التخطيط للموارد البشرية، والتي من شأنها أن تساعد على رفع جودة العمل داخل المؤسسات التربوية وتحسين مخرجاتها.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: واقع التخطيط للموارد البشرية والمعوقات التي تحد من التخطيط للموارد البشرية.
- الحدود البشرية: القادة والمخططين الإداريين في إدارة الموارد البشرية بالجامعات الحكومية بلغ عددهم (85).
- الحدود المكانية: جامعات (الإمام محمد بن سعود الإسلامية- الملك سعود- الأميرة نورة بنت عبد الرحمن).
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1440-1441هـ

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

### المبحث الأول- التخطيط للموارد البشرية

1-1: مفهوم تخطيط الموارد البشرية: يعرفها أبو دية (2009) بأنها التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة، ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها، وذلك على أسس علمية، في ضوء الوضع الراهن وتحديداً أبعاده، ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات. (ص 400).

2-1: أهداف تخطيط الموارد البشرية: يذكر خبراء بميك (2010) بأن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

1. التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي.
2. تحديد مصادر الاستقطاب للموارد البشرية ودراساتها.
3. تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
4. التنبؤ بأعداد ومستويات وهيكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية.
5. وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختبار والتعيين وتنمية الموارد البشرية (ص109).

### 3-1: مشكلات تخطيط الموارد البشرية: وهي كما ذكرها (رشيد، 2001: 420)

1. تتعدد المشكلات التي تواجه أي تخطيط للموارد البشرية في أي منظمة لكن من أهمها:
2. انعدام، أو نقص، أو عدم دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساس للتخطيط.
3. غياب الوعي بأهمية التخطيط للقوى العاملة وعدم أخذه بجديته.
4. النقص الواضح في بعض المهن التي يتزايد الطلب عليها عند إعداد الخطة، أو الفائض الكبير في بعض المهن التي تتطلب تأهيلاً عالياً، مما يزيد من بطالة الفئات المتعلمة.
5. عدم توافر الخبرات المناسبة التي تمتلك التدريب والدراسة الكافية بالتخطيط.

4-1: مراحل التخطيط للموارد البشرية: يرى المبيضين والأكليبي في كتابهما التخطيط في الموارد البشرية (2012)

على أنها تتمثل في خمسة مراحل هي:

1. مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
2. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية: كم من العاملين تحتاج المنظمة؟ ومتى تحتاجهم؟ وأي المهارات تحتاج؟
3. تقييم الموارد البشرية الحالية: كم عدد العاملين الموجودين الآن؟ وماهي مؤهلاتهم؟
4. تطوير وتنفيذ خطة الموارد البشرية لمطابقة الوظائف المتاحة:(استقطاب والاختيار والتعيين- التدريب والتطوير- مكافآت ومزايا - إدارة العلاقات مع العاملين).
5. تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية (ص42).

5-1: تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الحكومية: لقد أولت المملكة العربية السعودية عناية فائقة بالتخطيط للقوى العاملة لتحقيق الاستفادة القصوى من القوى العاملة الوطنية، وكانت من أولى اللجان التي أنشئت في مجال تخطيط وتنمية القوى العاملة في المملكة العربية السعودية اللجنة الوزارية العليا للقوى العاملة التي تم تشكيلها في سنة (1968) ، وضمت رؤساء الجهات الحكومية ذات العلاقة لتتولى مهمة تنسيق الجهود

والبرامج لتنمية القوى البشرية، والتأكد من توافرها مع مقتضيات تنمية القوى العاملة وقدرتها على تنمية المهارات اللازمة لاحتياجات المملكة، وتحقيق الاستفادة القصوى من القوى البشرية المتاحة (رشيد، 2001: 442-443)، ولا زالت جهود المملكة العربية السعودية مستمرة حتى وقتنا الحالي في الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية بما يدعم رؤية 2030م، ويتجلى ذلك في تأسيس برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية في العام 2016م، وما جاء بعد ذلك من توجه الجامعات الحكومية إلى استحداث عمادات وإدارات للموارد البشرية حرصاً منها على الاهتمام بالعنصر البشري والطاقة البشرية لديها.

## ثانياً- الدراسات السابقة:

### 1-2: الدراسات المحلية:

- دراسة (بن دحيم، 2007) بعنوان: واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سعود، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة بالجامعة، والآلية المعمول بها، وتوافر مقومات عملية تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تعيق عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المسؤولين عن عملية تخطيط القوى العاملة في إدارة الجامعة واستخدام الباحث منهجين هما: المنهج الوصفي المسحي ثم التحليلي الوثائقي، وأداة المقابلة وأداة الاستبانة كأدوات للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: إن عملية التخطيط للقوى العاملة بجامعة الملك سعود تتحدد فيها بالضرورة قنوات الاتصال الرسمية والتسلسل الإداري، ووجود قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة لدى الجامعة عن القوى العاملة فيها.
- دراسة (العتيبي، 2010) بعنوان: تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب تخطيط الموارد البشرية بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، والمعوقات التي قد تحول دون تفعيل نشاط تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بمقومات الأمن الوظيفي لدى العاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (488) عاملاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنّ من أهم أساليب التخطيط للموارد البشرية هي: جمع وتحديث البيانات الإحصائية عن نشاطات المنظمة وأهدافها، تحليل قوى العمل الحالية في المؤسسة من حيث الكفاءات والأعداد ومقارنتها بقوى العمل الواجب توافرها، وإعداد خطة الموارد البشرية، وأنّ من أهم المعوقات هي تعقد عملية التخطيط للموارد البشرية نقص الموارد المالية والكفاءات البشرية المتخصصة في مجال التخطيط، وعدم توافر معلومات دقيقة وحديثة عن الموارد البشرية، وأيضاً لا توجد طريقة علمية للتنبؤ باحتياجات الجامعة من القوى العاملة، وذلك لأنّ الجامعة تعمل في قطاع حكومي تحكمه ضوابط وقيود وليس لديها استقلالية.
- دراسة (الصنات، 2016) بعنوان: واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومديري الدوائر في إدارة تعليم القصيم والبالغ عددهم (108)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أنّ واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين جاء بدرجة كبيرة، وأنّ المجال الإداري جاء بالمرتبة الأولى.

## 2-2: الدراسات العربية:

- دراسة (اليعقوبي، 2011) بعنوان: واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، والتعرف على إمكانية إظهار التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين التربويين الإداريين جميعهم في وزارة التربية والتعليم العمانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (420) إدارياً وتربوياً، وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن هناك وعي عالي وواضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وظهور لفاعلية تخطيط الموارد البشرية، وارتفاع في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان.
- دراسة (زقوت، 2013) بعنوان: واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية، وبيان علاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات غير الحكومية، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (56) مؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:
  1. وجود أثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.
  2. تتوفر لدى هذه المؤسسات استراتيجيات لعملية التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية.
- دراسة (أبو لطيف، 2014) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقه في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية، ولا سيما التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية بالإضافة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته، وبلغت عينة الدراسة (100) عامل إداري، واستخدمت الدراسة أداتين للحصول على البيانات وهي: استبانة ومقابلة شخصية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: لا توجد خطة استراتيجية فعلية ومستقلة لدى الإدارة التربوية المركزية، حيث لا تزال عملية التخطيط الاستراتيجي عملية غامضة لدى غالبية الذين أجريت معهم المقابلة من مديرية الإدارة التربوية المركزية، كما لا توجد دائرة متخصصة في كل مديرية تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويوجد العديد من المعوقات أمام عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهمها: (معوقات تتعلق بالأنظمة واللوائح والصلاحيات فيما يختص بكل مديرية - ضعف التنسيق بين المديريات - لا توجد مديرية متخصصة بعملية التخطيط).
- دراسة (عبد الحميد، 2015) بعنوان: واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية بجامعة (مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا)، وهدفت الدراسة إلى معرفة الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، والتعرف على ماهية الصعوبات التي تواجه هذا التخطيط، وتكون مجتمع البحث من المجتمع الإداري في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، واستخدمت الدراسة أدوات جمع البيانات التالية: المقابلة، والملاحظة والوثائق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود نوعان من تخطيط القوى العاملة بالجامعة أحدهما هو التخطيط الحكومي وتقوم به الوزارات التي تتبعها الجامعة، والنوع الثاني هو التخطيط على المستوى

الداخلي وهو التخطيط الغير حكومي وتقوم به الجامعة بنفسها عن طريق إدارة الموارد البشرية، أيضاً وجود صعوبات تواجه تخطيط القوى العاملة بالجامعة منها: ندرة وصعوبة الحصول على بعض التخصصات المطلوبة لشغل بعض الوظائف بالجامعة، ووجود طرق لمواجهة هذه الصعوبات من قبل الجامعة مثل الاقتصار على التخطيط لغرض التوظيف الداخلي.

- دراسة (مطرية، 2016) بعنوان: دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بغزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (177) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: توافر أبعاد تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة متوسطة، وتوافر أبعاد تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة متوسطة، وتوافر أبعاد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة متوسطة.

- دراسة (الجرائدة والعلوي، 2018) بعنوان: درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ونواب ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة يبلغ عددها (223) فرداً، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

1. تتفق الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي فيما عدا دراسة (بن دحيم، 2007) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي الوثائقي، ودراسة (الجرائدة والعلوي، 2018) في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي.
2. تتفق الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، فيما اختلفت مع دراسة (أبو لطيف، 2014)، ودراسة (بن دحيم، 2007) الذين استخدموا أداة الاستبانة بالإضافة إلى أداة المقابلة الشخصية، ودراسة (عبد الحميد، 2015) التي استخدمت أدوات عدة: الملاحظة، المقابلة الشخصية، الوثائق.
3. تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة من ناحية توجيهها نحو تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات، فيما اختلفت دراسة (أبو لطيف، 2014) في توجيهه نحو التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (مطرية، 2016) في توجيهه نحو التخطيط وتنمية الموارد البشرية، ودراسة (الجرائدة والعلوي، 2018) في التوجه لقياس فاعلية إدارة الموارد البشرية واهتمامها بجميع الوظائف الخاصة بها.
4. اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة، بتوجيهها للبحث نحو إدارات الموارد البشرية بعد استحداثها، وخاصة في وظيفة التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية بشكل عام، حيث تعتبر من الدراسات النادرة في هذا الموضوع.



5. تتفق الدراسة مع دراسة (بن دحيم، 2007) ودراسة (عبد الحميد، 2015) في اهتمامها بدراسة الواقع لتخطيط الموارد البشرية في الجامعات الحكومية حيث اختارت دراسة (بن دحيم، 2007) جامعة الملك سعود واختارت دراسة (عبد الحميد، 2015) جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية بإندونيسيا، بينما اهتمت بقية الدراسات بدراسة واقع التخطيط في جوانب مختلفة من حيث التأثير والعلاقة.

2-3: أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مكان تطبيقها، حيث تناولت واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية الثلاث (جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن)، وهي الدراسة الأولى حسب حدود علم الباحثات.

2-4: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها: الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة المناسب، وفي إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة، والتأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

- أ- منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.
- ب- مجتمع وعينة الدراسة: القادة والمخططين الإداريين في إدارة الموارد البشرية بالجامعات الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (100) ونظراً لصغر حجم عينة الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد بلغت الاستجابات المكتملة الردود والمصالحة للتحليل (85) بنسبة 85%.
- ج- خصائص عينة الدراسة: تم تحديد المتغيرات لوصف مفردات الدراسة (جهة العمل-المنصب الوظيفي-سنوات الخبرة) والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية والإدارية لمفردات الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
جهة العمل	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	43	50.6
	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	13	15.3
	جامعة الملك سعود	29	34.1
المناصب الوظيفي	قائد إداري	23	27.1
	موظف إداري	62	72.9
سنوات الخبرة	من سنة إلى 5 سنوات	17	20.0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	39	45.9
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	17	20.0
	من 15 سنة فأكثر	12	14.1
	المجموع	85	100%

د- أداة الدراسة: استخدمت الباحثتان الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة الحالية، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. حيث تُعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقاً وثباتاً.

1. بناء أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها الأولية من جزأين رئيسيين، الجزء الأول: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات الدراسة، والمتمثلة في: (جهة العمل - المنصب الوظيفي- سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني: يتكون من (33) عبارة، موزعة على محورين أساسيين الأول: واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية (19)، والثاني: المعوقات التي تواجه التخطيط (14).

#### جدول (2) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
19	واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض
14	المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض
33 عبارة	الاستبانة

2. صدق أداة الدراسة: قامت الباحثتان بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- صدق الاتساق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين إلى (7) محكمين (اثنتان من تخصص الإدارة والتخطيط التربوي) (وأربعة من تخصص إدارة تربوية)، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحاور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات، وتم تعديل ما يلي:

- تعديل البيانات الأولية (من الدرجة العلمية إلى المنصب الوظيفي).
- في المحور الأول العبارة رقم (1) استبدال كلمة يتسم بكلمة وضوح.
- في العبارة رقم (4) استبدال كلمة التزام بكلمة يلتزم.
- إعادة صياغة العبارة رقم (5) من اقتناع الإدارة العليا بجدوى عملية تخطيط احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس إلى تدعم قيادة الجامعة عمليات التخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية.
- إعادة صياغة العبارة رقم (6) من وجود جهة مختصة لتخطيط احتياجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس إلى يتوافر بالجامعة إدارة لتخطيط الاحتياجات من أعضاء هيئة التدريس.
- حذف العبارات رقم (7، 10، 13، 14، 15، 20).
- في العبارة رقم (12) استبدال كلمة تحديد دقيق إلى تحدد الجامعة بشكل دقيق.
- في العبارة رقم (19) استبدال كلمة وجود بكلمة يتوافر.

- في المحور الثاني حذف العبارات رقم (6، 7، 8، 17، 18، 19، 21، 22).

وبعد الأخذ بالأراء، والاطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، حيث تكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء هي: الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من مفردات الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، والجزء الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات الدراسة، والمتمثلة في: (جهة العمل - المنصب الوظيفي- سنوات الخبرة)، والجزء الثالث: ويتكون من (33) عبارة، موزعة على محورين أساسيين، والجدول (2) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (3) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
19	واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض
14	المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض
33 عبارة	الاستبانة

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني (المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض)				المحور الأول (واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.715	8	**0.612	1	**0.754	11	**0.727	1
**0.331	9	**0.420	2	**0.820	12	**0.719	2
**0.507	10	**0.655	3	**0.804	13	**0.753	3
**0.726	11	**0.784	4	**0.720	14	**0.735	4
**0.637	12	**0.744	5	**0.618	15	**0.747	5
**0.526	13	**0.645	6	**0.753	16	**0.718	6
**0.626	14	**0.687	7	**0.782	17	**0.720	7
				**0.729	18	**0.678	8
				**0.706	19	**0.648	9
				-	-	**0.818	10

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه، وأن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه. ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، ويوضح الجدول رقم (5) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبانة	عدد العبارات	الاستبانة
0.95	19	واقع التخطيط للموارد البشرية من هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض
0.87	14	المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض
0.83	33	الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.83)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - متوسط - غير موافق - غير موافق مطلقاً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، متوسط (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق مطلقاً (1) درجة واحدة، ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5 - 1 = 4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة		التقدير اللفظي
		من	إلى	
1	موافق بشدة	4.21	5.00	كبيرة جداً
2	موافق	3.41	4.20	كبيرة
3	متوسط	2.61	3.40	متوسطة
4	غير موافق	1.81	2.60	قليلة
5	غير موافق مطلقاً	1.00	1.80	منعدمة

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

ج- أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص مفردات الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

#### 4- مناقشة النتائج وتفسيرها:

- أولاً- إجابة السؤال الأول: ما واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض؟  
للتعرف على واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد الدراسة حول واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
18	يتم توفير إمكانيات مالية كافية لتخطيط احتياج الجامعة من هيئة التدريس	3.48	0.87	كبير
7	يتم تحديد مسؤوليات وصلاحيات إدارة تخطيط الموارد البشرية بالجامعة	3.45	0.90	كبير
19	يتم تزويد وزارة المالية باحتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس	3.45	0.94	كبير
6	يتوافر بالجامعة إدارة لتخطيط الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس	3.43	0.90	كبير
5	تدعم قيادة الجامعة عمليات التخطيط لاحتياجها من الموارد البشرية	3.41	0.98	كبير
13	تتم عملية التخطيط لاحتياج الجامعة من هيئة التدريس من قبل أفراد مؤهلين	3.39	0.91	متوسط
17	يتم تحديث الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري	3.36	0.99	متوسط
4	يلتزم القادة والمخططين بالجامعة برسالتها وأهدافها الاستراتيجية	3.33	0.90	متوسط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
12	يتوافق تخطيط احتياج الجامعة لأعضاء هيئة التدريس مع التخطيط الشامل للجامعة	3.31	0.84	متوسط
1	تنسجم السياسات العامة للجامعة بالوضوح للمخططين والقادة الجامعيين	3.29	1.05	متوسط
14	يتم استخدام طرق وأساليب علمية في جميع مراحل تخطيط الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس	3.27	0.78	متوسط
8	يتم التوازن بين مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ في التخطيط للموارد البشرية بالجامعة	3.27	0.82	متوسط
3	تمتلك الجامعة رؤية واضحة لاختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	3.26	0.84	متوسط
15	تمتلك إدارة الموارد البشرية تقنيات وأجهزة الكترونية تساعد في التخطيط لاحتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس	3.26	0.97	متوسط
16	يتوافر بالجامعة قاعدة معلومات دقيقة تخدم تخطيط احتياجها من أعضاء هيئة التدريس	3.24	0.95	متوسط
9	توازن الجامعة بين التخطيط النوعي والكمي لاحتياجها من أعضاء هيئة التدريس	3.22	0.83	متوسط
2	تتبع الجامعة سياسات واضحة فيما يتعلق بالتخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس	3.19	0.99	متوسط
11	يتم تحليل البيئة الخارجية (الفرص - التحديات) عند التخطيط للاحتياج من أعضاء هيئة التدريس	3.16	0.85	متوسط
10	تُحدد الجامعة بشكل دقيق احتياجاتها المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس	3.16	0.93	متوسط
	المتوسط العام	3.31	0.668	

يتضح في الجدول (6) أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ (3.31 من 5.00)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.61 إلى 3.40).

ويتضح من النتائج الموضحة أن أبرز ملامح واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض، أن قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض تحرص على توفير العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس بما يعزز من كفاءة العملية التدريسية بجامعاتهم ولذلك عادة ما تقوم هذه القيادات بتوفير إمكانيات مالية كافية لتخطيط احتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اليعقوبي، 2011) والتي بينت فاعلية تخطيط الموارد البشرية، وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان.

وأيضاً أن قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض تحرص على وضوح المهام وسهولة تنفيذها لمنسوبي إدارة تخطيط الموارد البشرية بالجامعة بما يدعم كفاءة عملية التخطيط للموارد البشرية ولذلك عادة ما تقوم هذه القيادات بتحديد مسؤوليات وصلاحيات إدارة تخطيط الموارد البشرية بالجامعة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اليعقوبي، 2011) والتي بينت فاعلية تخطيط الموارد البشرية، وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، وأن هذه القيادات تعمل على التحقق من توفير الموارد المالية اللازمة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين للعمل بجامعاتها بما يحسن من تميزها ولذلك عادة ما تقوم هذه القيادات بتزويد وزارة المالية باحتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

(زقوت، 2013) والتي بينت أنه تتوفر لدى هذه المؤسسات استراتيجيات لعملية التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية.

وجاء أيضاً في النتائج أن قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض لا تبدي شفافية واضحة حول المعايير التي تتبعها في عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس للعمل بجامعاتها مما قلل من الموافقة على أتباع الجامعات لسياسات واضحة فيما يتعلق بالتخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس، وأن هذه القيادات تتعامل مع بيئة خارجية متغيرة تؤثر على عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس للعمل بجامعاتها مما قلل من قيامها بتحليل البيئة الخارجية (الفرص- التحديات) عند التخطيط للاحتياج من أعضاء هيئة التدريس، وتتعامل هذه القيادات أيضاً وفق التطورات العملية في تخصصات جامعاتها ووفق الاحتياجات التعليمية بها في عملية استقطاب أعضاء هيئة التدريس مما قلل من قيامها بتحديد بشكل دقيق احتياجاتها المستقبلي من أعضاء هيئة التدريس. ويتضح من ذلك أن نجاح أي جامعة يعتمد على وضع خطط واضحة ومسبقة لآلية اختيار أعضاء هيئة التدريس واستقطابهم ومعايير اختيارهم، مع ضرورة ربط هذه الخطط بالخطط الرئيسة للجامعة للتأكد من التكامل الوظيفي بين جميع الأقسام، مع مراعاة بناء قاعدة بيانات متكاملة عن الاحتياج الوظيفي داخل الجامعات لتسهيل بذلك عملية وضع الخطط.

• ثانياً- إجابة السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض؟

للتعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7) استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	المركزية العالية في التعاملات الإدارية في الجامعة	3.56	0.981	1 كبير
6	غلبة الجانب الإجرائي التنفيذي على أنشطة إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعة	3.42	0.792	2 كبير
10	الاعتماد على الأساليب التقليدية في التعامل مع بيانات وخطط الموارد البشرية	3.38	1.035	3 متوسط
1	عدم وضوح السياسات التي تعتبر أساساً لممارسات إدارة تخطيط الموارد البشرية	3.30	1.069	4 متوسط
9	تعدد أنظمة قواعد المعلومات الإلكترونية في الجامعة	3.25	0.975	5 متوسط
13	دخول المحسوبيات في عمليات تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس	3.25	1.112	6 متوسط
8	قصور المعلومات والبيانات الخاصة بالتخطيط للموارد البشرية في الجامعة	3.22	0.956	7 متوسط
7	الازدواجية في غالب الأنشطة ذات العلاقة بالتخطيط للموارد البشرية في الجامعة	3.20	0.923	8 متوسط
12	ربط تعيين هيئة التدريس بالمتاح من الوظائف بعيداً عن الاحتياج الفعلي للجامعة	3.15	0.880	9 متوسط
14	قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي التخطيط للموارد البشرية في الجامعة	3.11	0.988	10 متوسط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
3	عدم وضوح اللوائح الخاصة بتخطيط الموارد البشرية في الجامعة	3.04	1.096	11 متوسط
11	قصور الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعة	3.02	1.102	12 متوسط
2	حدائثة إدارة الموارد البشرية في الجامعة	3.02	1.244	13 متوسط
4	عدم وضوح الأهداف العامة للجامعة وللقائمين على التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس	2.89	1.024	14 متوسط
	المتوسط العام	3.20	0.619	

يتضح في الجدول (7) أن المتوسط العام للمحور جاء بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ (3.20 من 5.00)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (2.61 إلى 3.40).

ويتضح من النتائج الموضحة أن أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، أن المركزية العالية في التعاملات الإدارية في الجامعة لا يتيح لقيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض المبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يعوقهم عن دورهم في هذا الجانب وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو لطيف، 2014) والتي بينت وجود العديد من المعوقات أمام عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهمها (معوقات تتعلق بالأنظمة واللوائح والصلاحيات فيما يختص بكل مديرية - ضعف التنسيق بين المديريات - لا توجد مديرية متخصصة بعملية التخطيط).

وأيضاً أن غلبة الجانب الإجرائي التنفيذي على أنشطة إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعة يزيد من عبء الإجراءات في العمل لقيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض للمبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مما يعوقهم عن دورهم في هذا الجانب وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الحميد، 2015) والتي بينت وجود صعوبات تواجه تخطيط القوى العاملة بالجامعة.

وجاء أيضاً في النتائج أن هناك اهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل في الجامعة مما قلل من تأثير عامل الاعتماد على الأساليب التقليدية في التعامل مع بيانات وخطط الموارد البشرية في إعاقة قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض المبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن هناك اهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل في الجامعة مما قلل من تأثير عامل قصور الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعة في إعاقة هذه القيادات من المبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأن إدارة الموارد البشرية من الإدارات الرئيسية في الجامعة مما قلل من تأثير عامل حدائثة إدارة الموارد البشرية في الجامعة في إعاقة قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض المبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وأوضحت النتائج أيضاً أن هناك اهتمام بتوضيح الأهداف العامة للجامعة وللقائمين على التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بما يعزز من فعالية تحقيقها مما قلل من تأثير هذا العامل في إعاقة قيادات الجامعات الحكومية في مدينة الرياض المبادرة في التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وبحسب ذلك تجد الباحثات أن ضرورة اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة مثل التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات، أمر لا بد منه لتحقيق الهدف من نجاح عمليات الاختيار والتوظيف لأصحاب المؤهلات المناسبة لشغل الاحتياج الوظيفي في الجامعات، والعمل على التقليل من المركزية العالية في الجامعات والأخذ بمفهوم المشاركة



يساعد بشكل كبير على تحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية في وظيفة التخطيط، وخاصة أنها إدارة مستحدثة في بعض الجامعات.

#### خُلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

1. أن أبرز ملامح واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض تتمثل في توفير إمكانيات مالية كافية لتخطيط احتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مسؤوليات وصلاحيات إدارة تخطيط الموارد البشرية بالجامعة، وأن يتم تزويد وزارة المالية باحتياج الجامعة من أعضاء هيئة التدريس.
2. أن أقل ملامح واقع التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في مدينة الرياض تتمثل في تتبع الجامعة سياسات واضحة فيما يتعلق بالتخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس، وأن يتم تحليل البيئة الخارجية (الفرص-التحديات) عند التخطيط للاحتياج من أعضاء هيئة التدريس، وأن تُحدد الجامعة بشكل دقيق احتياجاتها المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس.
3. أن أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في المركزية العالية في التعاملات الإدارية في الجامعة، وغلبة الجانب الإجرائي التنفيذي على أنشطة إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعة، والاعتماد على الأساليب التقليدية في التعامل مع بيانات وخطط الموارد البشرية.
4. أن أقل المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في قصور الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعة، وحدثة إدارة الموارد البشرية في الجامعة، وعدم وضوح الأهداف العامة للجامعة للقائمين على التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس.

#### التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثات يوصين ويقترحن بما يلي:

- 1- العمل على الحد من المركزية العالية في التعاملات الإدارية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- 2- الاهتمام بالحد من غلبة الجانب الإجرائي التنفيذي على أنشطة إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- 3- حث القيادات في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض على عدم الاعتماد على الأساليب التقليدية في التعامل مع بيانات وخطط الموارد البشرية.
- 4- العمل على توضيح السياسات التي تعتبر أساساً لممارسات إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- 5- العمل على توحيد أنظمة قواعد المعلومات الإلكترونية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.
- 6- مقترحات للدراسات المستقبلية:

1. إجراء دراسات مستقبلية حول المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

2. إجراء دراسات مستقبلية حول متطلبات الحد من المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو دية، عامر عاشور، تخطيط الموارد البشرية: دراسة تحليلية المفهوم والأهمية، المؤتمر العربي السنوي العاشر: الإدارة العربية ومقاربات الجودة والعالمية والريادة والشراكة والتنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009م.
- أبو لطيف، آصف، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقه في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2015م.
- بن دحيم، فهد بن محمد، "واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سعود"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2007م.
- بن دهيش، خالد بن عبد الله والشلاش، عبد الرحمن بن سليمان ورضوان، سامي عبد السميع، الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات علمية)، مكتبة الرشد، 2016م.
- الجرايدة، محمد والعلوي، أحمد. "درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها"، مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث، عدد 7، 17-24، 2018م.
- الربيعان، نايف عبد العزيز، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات العامة"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2010م.
- رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، 2001م.
- زقوت، خليل، "واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2013م.
- السبيعي، خالد محمد، "دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013م.
- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005م.
- الشهري، عبد الرحمن بن علي، "تصور مقترح لتخطيط عمليات إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج التوافق الاستراتيجي"، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، 2015م.
- الصنات، عبد العزيز محمد، "واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2016م.
- عبد الحميد، علي، "واقع تخطيط القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا"، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، 2015م.
- العتيبي، أشواق بنت عبد العزيز، "واقع إدارة الموارد البشرية للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2018م.
- العتيبي، خالد مسعود، "تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2010م.

- العدني، فاطمة فؤاد، "التوصيف الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2015م.
- عقيلي، عمروصف، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع 2005م.
- فضل الله، نصر الدين وسليمان، عبد العزيز عبد الرحيم. "دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين". مجلة العلوم الاقتصادية، ع2، 1-16، 2016م.
- القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، م2015.
- القرشي، زينب بنت عبد الكريم، "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، جامعة أم القرى، 2008م.
- المبيضين، صفوان محمد والأكلي، عائض بن شافي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، 2012م.
- محمد الهاشمي، 1435/4/9هـ، موقع مجلة التدريب والتقنية مُسترجع من: <http://www.altadreeb.net/cgi-sys/suspendedpage.cgi?id=601>
- المدرع، سفر بن بخيت، "تخطيط احتياجات الجامعات بالملكة العربية السعودية للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2005م.
- مطرية، باسم جميل، "دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016م.
- وائل معلا، 1435/4/9هـ، موقع مساهمات القراء مُسترجع من: <http://syria.news/dayin/mosah/printpage.php?id=10668>
- اليعقوبي، علي راشد، "واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2016م.