

# العوامل المؤثرة على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية

د. فلاح بن فرج السبيعي

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



---

## العوامل المؤثرة على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية

د. فلاح بن فرج السبيعي

قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي : وضوح الأهداف، الهيكل التنظيمي، التطور التقني، الوضع المالي، سياسات تنمية الموارد البشرية، وذلك على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية، كما هدفت إلى تحديد الفروق الإحصائية في استجابات عينة الدراسة لإجراءات تخطيط القوى العاملة وفقاً للعوامل الديمغرافية لهم.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في الجامعات السعودية في مدينة الرياض والبالغ عددهم ١٧٦٥ موظفاً. أما عينة الدراسة فقد تكونت من ٢٢٢ مفردة وتم استخدام العينة الطبقية العشوائية .

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات إحصائية موجبة مهمة من الناحية الإحصائية ، ما بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما توصلت إلى أن هناك تأثير إحصائي موجب وقوي لجميع المتغيرات المستقلة على عملية تخطيط القوى العاملة، لذلك تم إثبات جميع فرضيات الأساس. وتبين عدم وجود فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول إجراءات تخطيط القوى العاملة وفقاً للاختلاف في العوامل الديمغرافية لهم. أخيراً اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تعزز وتشجع على تطبيق إجراءات تخطيط القوى العاملة في جميع الجامعات السعودية .

**الكلمات الدالة :** وضوح الأهداف ، الهيكل التنظيمي، التطور التقني ، الوضع المالي ، سياسات تنمية

الموارد البشرية ، تخطيط القوى العاملة ، الجامعات السعودية .



---

## المقدمة:

يتوقف نجاح أي منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة؛ على ما تمتلكه تلك المنظمة من الموارد البشرية، إذ يتفق الباحثون والكتاب على أن هذا المورد البشري يمثل رأس مال المنظمة ومن أصوله التي تميزه عن المنافسين، في ظل البيئة المعقدة التي تسيطر على أسواق مؤسسات الأعمال، إضافة إلى حدة وسرعة التغيير الذي يحدث فيها. من هنا أصبح مفهوم التخطيط للقوى العاملة من أهم الركائز التي يقوم عليها البناء التنظيمي للمؤسسات. كما أن قدرة هذه المؤسسات على التنبؤ بالاحتياجات اللازمة للموارد البشرية يشكل علامة فارقة للمؤسسات الناجحة ويدفعها للمزيد من النجاح.

يعتبر قطاع التعليم وخاصة التعليم العالي منه؛ المصدر الذي يمد تلك المنظمات باحتياجاتها النوعية والكمية من المخرجات التعليمية، وهذه الوظيفة ما هي إلا امتداد للوظائف المتعددة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية في الاقتصاديات الوطنية، والتي تعتبر مدخلاً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة. إذ يتمحور دورها في إعداد القوى العاملة الواعية والقادرة على استيعاب التقدم العلمي والتكنولوجي الحديث في معدات وأدوات الإنتاج، لتحقيق النمو المضطرد في الاقتصاد الوطني ومكوناته المختلفة، وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتماسك بين أفراد المجتمع (أبوسعده، ٢٠٠٥).

وتظهر الدراسات أن طلاب الجامعات أهم قوة بشرية متوقعة في الدولة، وهي تشكل الشريان الرئيسي في عملية التنمية الشاملة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأمر الذي لم يكن خافياً على صناعات القرار في المملكة العربية السعودية، حيث أعطوا التعليم العالي مكانة متميزة في خطط التنمية الاقتصادية، وتطورت أعداد الجامعات بشكل

ملفت للنظر خلال السنوات العشر الأخيرة، وأصبح التعليم الجامعي في المملكة من أولويات الدولة في التخطيط والتمويل.

واستمراراً لترسيخ هذا الدور وتعزيزه واستمراره، كان لابد من قيام المؤسسات الأكاديمية عامة، والسعودية خاصة بضرورة تفتحي الاهتمام بتطوير كوادرها والارتقاء بها، وتطبيق أسس التخطيط المستمر للقوى العاملة، بهدف التعرف على واقع تلك الموارد واحتياجاتها ومستلزماتها المستقبلية، لمواكبة النمو والتطور والاستمرار في عملية النمو.

إن مجمل ما سبق يعتبر من الأسباب الرئيسية التي دفعت الباحث للتركيز على دراسة موضوع تخطيط القوى العاملة وخاصة في المؤسسات الأكاديمية كمجال للتطبيق. ويأتي هذا الاهتمام منسجماً مع علاقة الباحث وظروف عمله وإطلاعته على أهمية ودور الجامعات في عملية تخطيط القوى العاملة على المستوى الوطني. فهذه العلاقة الارتباطية بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل تستحق المزيد من الاهتمام والعناية والبحث، خاصة إذا علمنا الكثير من مشاكل القوى العاملة يمكن معالجتها عن طريق التعليم، وبالتالي تأثير ذلك على مخرجات التنمية.

### مشكلة الدراسة وعناصرها :

تتمثل مشكلة القصور الشديد في تهيئة العنصر البشري في الدول النامية، من أبرز المشكلات التي تواجه التنمية الشاملة فيها، فالنقص في القوى البشرية المؤهلة واللازمة لاحتياجات المشروعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتفشي الأمية بينها، وعجز نظم التعليم والتدريب المختلفة عن مواكبة الطلب المتزايد عليها، وكذلك عجزها عن إشباع حاجة الاقتصاد الوطني جميعها عوامل تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة في تلك الدول (أبوسعده، ٢٠٠٥، ص ٢٠٧)، ومن هذا المنطلق فإن

تخطيط القوى العاملة لكونه يعد من أهم مواضيع الإدارة التي ركزت عليها النظريات الإدارية الحديثة، فهي تتسم بتأثير واضح على بيئة عمل المنظمات بشكل عام. وتأسيساً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف أو تقييم واقع تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الأكاديمية السعودية، ومحاولة الوقوف على أبرز المشاكل التي تواجهها تلك المؤسسات عند القيام بتطبيق آليات التخطيط تلك القوى بها. فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية اعتمد فيها على البيانات المنشورة عن المؤسسات الأكاديمية في مدينة الرياض، وعلى التقارير التي تصدرها وزارة التعليم بالمملكة، وعلى المؤتمرات والندوات التي اهتمت بهذا الموضوع، كما لجأ الباحث إلى استخدام أسلوب المقابلة مع بعض المسؤولين الإداريين في تلك الجامعات، وخاصة إدارات الموارد البشرية بها، والهدف من مجمل ما سبق التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة بها.

واستناداً إلى هذه الدراسة الاستطلاعية توصل الباحث مبدئياً إلى التأكد من وجود مشكلة البحث، المتعلقة بظهور ضعف وقصور واضحين في عملية تخطيط أنشطة إدارات الموارد البشرية، وهو الأمر الذي انعكس على مجمل عملية التخطيط القوى العاملة فيها. هذا الاعتقاد كان السبب الرئيسي وراء قيام الباحث بإجراء هذه الدراسة الميدانية، للتعرف على أسباب هذه الظاهرة من جهة، ومحاولة اقتراح الأسلوب العلمي للقضاء عليها أو على الأقل التقليل من حدتها من جهة أخرى.

وعموماً فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

١) ما العوامل المؤثرة على إجراءات تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل الدراسة؟ وقد تفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:



- ما أثر وضوح الأهداف على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث؟
- ما أثر الهيكل التنظيمي على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث؟
- ما أثر التطور التقني على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث؟
- ما أثر الوضع المالي على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث؟
- ما أثر سياسات تنمية الموارد البشرية على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث؟

٢) هل توجد فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإجراءات تخطيط القوى العاملة تعزى للاختلاف في العوامل الديمغرافية ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، ومكان العمل)؟

### أهداف الدراسة:

- ١) يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على واقع التخطيط للقوى العاملة في المؤسسات الأكاديمية موضع البحث، وذلك من خلال ما يلي:
  - ١) التعرف على العوامل المؤثرة على تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الأكاديمية موضوع الدراسة .
  - ٢) تحديد أثر المتغيرات المستقلة التي شملتها الدراسة: (وضوح الأهداف، الهيكل التنظيمي، التطور التقني، الوضع المالي، سياسات تنمية الموارد البشرية) وذلك على المتغير التابع ( عملية تخطيط القوى العاملة ) .

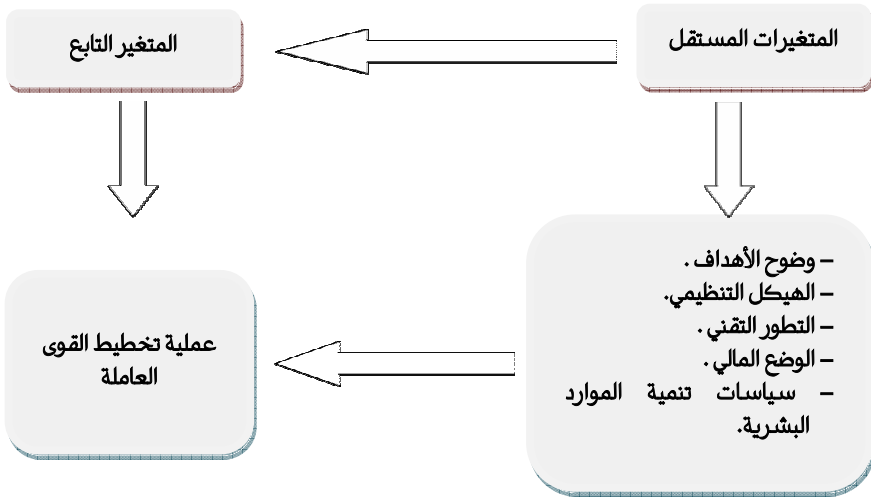


٣) قياس الفروق الإحصائية في استجابات عينة الدراسة لإجراءات تخطيط القوى العاملة وفقاً للاختلاف في العوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، ومكان العمل).

٤) وفي ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها يمكن الخروج بتوصيات يمكن للمخططين وواضعي السياسات العامة في الجامعات السعودية الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات في هذا الشأن.

### نموذج الدراسة:

تم إعداد نموذجاً للدراسة يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (وضوح الأهداف، الهيكل التنظيمي، التطور التقني، الوضع المالي، سياسات تنمية الموارد البشرية) وبين المتغير التابع (إجراءات تخطيط القوى العاملة)!



الشكل رقم ١: نموذج الدراسة

١ تم التركيز على تلك المتغيرات (المستقلة) بناءً على ما أظهرته نتائج الدراسة الاستطلاعية السابق الإشارة إليها من أن تلك المتغيرات من أهم العوامل المؤثرة على عملية تخطيط القوى العاملة.

## فروض الدراسة:

يعمل البحث على اختبار فرضين أساسيين (وقد تم تطويرها من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية ونموذج الدراسة) وهي تتماشى مع الأهداف الخاصة التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، وهذه الفروض هي:

١. الفرض الرئيسي الأول: وينص على أنه "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، والهيكل التنظيمي، والتطور التقني، والوضع المالي، وسياسات تنمية الموارد البشرية)، وذلك على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية الحكومية محل البحث .

وتم تجزئة هذا الفرض في صورة فروض فرعية أخرى هي:

١/١ يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لوضوح الأهداف على عملية تخطيط القوى العاملة في المنظمات محل البحث.

٢/١ يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على عملية تخطيط القوى العاملة في المنظمات موضع الدراسة.

٣/١ يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتطور التقني على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات موضع البحث.

٤/١ يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للوضع المالي على عملية تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الأكاديمية محل البحث.

٥/١ يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لسياسات تنمية الموارد البشرية على عملية تخطيط القوى العاملة في المنظمات موضع الدراسة.

٢. الفرض الرئيسي الثاني وينص على أنه: لا توجد فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإجراءات تخطيط القوى العاملة وفقاً للاختلاف في العوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، ومكان العمل).

### أهمية الدراسة:

تنمية القدرات التنافسية للجامعات بشكل عام يتطلب وجود آلية جديدة وغير تقليدية لتدعيم قدرتها على المنافسة العالمية بين الجامعات، وتعتبر عملية تخطيط القوى العاملة هي الآلية المناسبة لتحقيق هذا الهدف. كما تنسجم أهمية هذه الدراسة مع أهمية مجال التطبيق (المؤسسات الأكاديمية) ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن إنتاجية الفرد ترتفع بمعدلات تتناسب مع مستوى تحصيله العلمي، حيث تبين أنها ترتفع بنسبة ٣٠% بعد الدراسة الابتدائية، وبنسبة ٣٢٠% بعد دراسة الشهادة الثانوية، وبنسبة ٦٠٠% بعد الدراسة الجامعية، وقد أظهرت دراسة أخرى أن الدخل القومي يزداد بنسبة ٣٠% كنتيجة لأثر التعليم على مستوى إنتاجية العامل، كما تبين أن إنتاجية العامل الذي أنهى الدراسة الابتدائية تساوي ١,٥ مرة لإنتاجية العامل الأمي، ومرتين من إنتاجية العامل الذي أنهى الدراسة الثانوية، وأربع مرات للمؤهلين تأهيلاً عالياً (بالتمر، ٢٠١٣).

كما تكمن أهمية البحث في دراسة واقع تخطيط القوى العاملة الذي يتيح للإمام بنواحي القصور في هذا المجال وما يؤثر فيها، وما يواجهها من تحديات أو معوقات مستقبلية تمكن الجامعات السعودية من وضع الأهداف والخطط السليمة في مجال تنمية القوى العاملة وبالتالي الحد من ظاهرة الفائض أو العجز بين المؤهلات العلمية (المنتجات التعليمية) المختلفة، والاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث تكنولوجياً

واقتصادياً واجتماعياً في كافة المجالات، وما يتطلبه هذا التغيير من معارف ومهارات خاصة .

وتبرز أهمية الدراسة من أنه - حسب علم الباحث - من الدراسات الميدانية القليلة في المملكة العربية السعودية التي تناولت واقع تخطيط القوى العاملة بالتطبيق على المؤسسات الأكاديمية بشكل خاص، كما أنها سوف تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع المهم، والاستفادة من نتائجها، التي سيبنى عليها توصيات تقدم لمتخذي القرار في الجامعات السعودية .

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

في هذا الجزء سيتم الحديث عن مفهوم وأهمية عملية تخطيط القوى العاملة والعوامل المؤثرة عليها في ضوء ما توصلت له الدراسات السابقة في هذا المكان وذلك كما يلي :

### مفهوم تخطيط القوى العاملة:

يعرف التخطيط بأنه وظيفة الإدارة التي تحاول التنبؤ بالمستقبل من خلال استقرار أحداث الماضي والتوقعات للمشاكل التي قد تعيق أهداف المنظمة، حيث يهدف إلى إيجاد الحلول البديلة لترشيد استخدام الموارد المتاحة (القحطاني، ٢٠١٢)، كما تعد وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في العمليات الإدارية، حيث تتضمن تحديد الأهداف لفترة زمنية مستقبلية محددة تهدف المنظمة الى تحقيقها ثم توضع طرق علمية لتحقيق هذه الأهداف (القيوتي، ٢٠٠٦، ص١٦٨). ويعتبر تخطيط القوى العاملة من المهام الرئيسية لأي إدارة ناجحة وذلك لتأثيره المباشر على المنظمة حيث يحدد احتياجات العمل من القوى العاملة والتخصصات المطلوبة ونوعية الوظائف للفترة المستقبلية من احتياجات وعلى قدر دقة التخطيط يأتي نجاح المنظمة.

ويعد التخطيط للقوى العاملة من أهم وظائف إدارة الأفراد ويعرف بأنه تحديد الاحتياجات اللازمة من الأعمال والوظائف، ووضع الشروط الخاصة بمن يشغل هذه الوظائف وفق شروط لا بد أن تتوفر في من يرغب بشغل تلك الوظائف، حيث يتم الاختيار بدقة ووفق تلك الشروط لمن يوظف على تلك الوظائف؛ للحصول على أعلى إنتاجية ممكنة. كما يعني التخطيط للقوى العاملة عملية إعداد برنامج مدروس بدقة لسد احتياجات المنظمة مستقبلاً، وتبين (فهمي، ٢٠١١) أن الاستثمار البشري يشمل عملية تخطيط القوى العاملة، وأن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية يدعم انجاز أهداف المنظمة بشكل قوي .

ويشير (Driesch, et al ,٢٠٠٥) أن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة يعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات، ذلك أن تخطيط القوى العاملة يعد منهج متكامل مرتبط بنجاح عمل المنظمات، ولكنه يحتاج إلى توزيع المهام بين المهن المختلفة، لذلك لا بد من وضع استراتيجيات شاملة للقوى العاملة المتوقع تدريبها لسد الاحتياجات .

### أهمية تخطيط القوى العاملة :

يعتبر التخطيط للقوى العاملة من أهم وظائف الإدارة، وتأتي أهميته من الاهتمام المتزايد بوظائف الإدارة والتركيز على ما من شأنه زيادة الإنتاجية، حيث يتم التركيز في التخطيط للقوى العاملة على دراسة الوضع المستقبلي، ويتركز مفهومه بالاحتياجات والتقدير ليتمكن إعداد القرارات الخاصة بالموارد البشرية بناء على ذلك.

وتأتي أهمية تخطيط القوى العاملة بتحديد أهداف المنظمة ودراسة موقفها الحالي واحتياجها المستقبلي، أما بزيادة القوى العاملة أو تخفيضها بناء على ما يتم تحديده وبما يتناسب مع وضع الهيكل التنظيمي الذي يتم بناءه بناء على الاحتياجات المتوقعة،

وتؤكد دراسة (فهيمي، ٢٠١١) أن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة يدعم انجاز أهدافها، لذلك لا بد من ضرورة تحديد الهيكل التنظيمي الملائم لدعم الأهداف الإستراتيجية، وكذلك توصيف المهام والأنشطة الخاصة بالنشاطات الرئيسية، وتطوير خطط العمل لدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والاستمرار في تنفيذ ورش العمل في مجال التخطيط والموارد البشرية، وكذلك ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.

ولا تختلف أهمية سياسات تنمية الموارد البشرية باختلاف مجال تطبيقها، كما أكدته دراسة الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية البحرينية، فانخفاض مؤشر تخطيط القوى العاملة وأهداف المؤسسات وخططها الاستراتيجية كان يتم بدرجة متوسطة في مؤسسات القطاع الصحي، ويعود سبب ذلك إلى أن هذه المؤسسات لا تشرك عمالها في عمليات تخطيط القوى العاملة، ويتم ذلك في ضوء وجود عدد من المعوقات منها عدم وضوح الهيكل الإداري، وضعف خبرة العمال في مجال تخطيط القوى العاملة، وضعف دعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة (عدوان، ٢٠٠٨). ويساعد تخطيط المسار الوظيفي على تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة، وهذا يمكن مؤسسات الأعمال الاستفادة من الكفاءات البشرية المتاحة لديها (بوراس، ٢٠٠٨). لأن صعوبة وضع مقاييس دقيقة للكفاءة الإنتاجية للعاملين، وعدم استخدام نظم للحوافز يعيق تنفيذ تلك الاستراتيجية.

إن للتخطيط ثلاث مستويات رئيسية تتمثل في المستوى الوطني الذي يتم على مستوى الدولة ويشار إليه بخطة التنمية الشاملة، والثاني يسمى المستوى القطاعي ويتضمن التخطيط للقطاعات المختلفة مثل التعليم والصناعة والصحة والنقل، أما النوع الثالث فهو التخطيط على مستوى المنشآت وهو ما يتعلق بالمنشأة خلال فترة زمنية محددة (المير، ٢٠٠٧).

ويلعب أسلوب تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة دوراً مهماً في نجاح عملية التخطيط، وهنا وجد أن الأساليب التقليدية في تحديد احتياجات تخطيط القوى العاملة، أظهرت الكثير من المشاكل خاصة في وضع التنبؤات المتعلقة بالاحتياجات والعرض الداخلي من القوى العاملة، وقد زادت حدة الأخطاء بزيادة فترة التنبؤ، وهذا يبرز بوضوح ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التقنية والمهارات الحديثة في القوى العاملة، وربط التطور أيضاً بتحديث أدوات التقييم عند تخطيط القوى العاملة (نصر الدين، ٢٠٠٦). من هنا فإن غياب الأسلوب العلمي في تخطيط القوى العاملة يؤثر على رضا العاملين وعلى مستوى كفاءتهم، كما يؤثر على أساليب العمل.

### العوامل المؤثرة على تخطيط القوى العاملة:

يتضح من الدراسات أن العوامل التي تؤثر في تخطيط القوى العاملة يمكن أن تكون داخلية تنبع من بيئة المنظمات الداخلية منها أهداف المنشآت، والوضع المالي، والتغيير التنظيمي وحجم العمل والتقنية المطبقة بالمنظمة. فيما تشمل العوامل الخارجية الوضع الاقتصادي، وسياسات العمل، ووضع السوق، والمنافسة والعوامل الاجتماعية السكانية (المدهون، ٢٠٠٥، ص ٣٨).

وفي بعض الدراسات تم اجمالها في الجانب الإداري البحت وفي مقدمته عدم وجود تغير في الوصف الوظيفي مع تغير الهياكل التنظيمية حيث يتسبب الكثير من الفجوات مثل تداخل التخصصات، وعدم وضوح العلاقات، وسياسات النقل والترقية والتدريب، ويرتبط ذلك بعدم التوازن في توزيع القوى العاملة بين الإدارات وهو ما يؤثر سلباً على الإنتاجية. إضافة إلى أن عدم وجود معايير واضحة تبني عليها نظم الترقية بما يخلق نوعاً من المحاباة بين العاملين، كما أن عدم وجود وصف وظيفي واضح، وعدم الالتزام

بالميزانية المخصصة للتدريب من العناصر التي تعيق تنفيذ استراتيجية ناجحة في تخطيط القوى العاملة (جبارة، ٢٠٠٣).

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية ما زال يفترق إلى الكثير من الأسس العلمية التي تجعله ناجحاً، فالروتين والتعقيد الإداري تعد من أهم المعوقات التي تواجهه (كلثم وبدارنه، ٢٠١٢). كما أن قلة الموارد المالية وازدواجية القرار تظهر بوضوح في مؤسسات التعليم العالي (Cowburn, ٢٠٠٥). إذ أن عدم وضع خطط واقعية للعمل، وذات أهداف محددة تسبب في فشل عمليات التخطيط في الجامعات البريطانية، كما وجد أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأوغندية، وكذلك تأثير القرارات الحكومية والبرلمانية، وتحديات العولمة والمشاكل في إفريقيا، وصناع القرار وضغوطات سوق العمل، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم (Kasozi, ٢٠٠٥). وعلى مستوى الجامعات العربية تبين أن استخدام التخطيط الاستراتيجي، يعتبر مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، إذا ما رغبت بتطوير سياسات تنمية الموارد البشرية لديها (عبد الله، ٢٠١٢).

### عوامل نجاح تخطيط القوى العاملة :

إن تحقيق أهداف استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات؛ يرتبط بوجود هيكل تنظيمي جيد وواضح يدعم تنفيذ تلك الاستراتيجيات، وتبرز أهمية توصيف المهام والأنشطة الخاصة بالنشاطات الرئيسية، وتطوير خطط العمل لدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والاستمرار في تنفيذ ورش العمل في مجال التخطيط والموارد البشرية، وكذلك ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي (فهومي، ٢٠١١). لذلك فإن رفع مؤشر تخطيط القوى العاملة يرتبط بتوفر الاحتياجات المالية في المؤسسات التي ترغب



بتنفيذ استراتيجيات تخطيط القوى العاملة، كما أن الاهتمام بإعداد خطط استراتيجية واضحة ومحددة ومكتوبة بشكل منهجي، وإشراك العاملين في عملية التخطيط للقوى العاملة، بجانب الاهتمام بتطوير الهيكل الإداري التنظيمي الذي يتضمن وجود مسؤوليات ومهام محددة لكل إدارة تكون قادرة على تنفيذها؛ جميعها عوامل مهمة وحاسمة في نجاح عملية التخطيط للقوى العاملة (عدوان، ٢٠٠٨).

ولا تختلف متطلبات التخطيط لقطاع الموارد البشرية سواء كانت حكومية أم غير حكومية، وحتى في ظل استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية غير التقليدية، فالدورات التدريبية تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين، وبات من الضروري دعم القيادات العليا بتوفير متطلبات تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التي تديرها، وضرورة العمل على إزالة العوائق التي تواجه تنمية تلك الموارد، وضرورة توفير الدعم المالي اللازم لتطبيق أية استراتيجيات مقترحة، إضافة إلى الاهتمام بالتخطيط لدعم عملية تطبيق الخطط أثناء سير العمل (المير، ٢٠٠٧).

وتسعى المنظمات غير الحكومية إلى استقطاب وتوظيف الكفاءات من أصحاب الخبرة والمؤهلات العلمية، التي تتوافق مع احتياجاتها، وأن نظام التقييم المطبق يساهم في اختيار العاملين الأكثر مناسبة لشغل الوظائف، إذ أن الإعلان للوظائف يتم بطريقة مناسبة تعبر عن شفافية الإجراءات والتعيين، وعززت الدراسة من فكرة إعادة النظر بالاختبارات المهنية مثل اختبارات الإبداع، وضرورة اهتمام المرشحين باللغة الانجليزية لارتباطها بلغة التطور التقني، وكذلك تطوير لجان المقابلات واستحداث طرق جديدة في استقطاب العاملين من الداخل والخارج (الغول، ٢٠١١).

كما تبرز أهمية التنسيق بين الأجهزة المختلفة بشأن التخطيط للقوى العاملة، ومدى العلاقة بين كفاءة المختصين بالتخطيط للقوى العاملة وزيادة إنتاجية العاملين.

والحاجة إلى تقييم الهياكل التنظيمية، واهتمام الإدارة العليا بتخطيط القوى العاملة، وضرورة مراعاة توزيع القوى العاملة، والالتزام بالهياكل التنظيمية ووضع وصف وظيفي تفصيلي للوظائف وربطه بالهيكل التنظيمي، والالتزام بمعايير شغل الوظائف والترقيات والحوافز وتدريب وتطوير أداء الموظفين، إضافة إلى المراجعة المنتظمة لحاجة للتدريب يراعى فيها الاحتياج الفعلي للإدارات والوظائف (جبارة، ٢٠٠٣).

### أسلوب الدراسة:

**أ. الدراسة الاستطلاعية:** شملت ١٠٠ مفردة من عناصر مجتمع الدراسة، الذي تمثل بالعاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في الجامعات السعودية العاملة بمدينة الرياض.

**ب. مجتمع الدراسة:** ويشتمل على جميع العاملين الإداريين بالجامعات السعودية الحكومية في مدينة الرياض وهي (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن)، ممن يشغلون الوظائف الإدارية والإشرافية (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) سواء بإدارات تلك الجامعات أو بالكليات والوحدات التابعة لها والبالغ عددهم ١٧٦٥ موظف (وزارة التعليم، إحصاءات التعليم العالي، ٢٠١٠).

**ج. نوع وحجم عينة الدراسة:** اعتمدت عينة البحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية المكونة من ٣٢٢ مفردة، ومستخدماً في ذلك جداول تحديد أحجام العينات عند مستوى (٠,٠٥)، وحدود ثقة (٠,٩٥) مع الافتراض بأن الخصائص المطلوب دراستها متوفرة في مجتمع الدراسة بنسبة (٥٠%) (بازرعة، ٢٠٠١)، وقد تم توزيع مفردات العينة على الطبقات بنسبة عدد المفردات بكل طبقة. تم استرجاع ٣٠٩ استبانته أو ما نسبته ٩٥,٩% وأدخلت جميعها في التحليل النهائي.

## د. محددات الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية في مدينة الرياض فقط.
- اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين فقط وبالتالي يخرج عن نطاق البحث أعضاء هيئة التدريس والطلاب .
- اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعات الحكومية دون الجامعات الخاصة .
- أجريت الدراسة في النصف الأول من العام الميلادي ٢٠١٦م.

## هـ. مصادر البيانات: تقسم البيانات المستخدمة إلى نوعين هما: البيانات الثانوية

وتم التوصل إليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الاهتمام بالموضوع محل البحث. وكذلك المنشورات التي تصدرها الجامعات ووزارة العمل بجانب ما يتوفر على الانترنت. أما البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية التي سبق الإشارة لها، إضافة إلى الدراسة الميدانية المخصصة للتحقق من فروض البحث وتحليلها.

## وصف متغيرات الدراسة :

قام الباحث بترميز البيانات في قائمة الاستقصاء، وتم إدخال البيانات ومراجعتها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد تم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفروض الدراسة لمساعدة الباحث في تحليل البيانات وتفسيرها، حيث تم الاسترشاد بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات النسبية)، واختبارات  $F$  و  $t$ ، ومعاملات الارتباط، واستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والمتوسط المرجح بالأوزان لترتيب القيم حسب تقدير أفراد العينة على النحو التالي:

- ٥ - ٤.٢ يكون مرتفع جداً.

- أقل من ٤,٢ - ٣,٤ يكون مرتفع.

- أقل من ٣,٤ - ٢,٦ يكون متوسط (مقبول).

- أقل من ٢,٦ - ١,٨ يكون ضعيف.

- أقل من ١,٨ يكون ضعيف جداً.

هذا ونضيف أنه تم الاعتماد على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية من العينة المختارة، وقد تم اختبار هذه القائمة قبل تصميم استخدامها على عينة صغيرة للتأكد من صلاحيتها لجمع البيانات الميدانية المطلوبة، وقد نتج عن ذلك إدخال بعض التعديلات بعد عرضها على عدد من المختصين، وروعي في تصميم القائمة القواعد الخاصة بوضع الأسئلة وصياغتها، وقد اتسمت القائمة بالسهولة وتجنب الأسئلة الإيحائية، وكذلك تم مراعاة النواحي الشكلية الخاصة بتصميم قوائم الاستقصاء، وقياس الإجابة على بعض الأسئلة على المقياس المتدرج لـ "ليكرت" المكون من خمس نقاط النقطة (١) تعني اتجاهها نحو عدم الموافقة، وتدل النقطة (٥) إلى اتجاه أقوى نحو الموافقة. ويشير الجدول التالي رقم ١ إلى توزيع متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها في قائمة الاستقصاء.

#### الجدول رقم ١: متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغيرات	المتغيرات الفرعية	الفقرات
العوامل المؤثرة (المتغيرات المستقلة)	وضوح الأهداف	١٤ - ٧
	الهيكل التنظيمي	٢٠ - ١٥
	التطور التقني	٢٧ - ٢١
	الوضع المالي	٢٣ - ٢٨
إجراءات تخطيط القوى العاملة (المتغير التابع)	سياسات تنمية الموارد البشرية	٣٩ - ٣٤
	إجراءات تخطيط القوى العاملة	٥١ - ٤٠

وللتأكد من ثبات المقياس تم حساب قيمة معامل الثبات له باستخدام "ألفا كرونباخ"، كما تم حساب معامل الصدق الذاتي كما هو موضح في الجدول التالي رقم (٢):

**الجدول رقم (٢) معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة**

متغيرات الدراسة	معامل الثبات	معاملات الارتباط للصدق الذاتي
وضوح الأهداف	٠,٩٤	٠,٩٧
الهيكل التنظيمي	٠,٨٦٨	٠,٩٢
التطور التقني	٠,٨٦٧	٠,٩٢
الوضع المالي	٠,٨٧٧	٠,٩٣
سياسات تنمية الموارد البشرية	٠,٨٨١	٠,٩٤
مجمل العوامل المستقلة	٠,٩٤٧	٠,٩٧
المتغير التابع (إجراءات تخطيط القوى العاملة)	٠,٩٩٤	٠,٩٩
مجمل الاستبيان	٠,٩٦١	٠,٩٨

وحيث أن قيمة (ألفا كرونباخ) تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، فيكون هناك تجانس واتساق بين المتغيرات المستخدمة وكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد والعكس صحيح. وبناءً على ذلك يتضح لنا أن جميع المتغيرات الأساسية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهو ما يشير إلى أن المقياس يتسم بدرجة عالية من الثبات، ويمكن تطبيقه على عينة الدراسة بدرجة كبيرة من الثقة.

#### الدراسة الميدانية:

#### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل: وضوح الأهداف، والهيكل التنظيمي، والتطور التقني، والوضع المالي، وسياسات تنمية الموارد البشرية على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية"، وانبثق عنه خمس فرضيات فرعية:

## أ.الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لوضوح الأهداف على عملية

تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية .

لقد وجد أن هناك ثمانية عبارات مثلت متغير وضوح الأهداف لدى عينة الدراسة، وباستخدام المقياس النسبي تبين بأن جميع العبارات تتم بمستوى مرتفع حيث سجل مجمل المحور وسط حسابي بلغ ٣,٦٤٤٦ وانحراف معياري وصل إلى ١,٠٢٥٣٦ وهو ما يشير أن مجمل محور وضوح الأهداف يتم بدرجة مرتفعة. كما وجد أن ٦٢,٧% من استجابات عينة الدراسة ترى أن هناك وضوح في الأهداف بدرجة مرتفعة فما فوق، فيما تبين نحو ١٦% لديهم اعتقاد بان تلك الأهداف غير واضحة، ويبين الجدول التالي رقم ٣ نتائج التحليل الوصفي لهذه الفرضية.

الجدول رقم ٣: نتائج التحليل الوصفي للفرض الفرعي الأول

العبارة	المعياري الانحراف	الوسط الحسابي	أوافق بشدة %	أوافق %	متوسط %	لاوافق %	لاوافق بشدة %	مستوى التطبيق
تضع الجامعة خطة استراتيجية للقوى العاملة واضحة ومحددة .	١,٠١٠٧	٣,٦٠٥٣	١٨,٤	٤٢,٣	٣١,١	١٨,٤	٠	مرتفع
يؤخذ بعين الاعتبار الاحتياج الفعلي من القوى العاملة لتنفيذ الخطة .	١,٠٨٢٩٦	٣,٥٢٢٣	١٨,٤	٣٦,٨	٢٨,٩	١٠,٥	٥,٣	مرتفع
تتم مراجعة خطة القوى العاملة في ضوء الاحتياج الفعلي للقوى العاملة .	٩,٥٦٢٥	٣,٥٩٤٦	١٠,٨	٥٦,٨	١٦,٢	١٣,٥	٢,٧	مرتفع
توضح الخطة الاستراتيجية للجامعة حجم القوى العاملة المطلوبة.	٩,٣٧٣٢	٣,٥٨٣٣	١٣,٩	٤٧,٢	٢٢,٣	١٦,٧	٠	مرتفع
تبين الخطة الاستراتيجية للقوى العاملة بالجامعة مواصفات شاغلي الوظائف .	١,١٨٣٦٠	٣,٦٤٤٦	٢٤,٣	٤٣,٣	١٠,٨	١٦,٣	٥,٤	مرتفع

العبارة	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	أوافق بشدة %	أوافق %	متوسط %	لا أوافق %	لا أوافق بشدة %	مستوى التطبيق
ينى الاحتياج الفعلي من القوى العاملة على الخطط التشغيلية .	١,١٣١٦٩	٣,٦٥٧٩	٢٦,٣	٣٤,٢	٣١,١	١٥,٨	٢,٦	مرتفع
في ضوء أهداف الجامعة تبني الإدارة خططها للقوى العاملة	١,٥١٤٥١	٣,٦٧٥٧	١٦,٢	٤٨,٦	٣١,٦	١٣,٥	٠	مرتفع
التخطيط للقوى العاملة بالجامعة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي لديها .	١,٠٠٤٤٩	٣,٨٦٤٩	٣٢,٤	٣٢,٤	٢٤,٣	١٠,٨	٠	مرتفع
<b>إجمالي المحور</b>	٣٦	١,٠٢٥	٣٦	٣٦	٣٦	٣٦	٣٦	مرتفع

تابع الجدول رقم ٣: تحليل التباين باستخدام طريقة Stepwise

النموذج	المتغير	B	t	Sig.	المؤشرات الإحصائية
١	الثابت	١,٣٤٣	٣,٤	٠,٠٠٢	F=٢٨,٠٠٤ Sig.=٠,٠٠٠ t=٠,٦٨٣ R <sup>2</sup> =٠,٤٥
	تضع الجامعة خطة استراتيجية للقوى العاملة واضحة ومحددة .	٠,٥٦٤	٥,٢٩٢	٠,٠٠	

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب التحليل المتدرج Stepwise لمعرفة أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على عملية تخطيط القوى العاملة للجامعات السعودية محل الدراسة، ويشير الجدول السابق رقم ٣ إلى نتائج هذا الأسلوب. يقوم التحليل المتدرج بترتيب المتغيرات المستقلة الأكثر معنوية ويستبعد منها الأقل تأثيراً على المتغير التابع. لذلك استبعد التحليل الأولي سبعة من العبارات ثم قام بقبول تأثير متغير (عبارة) واحدة على عملية تخطيط القوى العاملة حسب القوة التأثيرية.

ويبين النموذج رقم ١ في الجدول ذاته قبول تأثير عبارة واحدة وهي الأكثر تأثيراً على المتغير التابع "تضع الجامعة خطة استراتيجية للقوى العاملة واضحة ومحددة"، وهذه الخطة كفيلة بتوضيح الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها في مجال تخطيط القوى العاملة، حيث فسرت لوحدها نحو ٤٥% من التباين في وضوح الأهداف لاحقاً في الجامعات السعودية محل الدراسة في مجال تخطيط القوى العاملة. ومن خلال المعاملات المقدره (B) وجد أن وضوح الأهداف المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، يفسر بنسبة تصل لنحو ٥٦% إلى العبارة ذاتها (تضع الجامعة خطة استراتيجية للقوى العاملة واضحة ومحددة). وقد ارتبطت بعلاقة إحصائية موجبة مع المتغير التابع ( عملية تخطيط القوى العاملة ) وصلت إلى ٦٨,٣% .

واعتماداً على نتائج تحليل التباين F فقد وجد أن قيمة مستوى الدلالة للتحليل أقل من قيمته الجدولية البالغة ٠,٠٥، وهذا يعني قبول نص الفرضية الأولى الفرعية التي ترى بوجود أثر لوضوح الأهداف على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث.

**الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذي دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية .**

لقد وجد أن هناك ستة عبارات شملها متغير الهيكل التنظيمي، وباستخدام المقياس النسبي تبين بأن خمسة من العبارات تتم بمستوى مرتفع في الجامعات السعودية محل الدراسة، حيث سجل الوسط الحسابي لمجمل المحور الثاني قيمة بلغت ٣,٨١ وانحراف معياري وصل إلى ٠,٨٧٠٦٥، وهو ما يشير إلى أن مجمل المحور يتم بدرجة مرتفعة. كما وجد أن ٦٩,٨% من استجابات عينة الدراسة ترى أن هناك الهيكل التنظيمي مهم جداً في عملية تخطيط القوى العاملة، فيما تبين أن نحو ٩,٧%



لديها اعتقاد بأن هذا الهيكل لا يرتبط بعملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث، ويبين الجدول التالي رقم ٤ نتائج التحليل الوصفي لهذه الفرضية.

### الجدول رقم ٤: نتائج التحليل الوصفي للفرض الفرعي الثاني

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أوافق بشدة %	أوافق %	متوسط %	لا أوافق %	لا أوافق بشدة %	مستوى التطبيق	العبارة
٠.٩٥٦٠٠	٣.٧١٠٥	٢١.١	٤٢.١	٢٣.٧	١٣.٢	٠	مرتفع	يراعى تخطيط المسار الوظيفي للعاملين عند تخطيط القوى العاملة في الجامعة.
٠.٨٥٤٢٤	٣.٧٨٢٨	١٨.٩	٤٨.٦	٢٤.٣	٨.١	٠	مرتفع	هناك توافق بين الاحتياجات من القوى العاملة والهيكل التنظيمي للجامعة.
٠.٦٧٧٣١	٣.٩٧٣٧	٢١.١	٥٥.٣	٢٣.٧	٠	٠	مرتفع	يتأثر تحديد حجم القوى العاملة للجامعة بالهيكل التنظيمي.
٠.٩٢٤٣٣	٣.٩١٨٩	٢٤.٣	٥٤.١	١٣.٥	٥.٤	٢.٧	مرتفع	يحدد الهيكل التنظيمي للجامعة الشواغر من الوظائف.
٠.٧٧٤٣٦	٤.٠٧٨٩	٣١.٦	٤٧.٤	١٨.٤	٢.٦	٠	مرتفع	تؤثر القرارات التنظيمية في الجامعة على تخطيط القوى العاملة بها.
١.٠٢٧٧٧	٣.٣٩٤٧	١٣.٢	٣٩.٥	٣١.١	٢٦.٣	٠	متوسط	الهيكل التنظيمي في الجامعة يتسم بالوضوح.
٠.٨٧٠٦٥	٣.٨١٠٠٨	٢٢.٠٣٣	٤٧.٨٣٣	٢٠.٧٨٣	٩.٢٦٦٦	٠.٤٥	مرتفع	إجمالي المحور

تابع الجدول رقم ٤؛ تحليل التباين باستخدام طريقة Stepwise					
المؤشرات الإحصائية	Sig.	T	B	المتغير	النموذج
F=٢٤,٦٣٥ Sig.=٠,٠٠ r=٠,٦٤٨ R <sup>2</sup> =٠,٤٠٣	٠,٠٠١	٣,٧٤٥	١,٤٧٢	الثابت	١
	٠,٠٠	٤,٩٦٣	٠,٥٦	الهيكل التنظيمي في الجامعة يتسم بالوضوح.	
F=٢٢,٤٠٣ Sig.=٠,٠٠ r=٠,٧٥٩ R <sup>2</sup> =٠,٥٥	٠,٧٨١	٠,٠٢٨	-٠,٠١٦٣	الثابت	٢
	٠,٠٠١	٣,٤٨٥	٠,٣٨٤	الهيكل التنظيمي في الجامعة يتسم بالوضوح.	
	٠,٠٠١	٣,٤٨١	٠,٥٥٩	يتأثر تحديد حجم القوى العاملة للجامعة بالهيكل التنظيمي.	

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية فقد تم استخدام أسلوب التحليل المتدرج Stepwise لمعرفة أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث، حيث يشير الجدول السابق رقم ٤ إلى نتائج هذا الأسلوب. قام التحليل المتدرج بترتيب المتغيرات المستقلة الأكثر معنوية في النموذجين ١ و ٢، ومن خلالها استبعد العبارات الأقل تأثيراً على المتغير التابع، وفي النموذج رقم ١ استبعد خمسة عبارات وقام بقبول تأثير عبارة واحدة على عملية تخطيط القوى العاملة وهي "الهيكل التنظيمي في الجامعة يتسم بالوضوح".

ذلك يعني أن وضوح الهيكل التنظيمي في الجامعة يعني التأثير الإيجابي على عملية تخطيط القوى العاملة، حيث ارتبط كلا المتغيرين بعلاقة موجبة وصلت ٦٤,٨%. واستطاعت تلك العبارة "وضوح الهيكل التنظيمي في الجامعة" تفسير نحو ٤٠,٣% من التباين أو الاختلاف في عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث. ومن خلال المعاملات المقدرة (B) وجد أن معامل تأثير تلك العبارة إيجابي على عملية تخطيط القوى العاملة ويصل إلى نحو ٥٦%.

وبالاعتماد على نتائج تحليل التباين F، فقد وجد أن قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٠ وهذا يعني أنها أقل من مستوى الدلالة للاختبار ككل ٠.٠٥، وهذا يعني قبول نص الفرضية الفرعية الثانية التي ترى بوجود أثر للهيكل التنظيمي على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية، وأن مصدر هذا التأثير يعود إلى العبارة "الهيكل التنظيمي في الجامعة يتسم بالوضوح".

### الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتطور التقني على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية .

لقد وجد أن هناك سبعة عبارات شملها متغير التطور التقني، وباستخدام المقياس النسبي تبين بأن ستة من العبارات تتم بمستوى مرتفع في الجامعات السعودية محل الدراسة، في حين أن وهناك عبارة واحدة تتم بمستوى مرتفع جداً وهي "استخدام التقنية الحديثة يسهم في تسهيل رقابة ومتابعة أداء العاملين"، حيث سجل الوسط الحسابي لمجمل المحور الثالث قيمة بلغت ٣,٨٣٨٨ وانحراف معياري وصل إلى ٠,٩٨٦٤٦، وهو ما يشير إلى أن مجمل المحور يتم بدرجة مرتفعة. كما وجد أن نحو ٧٠.٦% من استجابات عينة الدراسة ترى أن هناك التطور التقني مهم جداً في عملية تخطيط القوى العاملة، فيما أظهر نحو ١٣,٣% اعتقاد منخفض حول أهمية التطور التقني في عملية القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث، ويبين الجدول التالي رقم ٥ نتائج التحليل الوصفي لهذه الفرضية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام أسلوب التحليل المتدرج Stepwise كما في السابق، وأظهر التحليل الأولي وجود ثلاثة عبارات هي الأكثر تأثيراً على عملية تخطيط القوى العاملة كما في النموذج رقم ٣، في حين اظهر النموذج رقم ١ أن هناك عبارة واحدة فقط هي الأكثر تأثيراً من بين عبارات التطور التقني وهي "تتأثر دقة تحديد حجم القوى العاملة في الجامعة بحجم التقنية المستخدمة" في الجامعات السعودية

محل الدراسة. وارتبط هذا المتغير (العبرة) بعلاقة ارتباط موجبة وصلت إلى ٧٥,٥% مع المتغير التابع، وفسرت لوحدها نحو ٥٥,٨% من الاختلاف في المتغير التابع (عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث). كما أظهرت قيمة المعاملات المقدرة (B) أن تحسين دقة تحديد حجم القوى العاملة في الجامعة بسبب التقنية المستخدمة، يحسن من عملية تخطيط القوى العاملة بمقدار ٠,٥٦ من الوحدة. أخيراً وجد أن قيمة مستوى الدلالة ٠,٠٠ وهذا يعني أنها أقل من مستوى الدلالة للاختبار ككل ٠,٠٥، وبالتالي قبول نص الفرضية الثالثة الذي يرى بأنه يوجد أثر للتطور التقني على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث، وأن مصدر هذا التأثير يعود إلى العبارة "تأثر دقة تحديد حجم القوى العاملة في الجامعة بحجم التقنية المستخدمة".

الجدول رقم ٥: نتائج التحليل الوصفي للفرض الفرعي الثالث

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أوافق بشدة %	أوافق %	متوسط %	لا أوافق %	لا أوافق بشدة %	مستوى التطبيق
يتم تدريب موظفي الجامعة على استخدام التقنية الحديثة في تخطيط القوى العاملة.	١,٢٦٠٩٩	٣,٥١٣٥	٢٧	٢٩,٧	١٦,٢	٢١,٦	٥,٤	مرتفع
تستقطب الجامعة خبراء في المجال عند تأمين تقنيات حديثة.	١,٠٦٨٠٩	٣,٦٨٤٢	٢١,١	٤٤,٧	٢١,١	٧,٩	٥,٣	مرتفع
تتأثر دقة تحديد حجم القوى العاملة في الجامعة بحجم التقنية المستخدمة.	١,٠٦٣٠٩	٣,٧١٠٥	٢١,١	٥٠	١٠,٥	١٥,٨	٢,٦	مرتفع
تلجأ الجامعة إلى التقنية لسد العجز في القوى العاملة عند الحاجة.	٩,٥٣٠	٣,٦٢١٦	١٨,٩	٣٧,٨	٢٩,٧	١٣,٥	٠	مرتفع

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أوافق بشدة %	أوافق %	متوسط %	لا أوافق %	لا أوافق بشدة %	مستوى التطبيق
استخدام التقنية الحديثة يسهم في تسهيل رقابة ومتابعة أداء العاملين .	٠.٧٤٥٣٠	٤.٣٤٢١	٤٧.٤	٤٢.١	٧.٩	٢.٦	٠	مرتفع جداً
يوجد قاعدة بيانات للقوى العاملة التابعة للجامعة .	٠.٧٨٧٩٨	٤.٠٢٦٤	٢٦.٣	٥٥.٢	١٣.٢	٥.٣	٠	مرتفع
كفاءة القوى العاملة اللازمة للجامعة تعتمد على نوع التقنية المستخدمة .	١.٠٣٦٣٢	٣.٩٧٣٧	٣٦.٨	٣٦.٨	١٣.٢	١٣.٢	٠	مرتفع
<b>إجمالي المحور</b>	٠.٩٨٦٤٦	٣.٨٣٨٨	٢٨.٣٧١	٤٢.٣٢٨	١٥.٩٧١	١١.٤١٤	١.٩١٦	مرتفع

تابع الجدول رقم ٥: تحليل التباين باستخدام طريقة Stepwise

النموذج	المتغير	B	t	Sig.	المؤشرات الإحصائية
١	الثابت	١,٤٧٢	٣,٧٤٥	٠,٠٠١	F=٤٥,١٥٦ Sig.=٠,٠٠٠ r=٠,٧٥٥ R <sup>2</sup> =٠,٥٥٨
	تأثير دقة تحديد حجم القوى العاملة في الجامعة بحجم التقنية المستخدمة .	٠,٥٦	٤,٩٦٣	٠,٠٠٠	
٢	الثابت	-٠,٠١٦٣	٠,٠٢٨	٠,٧٨١	F=٣٤,٠٩٦ Sig.=٠,٠٠٠ r=٠,٨٢١ R <sup>2</sup> =٠,٦٥٤
	تأثير دقة تحديد حجم القوى العاملة في الجامعة بحجم التقنية المستخدمة .	٠,٣٨٤	٣,٤٨٥	٠,٠٠١	
	يوجد قاعدة بيانات للقوى العاملة التابعة للجامعة .	٠,٥٥٩	٣,٤٨١	٠,٠٠١	

المؤشرات الإحصائية	Sig.	t	B	المتغير	النموذج
$F=21.765$ Sig. = $0.00$ $r=0.846$ $R^2 = 0.718$	0,865	0,171	0,074	الثابت	٢
	0,018	2,494	0,312	تتأثر دقة تحديد حجم القوى العاملة في الجامعة بحجم التقنية المستخدمة .	
	0,022	2,409	0,33	يوجد قاعدة بيانات للقوى العاملة التابعة للجامعة .	
	0,039	2,15	0,223	يتم تدريب موظفي الجامعة على استخدام التقنية الحديثة في تخطيط القوى العاملة.	

### الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للوضع المالي على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية .

تكونت هذه الفرضية من ستة عبارات، واطهر المقياس النسبي أن خمسة من العبارات تتم بمستوى مرتفع في الجامعات السعودية محل الدراسة، في حين أن هناك عبارة واحدة كانت بمستوى متوسط وهي عبارة "يوجد ميزانية خاصة بتقييم ومكافأة العاملين"، حيث سجل الوسط الحسابي لمجمل المحور الرابع قيمة بلغت 3,55263 وانحراف معياري وصل إلى 1,22586، وذا يبين أن مجمل تطبيق المحور يتم بدرجة مرتفعة. وجد أن 67,6% من استجابات العينة لديهم اعتقاد بتوفر عبارات هذا المحور في الجامعات السعودية محل الدراسة، في حين أن 17,4% منهم كان لديهم الاعتقاد المنخفض حول ذلك كما تظهر في الجدول رقم 6 .

الجدول رقم ٦: نتائج التحليل الوصفي للفرض الفرعي الرابع

مستوى التطبيق	لاوافق بشدة %	لاوافق %	متوسط %	أوافق %	أوافق بشدة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبرة
مرتفع	٠	٣١,١	١٥,٨	٣٩,٥	٢٣,٧	٣,٦٥٧٩	١,٠٧٢٤١	تخصص الجامعة مبالغ لتخطيط القوى العاملة .
مرتفع	١٠,٥	١٠,٥	١٠,٥	٣٦,٨	٣١,٦	٣,٦٨٤٢	١,٣١٧٣٥	إمكانيات الجامعة المادية تمكنها من تقديم مكافآت وحوافز لمنسوبيها بما يضمن استمرارهم وعدم انتقالهم لجامعات أخرى .
مرتفع	٧,٩	١٥,٨	١٥,٨	٣٩,٥	٣١,١	٣,٥٠٠٠٠	٢,٢٤٨٧٤	تخصص الجامعة مبالغ مالية لتدريب وتأهيل العاملين لديها .
متوسط	١٣,٢	١٥,٨	٢٣,٧	٢٨,٩	١٨,٤	٣,٢٣٦٨	١,٣٠٣٥١	يوجد ميزانية خاصة بتقييم ومكافأة العاملين .
مرتفع	٧,٩	١٣,٢	١٣,٢	٣٩,٥	٢٦,٣	٣,٦٣١٦	١,٢٣٩٤٦	ميزانية الجامعة تمكنها من جذب الكفاءات التي تحتاجها .
مرتفع	٧,٩	١٣,٢	١٠,٥	٤٧,٤	٣١,١	٣,٦٠٥٣	١,١٩٧٧٢	رواتب العاملين بالجامعة تعادل الرواتب للجهات المشابهة في بما يسهم في عدم تسرب العاملين .
مرتفع	٢,٥٢	١٤,٩٣٣	١٤,٩١٦	٤٣,٩٣	٢٣,٧	٣,٥٥٢٢٣	١,٢٢٥٨٦	<b>إجمالي المحور</b>

تابع الجدول رقم ٦: تحليل التباين باستخدام طريقة Stepwise

المؤشرات الإحصائية	Sig.	T	B	المتغير	النموذج
F=٣٥,٧٦١ Sig.=٠,٠٠ r=٠,٧٠٦ R <sup>2</sup> = ٠,٤٨٤	٠,٠٠	٦,٥٢٥	١,٨٠٥	الثابت	١
	٠,٠٠	٥,٩٨	٠,٤٧٥	يوجد ميزانية خاصة بتقييم ومكافأة العاملين .	
F=٢٤,٨٦٨ Sig.=٠,٠٠ r=٠,٧٦٦ R <sup>2</sup> = ٠,٥٦٣	٠,٠٠٢	٣,٤١٩	١,١٧٤	الثابت	٢
	٠,٠٠١	٣,٦٩٣	٠,٣٣٢	وجد ميزانية خاصة بتقييم ومكافأة العاملين .	
	٠,٠١	٢,٧٤	٠,٢٩٩	تخصص الجامعة مبالغ لتخطيط القوى العاملة .	

وبحسب أسلوب التحليل المتدرج أظهر التحليل وجود عبارة واحدة من بين عبارات الوضع المالي، "يوجد ميزانية خاصة بتقييم ومكافأة العاملين" وهي الأكثر تأثيراً على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل الدراسة كما في النموذج ١. ارتبطت هذا المتغير (العبارة) بعلاقة ارتباط موجبة مع المتغير التابع وصلت إلى ٧٠,٦%، وفسرت نحو ٤٨,٤% من الاختلاف في المتغير التابع (عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث). كما أظهرت قيمة المعاملات المقدره (B) أن وجود ميزانية خاصة بتقييم ومكافأة العاملين بنسبة وحدة واحدة، يحسن من عملية تخطيط القوى العاملة ٠,٤٧٥ من الوحدة. أخيراً وبمقارنة مستوى الدلالة للاختبار ٠,٠٠ مع مستوى الدلالة للاختبار ككل البالغ ٠,٠٥، فإننا نقبل نص الفرض الفرعي الرابع الذي يرى بوجود أثر للوضع المالي على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث .



الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لسياسات تنمية الموارد البشرية على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية .

أظهر المقياس النسبي أن جميع العبارات التي كونت هذا المحور تتم بمستوى مرتفع في الجامعات السعودية محل الدراسة، وسجل الوسط الحسابي لمجمل المحور قيمة بلغت ٤,٠٢٧٥ وانحراف معياري وصل إلى ٠,٨٨١٠٤. وبالتالي فإن مستوى تطبيق مجمل المحور يتم بدرجة مرتفعة. وقد وجد أن هذا المحور متوفر في الجامعات السعودية محل الدراسة وفقاً لنحو ٧٨,٣% في حين رفض ذلك نحو ١٦,٧%.

الجدول رقم ٧: نتائج التحليل الوصفي للفرض الفرعي الخامس

العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أوافق بشدة %	أوافق %	متوسط %	لا أوافق %	لا أوافق بشدة %	مستوى التطبيق
تخطيط القوى العاملة يسهم في التقليل من معدلات دوران العمل .	٠.٨٧٥٠٨	٤.١٠٨١	٣٥.١	٤٨.٦	٨.١	٨.١	٠	مرتفع
تخطيط القوى العاملة يسهم في ترشيد الاحتياجات من الأيدي العاملة	٠.٨٣٣٧٨	٤.١٦٢٢	٤٠.٥	٣٧.٨	١٨.٩	٢.٧	٠	مرتفع
يتم التخطيط للقوى العاملة بمعرفة الكوادر البشرية المتاحة .	٠.٩٢٧٥٦	٣.٩٧٣٠	٢٧	٥٤.١	١٠.٨	٥.٤	٢.٧	مرتفع
يخفف تخطيط القوى العاملة من تكاليف العمل بصورة واضحة	٠.٧٧٥٥٥	٤.١٨٩٢	٣٧.٨	٤٥.٩	١٣.٥	٢.٧	٠	مرتفع
يسهم تخطيط القوى العاملة في إنجاز العمل بشكل دقيق وسريع .	٠.٧٨٤٧٨	٤.١٣٣١	٣٠.٦	٥٥.٦	٨.٣	٥.٦	٠	مرتفع
يخفف تخطيط القوى العاملة الحاجة لتدريب الموظفين الجدد .	١.٠٨٨١٤	٣.٦٢١٦	٢٤.٣	٣٢.٤	٢٧	١٣.٥	٢.٧	مرتفع
<b>إجمالي المحور</b>	٠.٨٨١٠٤	٤.٠٢٧٥	٣٢.٥٥	٤٥.٧٣	١٠.٣٨	٦.٢٣	٥.٠١	مرتفع

تابع الجدول رقم ٧: تحليل التباين باستخدام طريقة Stepwise

المؤشرات الإحصائية	Sig.	T	B	المتغير	النموذج
F=٩,٦٥٩ Sig.=٠,٠٠٤ r=٠,٤٧ R <sup>٢</sup> =٠,٢٢١	٠,٠٠٠	٤,٢٤٨	١,٩٧٤	الثابت	١
	٠,٠٠٠	٣,١٠٨	٠,٣٨	يخفض تخطيط القوى العاملة الحاجة لتدريب الموظفين الجدد.	

وبحسب أسلوب التحليل المتدرج أظهر التحليل وجود عبارة "سياسة" واحدة من بين سياسات تنمية الموارد البشرية "يخفض تخطيط القوى العاملة لتدريب الموظفين الجدد"، وهي الأكثر تأثيراً على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل الدراسة. ارتبط هذا المتغير (العبارة) بعلاقة ارتباط موجبة مع المتغير التابع وصلت إلى ٤٧%، وفسر نحو ٢٢,١% من الاختلاف في عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث، وأظهرت قيمة المعاملات المقدرة (B) أن تخفيض تخطيط القوى العاملة يخفض الحاجة لتدريب الموظفين الجدد، وعندها تتحسن عملية تخطيط القوى العاملة بمقدار ٠,٣٨ من الوحدة. أخيراً وبمقارنة مستوى الدلالة للاختبار ٠,٠٠ مع مستوى الدلالة للاختبار ككل البالغ ٠,٠٥، فإننا نقبل نص الفرض الفرعي الخامس الذي يرى بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لسياسات تنمية الموارد البشرية على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث.

وفي ضوء التحليل السابق لنتائج تحليل الفروض الفرعية السابقة يمكن القول بشكل عام بقبول صحة الفرض الرئيسي والذي ينص على أنه "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لكل من وضوح الأهداف، والهيكل التنظيمي، والتطور التقني، والوضع المالي، وسياسات تنمية الموارد البشرية، على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية موضع الدراسة"

إضافة إلى ما سبق، سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لترتيب العوامل المستقلة الأكثر تأثيراً على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث، لذلك تم وضع المتغيرات التابعة والمستقلة في معادلة خطية على النحو التالي:

$$Y = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

حيث Y المتغير التابع الذي يعبر عن عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث، فيما X<sub>1</sub> و X<sub>2</sub> و X<sub>3</sub> و X<sub>4</sub> و X<sub>5</sub> تشير إلى المتغيرات المستقلة المتمثلة في: وضوح الأهداف، الهيكل التنظيمي، التطور التقني، الوضع المالي، سياسات تنمية الموارد البشرية على الترتيب. أما A و B فهي مقدرات النموذج. ويبين الجدول رقم ٤ نتائج التقدير وفقاً لطريقة Enter

الجدول رقم ٨: نتائج التقدير الإحصائي باستخدام طريقة Enter

	Sig.	t	B	المتغيرات
F= ٢٢,٥٧٣ Sig.=,٠٠٠ t=٠,٨٨٦ R <sup>٢</sup> = ٠,٧٥	٠,٠٢٨	-٢,١٦٦	١,١١٣-	الثابت A
	٠,٠٠٦	٢,١٧	٠,٠٢٢	وضوح الأهداف
	٠,٠١٢	٢,٥٩٧	٠,٣١٥	الهيكل التنظيمي
	٠,٠٠٢	٣,٣٩٣	٠,٥٦١	التطور التقني
	٠,٠٤٩	٢,٨١٥	٠,٢٠٢	الوضع المالي
	٠,٠٣٤	٣,٩٨١	٠,١١٩	سياسات تنمية الموارد البشرية
<b>نتائج التحليل باستخدام أسلوب Step Wise</b>				
F= ٥١,٢٠٧ Sig.=,٠٠٠ t=٠,٨٦٦ R <sup>٢</sup> = ٠,٧٣٦	٠,٠٠	٥,٣١٢	٠,٧٥٣	الوضع المالي
	٠,٠٢٩	٢,٢٧٥	٠,٢٥٢	سياسات تنمية الموارد البشرية

وعليه يصبح شكل النموذج على النحو التالي :

$$Y = - ١,١١٣ + ٠,٠٢٢ X_1 + ٠,٣١٥ X_2 + ٠,٥٦١ X_3 + ٠,٢٠٢ X_4 + ٠,١١٩ X_5$$

كما تظهر مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة السابق ذكرها وبين المتغير

التابع (عملية تخطيط القوى العاملة) على النحو التالي :

الجدول رقم ٩: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

سياسات تنمية الموارد البشرية	الوضع المالي	التطور التقني	الهيكل التنظيمي	وضوح الأهداف		
.٤٧٨**	.٧٤٥**	.٨٤١**	.٧٤٨**	.٥٥١**	Pearson Correlation	المتغير التابع
.٠٠٣٠	.٠٠٠٠	.٠٠٠٠	.٠٠٠٠	.٠٠٠٠	Sig. (٢-tailed)	

وتشير الجداول ٨ و ٩ إلى قبول جميع المتغيرات المستقلة من حيث التأثير على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل الدراسة بمقارنة مستوى دلالة للاختبار (٠,٠٥) مع مستوى الدلالة لكل متغير ونجد أيضاً ما يلي:

١. وجود علاقة إحصائية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، الهيكل التنظيمي، التطور التقني، الوضع المالي، سياسات تنمية الموارد البشرية) وبين عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية حسب الجدول رقم ٩.

٢. باستخدام أسلوب التحليل Enter وجد أن وجد أن جميع المتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، الهيكل التنظيمي، التطور التقني، الوضع المالي، سياسات تنمية الموارد البشرية) دالة من الناحية الإحصائية ومؤثرة على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث، ومن خلال قيمة اختبار F نقبل الفرض الرئيسي الأول الذي يرى بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، والهيكل التنظيمي، والتطور التقني، والوضع المالي، وسياسات تنمية الموارد البشرية) وذلك على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث .

٣. لمعرفة أكثر العوامل المستقلة تأثيراً على المتغير التابع، تم استخدام التحليل المتدرج الذي قام باستبعاد تأثير ثلاثة من المتغيرات المستقلة، وأظهر ذلك التحليل أن

الوضع المالي ويلييه سياسات تنمية الموارد البشرية هي أكثر العوامل المستقلة تأثيراً على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث .

الفرض الرئيسي الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإجراءات تخطيط القوى العاملة وفقاً للاختلاف في العوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، ومكان العمل).

الجدول رقم (١٠) اختبار الفروق في استجابات

عينة الدراسة لإجراءات تخطيط القوى العاملة

المتغير	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة Sig
الجنس	٠,٣١١	٠,٦٧٨
العمر	٠,٣٤٥	٠,٨٤٥
المؤهل العلمي	١,٩٢٨	٠,١٢٩
سنوات الخدمة	٠,٥٦١	٠,٦٤٥
المستوى الوظيفي	٢,٤٥٢	٠,١٠٣
جهة العمل	٠,٧١١	٠,٤٩٨

\* تعني أنه يوجد فروق إحصائية عند مستوى دلالة ٥ % .

ولاختبار تلك الفرضية تم استخدام تحليل التباين ANOVA كما يبينه الجدول رقم ١٠ حيث وجد أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات الديمغرافية أكبر من مستوى الدلالة للاختبار ككل ٠,٠٥ .

وفي ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المستقصى منهم لإجراءات تخطيط القوى العاملة وفقاً للاختلاف في العوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، ومكان العمل) ربما يرجع ذلك الى وجود إجراءات محددة لعملية تخطيط القوى العاملة ملزمة لجميع المستويات الادارية، هذا علاوة على الارتباط

بين عمر وسنوات الخدمة والمؤهل الدراسي والمستوى الوظيفي للمستقصر منهم.  
أيضاً ربما لوجود عناصر أخرى لم يتم دراستها في هذا البحث.

\* \* \*

## القسم الثالث: النتائج والتوصيات:

### النتائج :

- بهدف تحقيق أهداف الدراسة توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- ١- مدى توفر العوامل المؤثرة على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل الدراسة يتم بدرجة مرتفعة وذلك على النحو التالي:
- تبين أن مستوى وضوح الأهداف المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل الدراسة يتم بدرجة مرتفعة.
  - تبين أن درجة تطبيق عناصر الهيكل التنظيمي في الجامعات السعودية محل البحث تتم بدرجة مرتفعة.
  - وجد أن مستوى تطبيق العناصر المتعلقة بالتطور التقني في الجامعات السعودية محل البحث تتم بدرجة مرتفعة .
  - وجد أن مستوى تطبيق العناصر المرتبطة بالوضع المالي في الجامعات السعودية محل البحث يتم بدرجة مرتفعة .
  - وجد أن مستوى تطبيق سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات السعودية محل البحث يتم بدرجة مرتفعة .
- ما تم التوصل إليه سابقاً يخالف ما توصل له (عدوان، ٢٠٠٨) حيث أظهرت دراسته أن هناك مؤشر متوسط بين تخطيط القوى العاملة وأهداف المؤسسات وخططها الاستراتيجية وهذه المؤسسات لاتشرك العاملين بها في عمليات التخطيط للقوى العاملة، كما أن هناك عدم وضوح في الهيكل الإداري، وسياسات تخطيط القوى العاملة لا تلقى الدعم المناسب، وأن إجراءات التخطيط لا تتم بالصورة المطلوبة في المستشفيات الحكومية في غزة .

٢. وجد أن إجراءات التخطيط للقوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث تتم بدرجة أعلى من متوسطة (كانت قيمة الوسط الحسابي ٣,٤١٩).

٣. وجد أن هناك علاقات إحصائية موجبة وذات دلالة بين جميع المتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، الهيكل التنظيمي، التطور التقني، الوضع المالي، سياسات تنمية الموارد البشرية) وبين عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية.

٤. وجد أن جميع المتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، الهيكل التنظيمي، التطور التقني، الوضع المالي، سياسات تنمية الموارد البشرية) دالة من الناحية الإحصائية ومؤثرة على عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث. تلك النتيجة اتفقت مع ما توصل له (المنصور، ٢٠٠٨) في وجود العلاقة الارتباطية الإيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

٥. أظهر التحليل المتدرج أن نجاح عملية تخطيط القوى العاملة في الجامعات السعودية محل البحث يتأثر بالدرجة الأولى بالوضع المالي في الجامعات ومن ثم بسياسات تنمية الموارد البشرية فيها. هذه النتيجة تتفق مع ما توصل له (عدوان، ٢٠٠٨) من أن تخطيط القوى العاملة يتأثر بشكل كبير بالوضع المالي للمؤسسة. في حين أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي بسبب قلة الموارد المالية بحسب (Cowburn, ٢٠٠٥).

٦. لم يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإجراءات تخطيط القوى العاملة بسبب الاختلاف في العوامل الديمغرافية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، ومكان العمل. وبهذا اتفقت دراستنا



مع ما توصل له (المنصور، ٢٠٠٨) و(عدوان، ٢٠٠٨) حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس والعمر والوظيفة والمؤهل العلمي والخبرة، لكن أظهر الأخير أن مكان العمل يسبب مثل هذه الفروق .

### التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة؛ توصي الدراسة بما يلي :

- ١- الاهتمام بإعداد الخطط الاستراتيجية الواضحة والمحددة والمكتوبة بشكل منهجي خاصة في مجال القوى البشرية، ومنها يتم تحديد الاحتياجات البشرية الفعلية بشكل واضح ودقيق، إضافة إلى ضرورة إشراك العاملين على كافة المستويات الوظيفية بتخطيط القوى العاملة، وإعطاء الصلاحيات الكاملة للجامعات السعودية عموماً؛ لتغيير هيكلها التنظيمية بما يتناسب مع خططها الاستراتيجية المحدثة .
- ٢- الاستمرار بتوفير المخصصات المالية المرتفعة المخصصة لأغراض استقطاب الكفاءات الجديدة، وللتدريب ولتحسين تطوير مهارات وقدرات العاملين خاصة في مجال التطبيقات الجديدة في مجال العمل، واللغة الإنجليزية التي يعاني منها معظم العاملين الإداريين في الجامعات السعودية، وتطبيقات الحاسب الآلي في مجال الموارد البشرية .
- ٣- العمل على تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية داخل الجامعات السعودية بالاستعانة بالمختصين والمستشارين والمؤسسات المعنية بذلك، بهدف وضع هياكل تنظيمية تتناسب مع طبيعة ونطاق وحجم عمل المنظمة، وتوصيف المهام والأنشطة الخاصة بالنشاطات الرئيسية داخل المنظمة بطريقة واضحة



ومحددة لتقليل التداخل بين التخصصات، وتخطيط المسار الوظيفي بشكل أفضل الأمر الذي يسهم بنجاح المنظمة.

٤- أتمتة عملية تخطيط القوى العاملة والإجراءات التي تتبعها للاستفادة من عمليات التغذية العكسية بشكل أفضل في مجال التخطيط الاستراتيجي، والعمل على إيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الإستراتيجي تحديداً في حقل الموارد البشرية.

٥- إجراء عدة دراسات علمية وميدانية تتناول جوانب مختلفة في مجال تبني مفهوم تخطيط القوى العاملة في قطاعات أخرى حكومية أو خاصة.

\* \* \*



## مراجع الدراسة :

## المراجع العربية :

- أبو سعده، إبراهيم (٢٠٠٥). العوامل المؤثرة على كفاءة العملية التعليمية وأثرها على الخريجين كقوة متوقعة في سوق العمل . بالتطبيق على جامعة الملك خالد. مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر . القاهرة .
- الغول نبيل ابراهيم (٢٠١١). العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الأزهر – غزة.
- فهمي، نسرين نصر الدين (٢٠١١). الاستثمار البشري وتخطيط القوى العاملة. قسم الاقتصاد المنزلي والتربية. كلية الاقتصاد المنزلي. جامعة المنوفية . المنوفية .
- القحطاني، محمد بن دليم . (٢٠١٢م) إدارة الموارد البشرية. العيبان للنشر . الرياض .
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٦.
- الكلثم، حمد وبدرانه، حازم (٢٠١٢). معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. العدد (١٠) .
- المدهون، محمد ابراهيم (٢٠٠٥م) "إدارة وتنمية الموارد البشرية" الطبعة الأولى. إبداع للطباعة والنشر. غزة.
- المنصور، موفق محمد (٢٠٠٨). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال المالية والمصرفية. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عمان .
- المير، ايهاب خميس (٢٠٠٧) "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- بالتمر، أحمد علي (٢٠١٣)، واقع تخطيط القوى العاملة ومخرجات العملية التعليمية بمدينة بنغازي، أكاديمية الدراسات العليا - بنغازي .
- بازرعة، محمود صادق (٢٠٠١)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة .
- بوراس، فاتزة (٢٠٠٨) تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت "رسالة ماجستير. جامعة الحاج لخضر، باتنه، الجزائر.
- جبارة، انتصار عوض (٢٠٠٣)، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق في الشركات التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- جمال خليل عدوان (٢٠٠٨م). واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة غزة.
- عبد الله، نعمان احمد علي (٢٠١٢)، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية. جامعة اسيوط. أسيوط .
- مصطفى شاويش. (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" الطبعة الثالثة. دار الشروق. عمان. الأردن.
- نصر الدين، عشوي (٢٠٠٦)، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. العدد ٤ .


## المراجع الأجنبية :

- ١- Drieesch et al (٢ August ٢٠٠٥), "An approach to estimating human resource requirements to achieve the Millennium Development Goals"

(Electronic Version), Oxford University Press in association with The London School of Hygiene and Tropical Medicine.

- ٢- Cowburn, S. (٢٠٠٥). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspective Policy and Practice in Higher Education, ٩ (٤).
- ٣- Kasozi, A. (٢٠٠٥). The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda ٢٠٠١-٢٠٠٥, Paper Personal to Muffic Conferences A changing Lands cur, Hague.

\* \* \*

- 
9. Al-QaHTaani, M. (2012). Human resources management. Riyadh:Obeikan.
  - 10.Al-Qaryooti, M. (2006). Principles of management. Amman: Daarwaa'il.
  - 11.Ashwi, N. (2006). The scientific methods for manpower planning at the organization level. North Africa Journal of Economics, (4).
  - 12.Bazaar`ah, M. (2001). Marketing research for planning, control and marketing decision making. Cairo: Al-Maktabah Al-Acadeemiyyah.
  - 13.Baltamer, A. (2013). The reality of manpower planning and outputs of education process in Benghazi. Academy of Graduate Studies, Benghazi.
  - 14.Booraas, F. (2008). Career path planning: Case study on Cement Company (Master's thesis). University of Batna, Algeria.
  - 15.Fahmi, N. (2011). The human capital investment and man power planning. Menoufia University, Menoufia.
  - 16.Jabaarah, I. (2003). Manpower planning between theory and application in commercial companies (Unpublished master's thesis). Sudan University for Science and Technology, Sudan.
  - 17.Shaaweesh, M. (2005). Human resources management: Individual management (3<sup>rd</sup>ed.). Amman: Daar Al-Shurooq.

\* \* \*

## Arabic References

1. Abdullah, N. (2012). Strategic planning leads to human resources development in Yemeni universities (Unpublished doctoral dissertation). Assiut University, Assiut.
2. Abu Si`dah, I. (2005). The factors affecting efficiency of education process and its impact on graduate students as an expected power in labor market applied on King Khalid University. Al-Azhar University, Cairo.
3. Adwaan, J. (2008). The reality of manpower planning in non-governmental hospitals in Gaza Strip (Master's thesis). Gaza University, Gaza.
4. Al-Ghool. N. (2011). The relationship between the recruitment and the suitability of employees for organizations: Applied study on non-governmental institutions in Gaza Strip (Unpublished master's thesis). Al-Azhar University, Gaza.
5. Al-Kaltham, H., &Badraanih, H. (2012). Obstacles of strategic planning in Umm Al-Qura University from the prospective of faculty members. Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education, (10).
6. Al-Mad-hoon, M. (2005). Human resources development and management. Gaza:Ibdaa`.
7. Al-ManSoor, M. (2008). The reality of human resources strategic planning in Jordanian public sector (Unpublished doctoral dissertation). The Arab Academy for banking and Financial Sciences, Amman.
8. Al-Meer, I. (2007). Requirements of human resources development in e-management: Applied study on employees in the traffic department of the Ministry of Interior in the Kingdom of Bahrain (Master's thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.



Factors Affecting Manpower Planning in  
Saudi Universities

**Dr. FalaaHFaraj Al-Subay`i**

Associate Professor Business Administration

Dean of the College of Economics & Administrative Science

Allmam Mohammad Ibn Saud Islamic University - Riyadh

**Abstract:**

This study aims at determining the effect of a set of independent variables (clarity of objectives, organizational structure, technological development, and financial situation and human resources development policies) on the process of manpower planning in Saudi universities. It also aims at determining the statistical differences of the study sample responses to the procedures of manpower planning according to their demographic variables. The study population consists of 1765 workers at the top and middle management levels in Saudi universities in Riyadh. The study sample consists of 322 individuals and a stratified random sample is used.

The study concludes that there are statistically significant positive relationships between all of the independent variables and the dependent variable. It also concludes that there is a positive and strong statistical impact of independent variables on the process of manpower planning, so that all basic hypotheses are proven. There is no statistical difference in the responses of the study sample on manpower planning procedures according to the difference in the demographic factors of workers in such universities. Finally, the study suggests some recommendations that encourage and enhance applying the procedures of manpower planning in all Saudi universities.

**Keywords:** clarity of objectives, organizational structure, technological development, financial situation, human resources development policies, manpower planning, Saudi universities.