



## The Reality of Using Human Resources Planning: An Applied Study in the General Administration at University of Zawia

Mohamed A. Omar

Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawia, Zawia, Libya.

Email: [m.emhemeed@zu.edu.ly](mailto:m.emhemeed@zu.edu.ly)

Received: 04-05-2025 | Accepted: 16-06-2025 | Published at: 30-06-2025 | DOI: 10.26629/uzjes.2025.12

### Abstract

This study aims to know the reality of using human resources planning in public administration at Zawia University from the point of view of administration employees and to identify its use or not since it is considered a modern terminology.

The researcher relied on the descriptive analytical method, using a questionnaire form, prepared as a tool for collecting study data, and distributed to a sample size of (97) individuals from the study sample, selected by a simple random sampling method from administrators in the General Administration at Zawia University, where their number reached.(135)

**Keywords:** planning, human resources, human resource planning.

## واقع استخدام تخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة جامعة

الزاوية

محمد علي عمر

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد الزاوية، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا.

Email: [m.emhemeed@zu.edu.ly](mailto:m.emhemeed@zu.edu.ly)

تاريخ النشر: 2025/06/30

تاريخ القبول: 2025/06/16

تاريخ الاستلام: 2025/05/04

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام تخطيط الموارد البشرية في الإدارة العامة بجامعة الزاوية من وجهة نظر العاملين بالإدارة والتعرف على استخدامه من عدمه بما أنه يعد من المصطلحات الحديثة،

Univ Zawia J Econ Sci. 2025;7:298-322.

<https://journals.zu.edu.ly/index.php/UZJES>

“Articles published in Univ Zawia J Econ Sci are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.”



واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما استمارة استبانة، أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة، وزعت على عينة حجمها (97) مفردة من عينة الدراسة، اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الأداريين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية حيث بلغ عددهم (135)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الوظيفة وتحليل المنظمة بشكل عام هو بدرجة متوسطة، وهناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الفرد بشكل عام هو بدرجة مرتفعة، وهناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل المنظمة بشكل عام هو بدرجة متوسطة، وخلصت إلى أنه يجب على إدارة الجامعة العمل على الرفع من مستوى تخطيط الموارد البشرية في تحليل الوظيفة أعلى مما أظهرته النتائج بنسبة متوسطة، والمحافظة على هذا المستوى من تخطيط الموارد البشرية في تحليل الفرد مما أظهرته النتائج بنسبة مرتفعة، والرفع من مستوى تخطيط الموارد البشرية في تحليل المنظمة بدرجة أعلى مما أظهرته النتائج بدرجة متوسطة، والتركيز على تخطيط الموارد البشرية لضمان التميز والاستمرار والقدرة على المنافسة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط، الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية.

## مقدمة

يعد التخطيط أحد الوظائف الإدارية ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البديل المتاحة والمفاضلة بينها وتحديد المسار والوسائل والمسؤوليات لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ولكن في الآونة الأخيرة ظهر مصطلح جديد وهو تخطيط الموارد البشرية ويدعى من المواقع الحديثة والمهمة في مجال الإدارة والبحث العلمي وذلك لأن العنصر البشري من أهم العناصر لإنجاح أية عملية في المنظمة وتحقيق أهدافها. وفي موجة التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم، أصبحت المنظمات تواجه مشاكل في تخطيط وتنظيم الموارد البشرية من حيث الفائض أو العجز في بعض هذه المنظمات وبالخصوص الخدمية منها، فنجد هناك تكدس أو نقص في عدد الأفراد العاملين مما يعرقل هذه المنظمات في تقديم خدمات ذات جودة عالية والوصول إلى تحقيق أهدافها الأساسية.

من هنا تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات وذلك من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية المتاحة وخصوصاً أصحاب الكفاءات وصولاً إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تتفق وأهداف المنظمة الرئيسية.

## أولاً: مشكلة البحث

في إطار التنمية والتطوير المستمر في جامعة الزاوية للوصول إلى الريادية والتميز بين الجامعات المحلية والدولية وتقديم خدمات مميزة ذات جودة تخدم أهداف الجامعة الأساسية، إلا أنه ما زال هناك بعض المؤشرات التي توضح أن هناك حاجة إلى تخطيط فعال للموارد البشرية يساعد الجامعة على تحقيق ذلك، وهذا ما تم ملاحظته من قبل الباحث أثناء زياراته المتكررة إلى هذه الجامعة، ومن هذه المؤشرات أن هناك قصوراً في عملية تخطيط الموارد البشرية بالجامعة حيث لاحظ الباحث نقص للعاملين في بعض الأقسام وتكدس في أقسام أخرى ، وكذلك الغموض في العمليات المتعلقة بآلية التوظيف، وإلى وجود تدني في إجراءات التحقق من المهارات المكتسبة للفرد وهل تخدم احتياجات الجامعة ، ومستوى الاستفادة منها لاحقاً، وعلاوة على ما سبق تواجه الجامعة عدة تحديات من أبرزها: التنافس الشديد على استقطاب العاملين والأكاديميين المتميزين في البحث العلمي، وال الحاجة إلى الاستفادة المثلث من فرص التعاون المتاحة وصولاً إلى تحقيق أهداف الجامعة.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع استخدام تخطيط الموارد البشرية في الإدارة العامة جامعة الزاوية؟

## ثانياً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

### الهدف الرئيسي

التعرف على واقع استخدام تخطيط الموارد البشرية من خلال (تحليل الوظيفة، وتحليل الفرد، وتحليل المنظمة) في الإدارة العامة جامعة الزاوية.

### الأهداف الفرعية

- 1- التعرف على تحليل الوظيفة كأحد أبعاد تخطيط الموارد البشرية.
- 2- التعرف على تحليل الفرد كأحد أبعاد تخطيط الموارد البشرية.

3- التعرف على تحليل المنظمة كأحد أبعاد تخطيط الموارد البشرية.

### ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من خلال الجوانب التالية:

#### الجانب الأول: الأهمية العلمية

تبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع تخطيط الموارد البشرية في حد ذاته، حيث تلعب الموارد البشرية دوراً رائداً في بناء منظمات التعليم العالي، وجعلها مؤثرة وفاعلة في ما تقدمه للمجتمع، وتعد نتائج هذا البحث إضافة علمية ملموسة وقيمة حقيقة في إثراء المحصلة المعرفية مما يجعله مرجعاً علمياً متاحاً لجميع الباحثين إلى جانب الدراسات السابقة الأخرى.

#### الجانب الثاني: الأهمية العملية

إن ما يتوصل إليه هذا البحث من إجراءات مقترنة لتفعيل تخطيط الموارد البشرية بالتوابي مع التخطيط الاستراتيجي وذلك لتعزيز الدور الريادي بالجامعة وتساعد الجامعة بشكل كبير لتحقيق أهدافها سواء الأهداف القصيرة أو المتوسط أو الطويلة المدى، ومن ثم تستطيع أن تنافس بقوة مع الجامعات العريقة وتحقق ريادة وميز تنافسية، وكذلك توجه الباحثين في المنظمات التعليمية كافة، ومنظمات التعليم العالي خاصة للاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في رفع الأداء الريادي وتحقيق الأهداف الرئيسية المرتقبة.

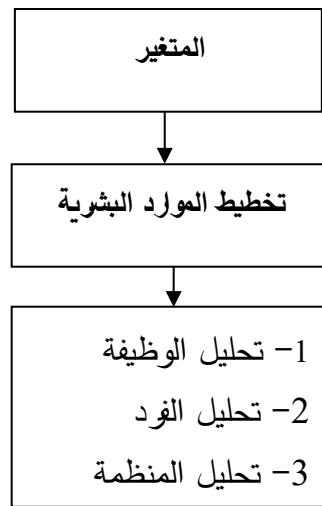
#### الجانب الثالث: الأهمية للباحث

إثراء المعرفة لدى الباحث بمفاهيم التخطيط للموارد البشرية كإحدى الموضوعات الحديثة والمهمة في الإدارة والبحث العلمي، ومن المأمول أن يسهم هذا البحث في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة نوعية للمعرفة العلمية.

### رابعاً: متغيرات وأنماط البحث

تتمثل متغيرات البحث في:

1- المتغير المستقل: تخطيط الموارد البشرية من خلال (تحليل الوظيفة، وتحليل الفرد، وتحليل المنظمة).  
وبناء على متغيرات البحث يمثل الشكل رقم (1) النموذج المقترن للبحث:



الشكل رقم (1): يبين أنموذج الدراسة.

إعداد الباحث: اعتماداً على الدراسات السابقة

## خامساً: فرضيات البحث

قام الباحث بصياغة الفرضيات بما يتماشى مع مشكلة البحث وأهدافه وذلك على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية

توجد عمليات استخدام تخطيط الموارد البشرية من خلال (تحليل الوظيفة، وتحليل الفرد ، وتحليل المنظمة) في الإدارة العامة جامعة الزاوية محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية

- 1- يوجد استخدام لعملية تحليل الوظيفة في الإدارة العامة جامعة الزاوية محل الدراسة.
- 2- يوجد استخدام لعملية تحليل الفرد في الإدارة العامة جامعة الزاوية محل الدراسة.
- 3- يوجد استخدام لعملية تحليل المنظمة في الإدارة العامة جامعة الزاوية محل الدراسة.

## سادساً: حدود البحث

اقتصرت حدود البحث على ما يلي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على دراسة تخطيط الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية وهي: تحليل الوظيفة، وتحليل الفرد ، وتحليل المنظمة .
- 2- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في الإدارة العامة جامعة الزاوية بمدينة الزاوية.

3- الحدود البشرية: والتي تمثل في العاملين من الإداريين في إدارة جامعة الزاوية، وجميع الموظفين.

4- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي خريف 2024/2025.

## سابعاً: الدراسات السابقة

1- دراسة محمد (2023) بعنوان: **أثر تخطيط الموارد البشرية في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية لمستشفيات مدينة الزاوية.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية التي يقدمها مركز الزاوية الطبي ومستشفى الكلى، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استنارة استبانة، أعدت كأدلة لجمع بيانات الدراسة ووزعت على عينة حجمها (267) مفردة من مجتمع الدراسة، اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة من جميع العاملين، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS)، أما أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث فتمثلت في أن المشافي تستخدم تخطيط الموارد البشرية وتركز على متغيرات دون الأخرى وأهم التوصيات المحافظة على هذا المستوى وفي متغيرات مثل تحليل الفرد وسرعة الاستجابة ورفع المستوى في المتغيرات الأخرى محل الدراسة .

2- دراسة الشهيري - بن شحبل (2020) بعنوان: **واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين بها بالتعرف على درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها ، ومن ثم تقديم مقترنات التطوير وتحسين تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (201) موظف ، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالأساليب المسحية والاستبانة كأدلة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة بأن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تم بمستوى عال في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العينة، فيما جاءت المعوقات بنسبة متوسطة وكان من أبرزها قلة الخبراء المختصين في تخطيط الموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة بتعزيز دور الإدارة العامة لتدريب وتأهيل موظفي وكالة الموارد البشرية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التخطيط والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة على المستوى المحلي والدولي .

3- دراسة عثمان (2021) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين على ضوء رؤية 2030 والتعرف على مدى مشاركة الإدارة العليا التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين. وتمثلت عينة الدراسة في موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لهذه الدراسة حيث انه يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً. وكانت الدراسة على عينة عشوائية عددها 92 من موظفي الحكومة. وتوصلت الدراسة بأن كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا في التخطيط لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظفين. ولم يكن هناك أي فروقات بين أفراد العينة في التخطيط إلا بين الجنسين.

4- جواد وفوطه (2009) بعنوان: واقع توافق التخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في شركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين.

هدفت الدراسة إلى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن. وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديرى الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط). ولهذا الغرض فقد قام الباحثان بإجراء دراسة مسحية لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن للعام 2006 وعدها 291، وتم التوصل ومن خلال دراسة استطلاعية إلى أن 58 شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معاً. وقد اعترضت 6 شركات عن المشاركة في الدراسة، وتم توزيع 260 استبانة على المديرين العاملين في هذه الشركات، واعتمد 171 منها لأغراض التحليل الاحصائي. وتوصل الباحثان إلى أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هنالك توافقاً بينهما في الشركات المبحوثة. وأن هنالك أثراً ذو دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأنسهمها.

**ثامناً: ما يتميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة**

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في نقطتين أساسيتين هما:

- 1- من حيث الموضوع: تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة كونها تدرس واقع استخدام تخطيط الموارد البشرية من خلال (تحليل الوظيفة، وتحليل الفرد، وتحليل المنظمة)، الفجوة بين الدراسات التي تمكن الباحث من التوصل إليها هي واقع تطبيق تخطيط الموارد البشرية وهذا يعد إضافة علمية جديرة بالاحترام.
- 2- من حيث مجال التطبيق: تم تطبيق هذه الدراسة في الادارة العامة جامعة الزاوية في دولة ليبيا، والملحوظ أن جل الدراسات الليبية السابقة لم تتناول مثل هذا موضوع، ومن جهة أخرى فإن الدراسة الحالية تتميز عن بقية الدراسات الأخرى في اعتمادها على دراسة إحصائية وافية من شأنها تزويد متذبذبي القرارات في الجامعة المعنية وفي غيرها من الجامعات الليبية الأخرى بمعلومات مفيدة تحسن عملية اتخاذ القرارات في هذه الجامعات مستقبلا.

#### تاسعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها أتاحت للباحث العديد من أوجه الاستفادة، منها الاستفادة في تبرير وجود مشكلة الدراسة التي تم دراستها، وفي إعداد الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى الرجوع إليها عند تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، كما مكنت الدراسات السابقة الباحث من معرفة المصادر والمراجع التي لجأ إليها الباحثون في تلك الدراسات والاستفادة منها.

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط فيها. ويفسر السبب في هذا إلى اختلاف وجهات النظر التي ينظر منها الكاتب إلى هذا النشاط وأهميته ضمن أنشطة الموارد البشرية في المنظمة.

للإحاطة بهذا التعدد في المفاهيم فقد أرتأينا عرض وجهات نظر بعض الكتاب في هذا المجال، فيستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيطقوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ويعرفوه بأنه تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية المستخدمة ويقصد به التخطيط العام على مستوى المنظمة، ويعرف تخطيطقوى العاملة بكونه استراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وعرضها وتطويرها (الهيتي، 2010: 69)

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أبرز الوظائف التي تتفاعل من خلالها المؤسسة مع محطيها الداخلي والخارجي.

داخلياً: يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد والتباين بالاحتياجات والشواغر والاستفادة منها وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة.

خارجياً: يؤدي التخطيط إلى عدم إغفال العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تعطل مسيرة المؤسسة ويساعدها في مواجهة التحديات والتطورات الطارئة (بلوط، 2002: 27).

يعد التخطيط بصفة عامة عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية إذ يتطلب الإدارة الفاعلة تخطيطاً لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها.

وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد وفقاً لأسس علمية منتظمة. (رشيد، 2004: 411)

### ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

يعد العنصر البشري في المنظمة العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كالتالي: (رشيد، 2004: 417)

1- زيادة الكفاءة: يساعد التخطيط على توفير الموارد البشرية المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب، مما يزيد من كفاءة العمليات.

2- تحسين الأداء: يساهم التخطيط في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير التدريب والتطوير المناسبين.

3- الحد من التكاليف: يمكن للخطيط السليم أن يساعد في تقليل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، مثل تكاليف التوظيف والتدريب.

4- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يضمن التخطيط أن تكون الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

5- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها.

6- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط القوة والضعف في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبيها وتطويرها ورفع قدراتها الادائية.

7- يساعد المنظمة في مواجهة أي تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ولمواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد، نتيجة لتلك المتغيرات (درة- الصباغي، 2010: 164)

## 8- وضع خطة موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين (السالم، 2008: 27-34)

### ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

إن الهدف الرئيس لتخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر (السالم، صالح، 2002: 61) هي تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل ويمكن تلخيص أهداف تخطيط الموارد البشرية في التالي:

- 1- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لإدارة العمل في الوقت والمكان المناسب.
- 2- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقديمهم ونحوهم الوظيفي وانت茂هم وآخلاقهم للمنظمة.
- 3- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات.
- 4- تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

### رابعاً: العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية

يرى (رشيد، 2004: 420) أن هناك العديد من المشكلات المتعلقة بـ تخطيط القوى العاملة التي قد تعرقل التخطيط وتؤثر على نتائجه المرجوة، والتي تتبع التتبه لها والتعامل معها، ومن أهم هذه المشكلات:

- 1- انعدام أو نقص أو عدم دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساسي للتخطيط.
- 2- عدم التنسيق بين جهود الوحدات المعنية بـ تخطيط القوى العاملة.
- 3- غياب الوعي بأهمية التخطيط للقوة العامة وعدم أخذها بجدية.

ومن العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية كما يراها (درة- الصباغي، 2010: 165) هي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية:

#### أ- عوامل البيئة الداخلية

- 1- الوضع المالي للمنظمة: يؤثر هذا الوضع على التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها المنظمة من حيث الاعتماد عليها كلياً أو جزئياً.
- 2- التغيير التنظيمي: لا يمكن وضع خطة لـ تخطيط الموارد البشرية في أية منظمة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي سوف تحدث مثل إجراء تعديل في الهيكل التنظيمي.

3- أهداف المنظمة الاستراتيجية او المرحلية: يجب فهم أهداف المنظمة قبل البدء بالخطيط للموارد البشرية، حيث أن المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مسار المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها. (درة، الصباغي، 2010: 165)

### **ب: عوامل البيئة الخارجية**

1- سياسة العمالة في الدولة: ويقصد بها القواعد التي تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها ساعات العمل، والحد الأدنى للأجور ونسبة العمال الأجانب للعمالة المحلية، وبدون شك إن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة يتأثر بالتشريعات العمالية في الدولة.

2- إرضاء سوق العمالة: يتمثل هذا العامل في الديناميكية أو التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة، من حيث الفائض أو العجز وفي حالة رغبة المنظمة في الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية عند ذلك لابد من دراسة تلك المصادر للوصول إلى القرار النهائي في تخطيط الموارد البشرية. (درة-الصباغي, 2010: 165)

### **سادساً: أبعاد تخطيط الموارد البشرية**

تخطيط الموارد البشرية هو عملية استراتيجية تهدف إلى توفير الموارد البشرية المناسبة في الوقت المناسب، لتحقيق أهداف المنظمة. يتضمن هذا التخطيط عدة أبعاد منها الأبعاد الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية:

#### **البعد الأول: تحليل الوظيفة**

ت تكون المنظمة من العديد من الوظائف التي يجب شغرها، وبعد تحليل الوظيفة بأن من خلاله تحدد واجبات تلك الوظيفة والخصائص الواجب توفرها في الأفراد المرشحين لشغرها، وينتج من هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة، وكذلك توصيف للوظائف وعلى نفس المنوال الذي تتبعه المجموعة الاستثمارية في بوسطن فإن أخصائي الموارد البشرية يسعى إلى تجميع نوع أو أكثر من المعلومات التالية بهدف تحليل الوظيفة: (ديسلر, 2012)

أ: أنشطة العمل ب: سلوك الأفراد ج: الآلات والمعدات د: المتطلبات البشرية  
استخدام المعلومات التي يوفرها تحليل الوظيفة يمكن استخدامها في العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل (الاستقطاب، المكافآت، تقييم الأداء)

#### **1: مفهوم تحليل الوظيفة**

يرى ديسлер تحليل الوظيفة هو الإجراء المستخدم في تحديد الواجبات الوظيفية والمهام والواجب توافرها فيمن يشغلها (ديسلر, 2012: 108)

ويرى ديسлер التحليل الوظيفي بأنه الإجراء الذي يحدد من خلاله محل الوظيفة واجبات المناصب المختلفة في المنظمة وخصائص التوظيف، ويرى دالي يوثير التحليل الوظيفي بأنه عملية يتم فيها دراسة الوظائف لتحليل المهام والمسؤوليات التي تشمل علاقاتهم بالوظائف الأخرى، والظروف التي يتم بموجبها أداء العمل، وقدرات الموظفين المطلوبة لأداء مرضٍ.

يتضمن تحليل الوظيفة جمع البيانات حول أداء الوظيفة في المنظمة، ويجب أن تتصف البيانات بالوضوح لما هو مطلوب لوظيفة معينة.

ويشمل جمع البيانات التالي:

- 1- المعرفة: وهي درجة الإحاطة التي تتطلب من صاحب العمل امتلاكها بمستوى المسؤولية.
- 2- المهارات: هي أداء مناسب في المهام التي تتطلب استخدام الأدوات والمعدات والآلات.
- 3- القدرات: هي أداء المهام التي لا تتطلب استخدام الأدوات والآلات والمعدات.

لذا فان المعلومات التي سيتم جمعها من خلال تحليل الوظيفة كالتالي:

- 1- أنشطة العمل.
- 2- الأنشطة الموجهة نحو العمل.
- 3- سياق العمل.
- 4- المتطلبات الشخصية.

لنصل إلى تحديد المهام التي تشمل الوظيفة والمهارات والمعرفة، والقدرات والمهارات المطلوبة من صاحب العمل لأداء وظيفي أمثل. (رائد الأعمال العربي 2023)

## 2: ميزات تحليل الوظيفة

- 1- جمع المعلومات ذات الصلة حول مختلف جوانب الوظيفة.
- 2- تحديد الدور والبيئة والسلوك البشري ومعايير الأداء ومسؤوليات الوظيفة بشكل منهجي.
- 3- يساعد في تحديد قيمة الوظيفة في المنظمة، أي يقيس قيمة ومساهمة الوظيفة في نمو المنظمة.
- 4- يحدد الارتباط الوظيفي، وهو مدخل لقرارات الموارد البشرية التي تشمل التوظيف والاختيار والتدريب.
- 5- التحليل الوظيفي هو الأساس للتتبُّع باحتياجات الموارد البشرية.

### 3: مكونات تحليل الوظيفة

- 1- العنصر : هو أصغر وحدة عملية يمكن تقسيم أي نشاط عمل إليها.
- 2- المهمة: هي وحدة نشاط عمل يمكن تحديدها ويتم انتاجها من خلال تطبيق مركب من الأساليب والإجراءات والتقنيات.
- 3- الواجبات: هي العديد من المهام المتميزة التي يؤديها الفرد لإكمال نشاط العمل الذي يكون مسؤولاً عنه.
- 4- الموضوع: هو الجمع بين جميع الواجبات المطلوبة من شخص واحد يؤدي وظيفته.
- 5- المهنة: هي مجموعة من المناصب المتشابهة يتم تغطيتها من خلال نفس تحليل الوظيفة.

### 4: خطوات تحليل الوظيفة

- 1- قرار استخدام المعلومات.
- 2- مراجعة المعلومات الأساسية ذات الصلة.
- 3- التحقق من معلومات تحليل الوظيفة.
- 4- تحديد المناصب التمثيلية.
- 5- تحديد الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية. رائد الاعمال العربي (2023)

### البعد الثاني: تحليل الفرد

تحليل الفرد هو أحد المفاهيم التي كانت ومازالت تعتمد其ها الشركات من أجل توفير البيانات الخاصة بالموظفين وتخزينها ومن ثم تحليلها للاستفادة منها. في الماضي كانت عملية تحليل الفرد مقتصرة على الشركات الكبرى فقط، ولكن مع الوقت أصبحت متاحة لأي شركة تمتلك موارد بشرية.

تحليل الفرد هي عملية جمع البيانات واستخدامها لفهم القوة العاملة الخاصة بالشركة ويعتمد مهنيو الموارد البشرية على تحليل الفرد في تحديد الكيفية الأنسب لاستخدام رأس المال البشري بما يناسب الشركة. (ديسلر، 2012)

كما عرف (الزيادي، 2000: 61) تحليل الفرد على أنه: اختبار الفرد لاكتشاف المهارات الحالية للفرد واستعداده لاكتساب مهارات جديدة والتقدم فيها.

تحل ميول الفرد تحليل الفرد وميوله في العمل هو اختبار ميول الفرد في العمل هل هي حسابية أو إدارية .... الخ فمعرفة الميول العامة لأداء العمل يمكن المنظمة من توجيه الفرد للمكان المناسب الذي يتفق مع ميوله مما يساعد على استقرار العمل.

ويرى (الزيادي، 2000:61) إن عملية تحليل الفرد هي دراسة سلوكياته وقدراته العقلية والجسدية وخبراته ومدى قدرته على اكتساب مهارات جديدة والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغر الوظيفة.

### خصائص تحليل الفرد

الخصائص التي تخضع للقياس والتقدير في عملية تحليل الفرد ما يلي من أهمها:

- 1- الخصائص الجسدية: كالمظهر الخارجي، والصحة العامة، والطول، الوزن، جوانب العجز الجسدي.
- 2- الخصائص الانفعالية: كالانبساط أو الانطواء، الاتجاهات الاضطهادية، الميول الودية أو العدوانية والاتجاهات الاكتتابية، مستوى النضج الانفعالي، الميول والتفضيلات المهنية.

(وارن، سايمون، 2022، مايو، 25) تحليل الفرد، تم استرجاعها في تاريخ 25 مايو، 2022

- 1- الخلفية التحصيلية والمعرفية كالمؤهل الحاصل عليه الفرد ونوع التدريب، نوع الخبرات التي تحصل عليها من التحاقه بأعمال سابقة.

**مكونات تحليل الفرد:** يرى كل من جوان وانر وراندي سايمون بأن تحليل الأفعال للفرد يتكون من مكونين أساسيين:

- 1- ملخص تحليل الفرد: ينطوي على تحديد مدى النجاح الكلي للوظيفة في الأداء الوظيفي.
- 2- تشخيص تحليل الفرد: الذي ينطوي على اكتشاف الأسباب الكامنة وراء أداء الوظيفة، ويمكن من خلال ملخص الفرد وعملية التشخيص مع تحديد هوية الأشخاص الناجحين والفاشلين، ومعرفة سبب ذلك النجاح أو الفشل، وهو ما يطلق عليه تحليل الفرد.

**3: طرق ووسائل تحليل الفرد:** من أهم الطرق المستخدمة في تحليل الفرد هي:

- 1- المقابلة: نقصد بذلك المقابلات بأنواعها مقابلة العمل، المقابلة النفسية، ومقابلة التوجيه والإرشاد.
- 2- البيانات: منها طلبات العمل، وبيانات تقييم الأداء.
- 3- الاستبيان: تكون عبارات الاستبيان واضحة للفرد للحصول على نتيجة صحيحة من خلال تحليل إجاباته.
- 4- الاختبارات: ومنها اختبارات العمل الموقفة، الاختبارات النفسية الموضوعية.. الخ

اما الأعضاء المشرفون على عملية تحليل الفرد نذكر منهم

- 1 موظفو إدارة الموارد البشرية
- 2 الاخصائيون النفسيون
- 3 الرئيس المشرف على التوظيف
- 4 أعضاء لجان الجودة
- 5 لجان تقييم الأداء

4: أهداف تحليل الفرد: تهدف عملية تحليل الفرد للوصول لما يتمتع به الفرد من مهارات وقدرات واستعداداته وميله حتى يمكن للمنظمة اجراء عملية الانتقاء الوظيفي أو توجيه الفرد إلى الوظيفة التي تتناسب وهذه القدرات، أي ان عملية تحليل الفرد تهدف إلى:

- 1- تحديد ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وسمات شخصية، وما لديه من استعدادات وغيرها، وبذلك نتوصل إلى شخصية واضحة تستطيع المنظمة تحديد الوظيفة المناسبة لهذه الشخصية (وارن، سايمون، 2022، مايو، 25).
- 2- التوجيه الوظيفي للأفراد الأنسب لشغل الوظائف المتاحة بناء على مهاراتهم وقدراتهم
- 3- تطبيق ما تهدف إليه عملية تحليل الفرد في عمله يتبع ذلك زيادة الإنتاج وجودة الخدمات المقدمة من المنظمة.

5: أهمية تحليل الفرد: تجدر الإشارة إلى أهمية تحليل الفرد تتمثل في التالي:

- 1- تحليل أداء الموظفين الأكثر فاعلية، يعد مصدراً للعديد من الأفكار حول كيفية تطوير وبقاء المنظمة.
- 2- تحليل الفرد الأقل فاعلية يوضح لنا الوسائل التي تحتاجها لتطوير الأداء (سواء كان من خلال تنمية الموارد البشرية أم غيرها) (وارن، سايمون، 2022، مايو، 25) تحليل الفرد. تم استرجاعها في تاريخ 25 مايو، 2022.

### البعد الثالث تحليل المنظمة

#### تحليل المنظمة

عملية تحليل المنظمة: هي إجراء مراجعات شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل فيها، كذلك العمل على كشف القضايا الرئيسية للأنشطة التي لها صلة قوية في عملية تحديد نجاح أو فشل المنظمة.

(الغالبي-ادريس، 2007: 251)

إن المنظمات لا توجد من فراغ بل هي تعمل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات، وإن هناك عمليات تبادل وتفاعل وتكامل مستمر تجري يومياً بين المنظمة وببيئتها، وهذا يعطي انطباعاً بشمولية المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات والممارسات الخارجية التي تحيط بها. (الغالبي -

(ادريس, 2007: 251)

وهكذا فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، بشكل متوازن وحركي، يعطي للمنظمة قدرات متعددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. (الغالبي - ادريس, 2007: 251)

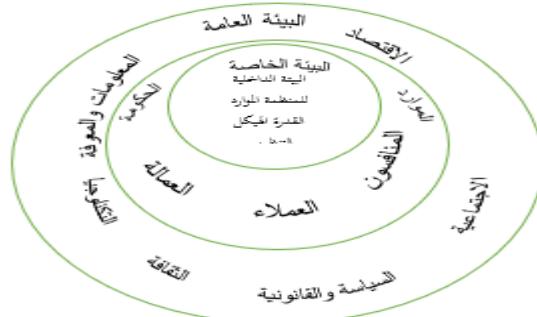
**أ- تحليل المنظمة هناك شقين أساسين هما:**

1. تحليل خارجي: والهدف منه دراسة وتحليل كل ما تتعامل به المنظمة من خارج إطار نشاطها، الذي قد يؤثر على المنظمة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، لتحديد الفرص وكيفية الاستفادة منها وتحديد المخاطر وكيفية تجنبها.
2. تحليل داخلي: والهدف منه دراسة أداء كل الأنشطة من داخل المنظمة، كذلك العمل على تحديد مجالات القوة والضعف.
3. يستند تحليل بيئه المنظمة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. (الغالبي - ادريس, 2007: 258).

**ب- بيئة المنظمة الخارجية:**

إن فهم البيئة الخارجية للمنظمة يعد شرطاً أساسياً لنجاحها، وإن هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تجميع وتحليل البيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

ج - **مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة:** هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المنظمة تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر. (الغالبي - ادريس, 2007: 258)  
وهي مجموع العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه العناصر والمكونات خارج سيطرة الإدارة في الأمد القصير.



شكل (2): مستويات البيئة وتراططها (الغالبي-ادريس,2007: 258).

#### د- مكونات البيئة الداخلية للمنظمة:

يرى (الغالبي وادريس,2007: 297) إن مكونات البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من:

- 1- الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية، يتم فيه توزيع الأدوار والصلاحيات وطرق الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- 2- الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية مكون أساسي في البيئة الداخلية للمنظمة، وهي تمثل الإطار القيمي والسلوكي والأخلاقي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف. وصعوبة وضعها بالتحليل والدراسة نابع من كونها مفردات كثيرة غير ملموسة تتشكل منها هذه الثقافة التنظيمية.
- 3 \_ الموارد: تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموس وغير الملموس عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما احسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق ميزة وقدرة تمكن المنظمة من الارتفاع والتفوق على المنافسين. (الهيتي،2005: 87)

العلاقة بين الأبعاد الثلاثة (رائد الاعمال العربي 2023)

- أ- التكامل: الأبعاد الثلاثة متربطة ومتكمالة، حيث يؤثر كل منها على الآخر.
- ب- التوازن: يجب تحقيق التوازن بين احتياجات الفرد والمنظمة والمتطلبات الوظيفية.

### منهج ومجتمع الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات

#### 1- منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ كان الأسلوب الوصفي أساس الجانب النظري من البحث، والتحليل الإحصائي أساس الجانب التطبيقي منه، حيث لا يقف المنهج الوصفي التحليلي عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتقديرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى بعد أعمق لتقدير الظواهر والحقائق وتعزيزات ذات معنى.

## 2- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين بجامعة الزاوية، والمتمثلة في (رئيس الجامعة، ووكلاء الجامعة، ورؤساء الأقسام العلمية، ومدير مكتب أعضاء هيئة التدريس، ومدير مكتب الجودة وتقييم الأداء، ومدير مكتب الدراسة والامتحانات، والمسجل العام) وكذلك الإداريين، وبلغ عددهم (135) إدارياً، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية في اختيار مفردات الدراسة نظراً لحجم مجتمع الدراسة وبلغ حجم العينة (97) مفردة.

## 3- أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة لما تمتاز به هذه الأداة من أهمية في جمع المعلومات من عدد كبير من الأشخاص، ولأنها تعطي مساحة كافية لأفراد العينة في التفكير عند تعبئة الاستبانة، وشملت استمار الاستبيان على الأسئلة المغلقة وهي التي تؤدي إلى سهولة ترميز وتسجيل وتبسيب الإجابات وقلة التحيز من جانب المستقصي منهم، ولقد روعي في اختلاف المعنى والدرجة بين كل إجابة من الإجابات البديلة كالتالي:

الإجابة البديلة	موافق تماماً	موافق	موافقة إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

## 4- الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية من خلال الأساليب الإحصائية التالية (spss):

- استخدام معامل ألفا كرون باخ للتحقق من ثبات أدلة البحث المتمثلة في الاستبيان.
- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف المتغيرات الشخصية كالتكارات والتسلب المؤدية.
- استخدام تحليل الارتباط لمعرفة علاقة المتغير المستقل وأبعاده وتأثيره على واقع الاستخدام.

**اختبار الصدق الظاهري أو المحتوى (صدق المحكمين):**

للتتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان، قام الباحث بعرض استمار الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد الزاوية، وذلك لإبداء رأيهما وتقديم مقتراحاتهم حول استمار الاستبيان، والاستفاده من خبراتهم في الحكم على الاستبيان المستخدم

ومدى ملائمتها للتطبيق في الدراسة، وبناء على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على استمار الاستبيان بشكلها النهائي.

### اختبار ثبات الاستبيان

اعتمد الباحث على اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من الثبات الداخلي لمتغيرات البحث، علمًا بأن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق وبعد ضعيفًا إذا كان أقل من ذلك، وبناء على ذلك يتبيّن من الجدول أدناه أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (0.736 - 0.920) وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة، وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة، انظر الجدول رقم (2) يبيّن قيم ألفا كرونباخ للدراسة.

### عرض النتائج

#### اختبار مقياس الاستبانة

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول (1):** قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة.

المقياس	موافقة بشدة	موافقة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

#### مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي:

تم وضع مقياس ترتيبى للمتوسط الحسابي وفقاً لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقاً لما يلي:

المقياس	موافقة بشدة	موافقة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

**جدول (2): مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.**

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1-1.79
منخفضة	1.8-2.59
متوسطة	2.6-3.39
مرتفعة	3.4-4.19
مرتفعة جداً	4.2-5

عرض نتائج اتفاق عينة الدراسة

تخطيط الموارد البشرية

**(1) تحليل الوظيفة****جدول رقم (3): نتائج إجابات عينة الدراسة حول مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الوظيفة.**

مستوى الاتفاق	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	%65.6	1.221	3.11	1
متوسط	%62.0	1.138	3.15	2
متوسط	%65.6	1.077	3.20	3
متوسط	%65.4	1.267	3.22	4
متوسط	%63.8	1.288	3.20	5
متوسط	%67.4	1.174	3.27	6
متوسط	%64.4	1.299	3.12	7
متوسط	%64.6	1.260	3.21	8
متوسط		<b>0.899</b>	<b>3.18</b>	<b>الفقرات ككل</b>

من خلال الجدول رقم (3)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الوظيفة تتراوح من (3.11) - (3.27)، وجميعها تشير إلى أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الوظيفة هو بدرجة متوسطة. فقد حصلت الفقرة رقم (6) القائلة "تقوم

إدارة الجامعة بتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المناظرة بالوظيفة" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.27) وبلغ انحرافها المعياري (1.174)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "تخضع إدارة الجامعة لعملية تحليل الوظيفة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.138) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة أيضاً. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات درجة توافق عينة الدراسة على مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الوظيفة يساوي (3.18) بانحراف معياري (0.889)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الوظيفة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

## (2) تحليل الفرد

جدول رقم (4): نتائج إجابات عينة الدراسة حول مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الفرد.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى الاتفاق
1	3.55	1.085	%71.4	مرتفع
2	3.79	1.083	%76.0	مرتفع
3	3.22	1.199	%64.8	متوسط
4	3.03	1.181	%60.8	متوسط
5	3.64	1.040	%72.6	مرتفع
6	3.28	1.227	%65.8	متوسط
7	3.76	1.053	%75.0	مرتفع
8	3.10	1.277	%62.2	متوسط
الفقرات ككل	3.44	0.793		مرتفع

من خلال الجدول رقم (4)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تعيس مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الفرد تتراوح من (3.03) - (3.79)، وجميعها تشير إلى أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الفرد هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. فقد حصلت الفقرة رقم (7) القائلة "الجامعة لديها أفراد لديهم القدرات والخبرات الضرورية" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.76) وبلغ انحرافها المعياري (1.053)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت

الفقرة التي تنص على "تقوم الجامعة بتقييم المعارف الموجودة لدى الأفراد بشكل دوري" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.181) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات درجة توافق عينة الدراسة على مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الفرد يساوي (3.44) بانحراف معياري (0.793)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الفرد بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

### (3) تحليل المنظمة

جدول رقم (5): نتائج إجابات عينة الدراسة حول مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل المنظمة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	مستوى الاتفاق
1	3.37	1.236	%67.6	متوسط
2	3.28	1.261	%65.8	متوسط
3	2.92	1.266	%58.6	متوسط
4	3.11	1.174	%62.4	متوسط
5	3.88	0.987	%77.8	مرتفع
6	3.27	1.146	%65.8	متوسط
7	3.02	1.226	%60.2	متوسط
8	3.20	1.345	%64.6	متوسط
الفقرات ككل	3.25	0.866		

من خلال الجدول رقم (5)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تعكس مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل المنظمة تتراوح من (2.92) - (3.88)، وجميعها تشير إلى أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل المنظمة هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. فقد حصلت الفقرة رقم (5) القائلة "موقع الجامعة واضح يسهل الوصول إليه و قريب من الطرق العامة" على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.88) وبلغ انحرافها المعياري (1.261)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على "وجود الجامعة في بيئة هادئة ومستقرة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.266) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير

النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات درجة توافق عينة الدراسة على مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل المنظمة يساوي (3.25) بانحراف معياري (0.866)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة، مما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل المنظمة بشكل عام هو بدرجة متوسطة.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

- 1- أكدت النتائج أن تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المناظرة بالوظيفة كان بدرجة متوسطة مما يدل على أن مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الوظيفة متوسطاً.
- 2- بينت النتائج أن الجامعة لديها أفراد لديهم القدرات والخبرات الضرورية، و تقوم الجامعة بتقدير المعرف الموجودة لدى الأفراد بشكل دوري، وهذا يؤكد ان مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل الفرد بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.
- 3-وضحت النتائج أن الجامعة تتمتع بموقع واضح يسهل الوصول إليه و قريب من الطرق العامة، وتوجد الجامعة في بيئة هادئة ومستقرة، مما يعكس مستوى تخطيط الموارد البشرية من حيث تحليل المنظمة بشكل عام هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.

### ثانياً: التوصيات

- 1- يجب على إدارة الجامعة العمل على تحليل الوظيفة من خلال جمع البيانات حول أداء الوظيفة في المنظمة، ويجب أن تتصف البيانات بالوضوح لما هو مطلوب لوظيفة معينة.
- 2- القيام بعملية جمع البيانات واستخدامها لفهم القوة العاملة الخاصة بالجامعة بالاعتماد على تحليل الفرد وتحديد الكيفية الأنسب لاستخدام رأس المال البشري بما يناسب الجامعة.
- 3- العمل على إجراء مراجعات شاملة لأحوال الجامعة والظروف التي تعمل فيها، كذلك العمل على كشف القضايا الرئيسية للأنشطة التي لها صلة قوية في عملية تحديد نجاح أو فشل الجامعة.

## المراجع

1. أبوالنصر، محدث، محمد. (2009) تنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى حلوان. مصر: الرابطة العالمية للنشر والتوزيع
2. السالم، مؤيد سعيد. (2009) ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى عمان. الاردن: إثراء للنشر والتوزيع.
3. درة، عبدالباري ابراهيم. (2010) ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الثانية عمان. الاردن: دار وائل للنشر.
4. درة، عبدالباري ابراهيم. (2008) ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى عمان. الاردن: دار وائل للنشر.
5. ديسير ، جاري. (2007) إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى جدة. السعودية: دار المريخ للنشر .
6. رشيد، مازن فارس. (2004) ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الطبعة الثالثة الرياض. السعودية: الناشر مكتبة العبيكان.
7. صالح، عادل حرحوش. (2002) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى اليرموك. قطر: عالم الكتب الحديث.
8. نصر الله، حنا. (2009) ادارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى الزيتونة. الاردن: زهران للنشر.
9. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2003) ادارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى عمان. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2005) إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية عمان. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2010) إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة عمان. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
12. هيوكوش. (2002) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية. الطبعة الأولى الرياض. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر

## رسائل الماجستير والاطروحات

1. خملي، فريد. (2011). تحليل الوظائف ودورها في تعديل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية". رسالة ماجستير. جامعة البوachi. الجزائر.
2. ديوب، محمد. (2013): دور تخطيط الموارد البشرية على تحسين الخدمات الطبية. رسالة ماجستير. جامعة تشرين. سوريا.
3. مسعود، عبد الله مسعود (2015) دور أبعاد الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية بجنوب ليبيا بالتطبيق على مستشفى سبها ومرزق والشاطئ، رسالة ماجستير جامعة طرابلس، ليبيا.

### مجلات علمية

1. الشهري فاطمة، شحبل سلوى، واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم السعودية، المجلة التربوية، العدد الثالث وسبعون، 5، 2020.
2. المغيرة وأخرون (2020) دور التخطيط لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الإسعاف والطواري في القطاع الحكومي بقطاع غزة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال المجلد (6)، العدد .(2)

### موقع الكترونية:

1. <https://dokuen.tips/documents/9-pdf-563249622faf.html> 8:37 20/12/2024
2. <http://elearning.univbiskra.dz/moodle2019/course/view.php?id=3956> -2024/12/24
3. <https://the-arabic-entrepreneur.com/phpid=39-2024/3/24> 12:10am
4. [www.minthr.com/ar/other-solutio.25.11.2024. 11:59pm](http://www.minthr.com/ar/other-solutio.25.11.2024. 11:59pm)