



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة وسبل التغلب عليها (دراسة ميدانية)

إعداد

أماني رضا عبدالعزيز الزيات

باحثة دكتوراه

إشراف

أ.د/ أشرف السعيد أحمد	أ.د/ على عبد ربه حسين
أستاذ أصول التربية	أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة	كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٠ - أكتوبر ٢٠٢٢

معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة وسبل التغلب عليها (دراسة ميدانية)

أمانى رضا عبدالعزيز الزيات

مقدمة:

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في شتى مناحى الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المجتمعات والدول إعداد أفرادها لمواجهةها، والتعايش معها، وذلك عبر مؤسساتها المختلفة، وتقع الجامعات في طليعة تلك المؤسسات التي تعتمد على الأفراد العاملين لديها، ومدى توافر المواصفات الكمية والنوعية اللازمة لقيامهم بأدوارهم على المستوى المطلوب وتغيرت النظرة للموارد البشرية تبعاً لذلك فبعد أن كان ينظر إليهم بوصفهم أدوات إنتاج، أصبحوا يمثلون مورداً مهماً من موارد الجامعة ومع أهمية الموارد البشرية فهي لا تقوم بدورها إلا في ظل وجود تخطيط جيد.

وفي هذا السياق يرى البيطار (٢٠١٤، ٢٤) أنّ التخطيط الجيد للموارد البشرية يسهم في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية فهو يحقق توازن عام في المؤسسة ويعمل على إحداث انسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلى في المؤسسات والمنشآت الإدارية كما يعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين والإداريين والمستويات الإدارية العليا والعامة والإشرافية والتنفيذية ويساهم في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية العليا، كما يعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بها بهدف تطوير المنشآت والمؤسسات الإدارية مما يعمل على زيادة قدرتها التنافسية ويدفعها نحو التقدم المستمر.

وبالرغم من حيوية دور التخطيط للموارد البشرية بالجامعات إلا أن الواقع الفعلى يشير إلى أنه يعانى من مجموعة من التحديات التي تحد من فاعلية الموارد البشرية بالجامعات وتؤدي إلي ضعف قدرتهم على الإبداع والابتكار فمعظم المؤسسات تعانى من مجموعة كبيرة من التحديات والعقبات على جميع المستويات الإدارية، والتي تقف في طريق التنمية والتطوير، وتعرقل مسيرة تقدمها، وتسبب لها المشكلات والأزمات، وهذه المعوقات يجب على إدارة المؤسسة التعامل معها؛ كي تستطيع أن تؤدي مهامها (سمسمية، ٢٠١٣، ٣١) وفي هذا الإطار أشارت العديد من الدراسات إلي وجود مجموعة من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى: معوقات إدارية، ومعوقات تنظيمية، ومادية، وتقنية.

وهذا يدعو إلى محاولة التغلب على هذه المعوقات ووضع حلول ومقترحات للتغلب عليها وهذا ما يهدف إليه البحث.

ومن هنا جاءت مشكلة البحث الحالي ليعرض أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة فبدراسة الواقع الفعلي للجامعة تبيين وجود مجموعة من المعوقات يعانى منها الواقع الراهن لجامعة المنصورة من أهمها (الاعتقاد بأن التخطيط للموارد البشرية هو عمل لمواجهة الأزمات فقط، ومقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، والروتين والتعقيد الإداري، وضعف الاستفادة من نتائج تقويم الأداء للعاملين، والاعتقاد السائد بأن التخطيط للموارد البشرية هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط لا يتدخل فيه العاملون،.....).

مشكلة البحث:

فى ضوء ما سبق عرضه، وفى ضوء المتغيرات المعاصرة والتوجهات العالمية التى تؤكد أهمية العنصر البشرى وضرورة الإهتمام به فى مختلف المؤسسات وبخاصة المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات تأتى أهمية التخطيط للموارد البشرية وضرورة تطبيقه فى التعليم الجامعى ولا سيما جامعة المنصورة وذلك لتعزيز قدرتها التنافسية بين الجامعات .
وعليه يسعى البحث للإجابة على الاسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمى لتخطيط الموارد البشرية بالجامعات؟
٢. ما أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بجامعة المنصورة؟
٣. ما مقترحات التغلب على معوقات تخطيط الموارد البشرية بجامعة المنصورة ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلى:

١. التعرف على الإطار المفاهيمى لتخطيط الموارد البشرية بالجامعات.
٢. الكشف عن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بجامعة المنصورة.
٣. وضع مقترحات للتغلب على معوقات تخطيط الموارد البشرية بجامعة المنصورة.

أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث من الإعتبارات التالية:

١. أن الموارد البشرية يقع عليها عبء تحقيق أهداف الجامعة وأن التخطيط للموارد البشرية يعد نتاجا طبيعيا للتطور الذى حدث في الفكر الإداري، إضافة إلى أن درجة كفاءة وفعالية الجامعات تعتمد أساسا على فاعلية العنصر البشرى والأسلوب الذى يدار به.

-
٢. البحث يفيد في تشخيص واقع التخطيط للموارد البشرية بالجامع، وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف، ومعرفة أهم معوقات التخطيط للموارد البشرية بالجامعة.
٣. بناء وعى فردى وجماعى بين جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بأهمية وأهداف التخطيط للموارد البشرية.
٤. يسهم هذا البحث في وضع مقترحات وحلول للتغلب على المعوقات التي تعوق التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة.
- حدود البحث:**

اقتصر البحث الحالي على التعرف على معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة، ووضع مقترحات للتغلب على هذه المعوقات بجامعة المنصورة.

منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمد البحث في إطاره الميدانى على استبانة موجهة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنصورة للتعرف على أهم معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث

١. دراسة زاهر (٢٠٢٢)، بعنوان: "تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل".

هدفت الدراسة إلى فحص النظام القائم على تنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش ووضع ملامح خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بهدف تلبية احتياجات سوق العمل باتباع آليات وسياسات تخطيطية وإعداد وتأهيل جامعى للطالب وإرشاد أكاديمى مبنى حسب احتياجات سوق العمل. ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظرى لواقع التخطيط للموارد البشرية بالجامعات.

٢. دراسة محمد (٢٠٢٢)، بعنوان " تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى في ضوء الواقع المصرى وبعض الخبرات العالمية".

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصرى وبعض الخبرات العالمية ، والكشف عن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم قبل الجامعي ، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحاضر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : المركزية في صنع القرارات واتخاذها والتي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية ، وضعف مشاركة مديريات التعليم في التعيين والاختيار للوظائف إلى جانب عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية . واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في عرض معوقات التخطيط للموارد البشرية، ومقترحات التغلب عليها وفقا للتغيرات الحديثة.

٣. دراسة الزهراني Alzhrany (٢٠٢٠)، بعنوان: "عملية تخطيط الموارد البشرية وتطويرها"

هدفت الدراسة الى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية؛ حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات وأيضا التعرف على التطوير الوظيفي ومراحل البرنامج الوظيفي مما ينعكس على تطور عمل العامل بمرور الوقت وتكون المهمة الأولى لفريق التخطيط هي تحليل النقاط الآتية (الوظائف، النموذج الكمي للمؤسسة، والنموذج النوعي ، والهيكل التنظيمي) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية وأنه بطبيعته يتفاعل مع المجتمع الداخلى والخارجى للمؤسسات التعليمية وهي قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل كما أن التدريب والعمل يؤثران على العاملين بزيادة الإنتاجية والإبداع في العمل المؤسسى من حيث الكم والكيف إلى جانب أن رأس المال البشرى يوفر تقييما شاملا للوضع الحالي والنظرة المستقبلية للقدرات البشرية المتوفرة في المستقبل. واستفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظرى وبعض المصطلحات.

٤. دراسة صامويل Samwel (٢٠١٨)، بعنوان: "تخطيط الموارد البشرية كممارسة مهمة للتنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالمؤسسات".

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة حول أهداف تخطيط الموارد وعملية تخطيط الموارد البشرية وأهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة إلى جانب تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة ؛ حيث تركز المؤسسات كثيرا على تخطيط الموارد البشرية لتحديد موقعها الحالي واحتياجاتها المستقبلية من العاملين . وتوضح النتائج أن هناك علاقة وطيدة بين تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات

القوى البشرية التنظيمية ، وبين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي ؛ ولذلك توصى الدراسة بضرورة استمرار المؤسسات في ممارسة التخطيط الفعال للموارد البشرية والمحافظة عليه؛ لأنه يلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات .

٥. دراسة جورج George (٢٠١٧)، بعنوان: " دور التخطيط للموارد البشرية في شبكة العمل للموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه خطة الاستجابة الإنسانية في شبكة إدارة الموارد البشرية، إلى جانب التعرف على خطوات عملية الإدارة للموارد البشرية (التخطيط والتوظيف والانتماء والتنمية المهنية وتقييم الأداء والتعويض) وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن المؤسسات كما تحتاج إلى المعدات والموارد والمباني والتمويل فهي أيضاً تتطلب التخطيط للموارد البشرية مع التأكد من أن احتياجاتها يتم اشباعها بطريقة سليمة ، ويشمل تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ؛ من أجل الحفاظ على نوعية متميزة تحقق أهداف المؤسسة في المستقبل.

٦. دراسة موفق (٢٠١٧) ، بعنوان: "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الموارد البشرية والتي تعد من أهم مقومات الإنتاج في المؤسسات؛ نظراً لتطور أهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتتميتها ، خاصة مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية . إلى جانب التعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحسين الكفاءة الإنتاجية . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جوهر تخطيط الموارد البشرية يكمن في الوصول إلى وضع خطة استراتيجية للقوى العاملة تركز أساساً على تحليل احتياجات المؤسسة وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها بناء على حصر المعلومات الضرورية . ثم كيفية الوصول إلى هذه الأهداف ، أي تحديد الاستراتيجيات والطرق وبرامج العمل التي تمكن من التجسيد الفعلي لما هو مخطط.

٧. دراسة سليمان (٢٠١٦)، بعنوان "أثر كفاءة تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تخطيط الموارد البشرية حيث يسهم التخطيط الصحيح في وضع اللبنة الأساسية لانطلاق المؤسسة ، والقيام بمهامها على الوجه الأكمل ، وسد الثغرات الناتجة عن غياب القوى البشرية المؤهلة والمدربة ؛ لمواكبة احتياجات المؤسسة من القوى البشرية بالإضافة إلى وضع خطط للحصول على احتياجات المؤسسة سواء من داخلها أو خارجها ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن خطة الموارد البشرية تتأثر بالعديد من العوامل التي

يمكن تصنيفها لعوامل داخلية وأخرى خارجية ذات التأثير على خطة الموارد البشرية والتي تؤدي إلى التأثير على الأداء العام للمؤسسة ، ويرجع السبب الرئيس في ذلك إلى أن المورد البشري هو أساس حياة المؤسسة ونجاحها.

خطوات السير في البحث

تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي:

المحور الأول: الجانب النظري

التعرف على الإطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية بالجامعات.

المحور الثاني: الجانب الميداني:

قامت الباحثة بالدراسة الميدانية للتعرف على أهم معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة.

المحور الثالث: نتائج ومقترحات البحث:

المحور الأول: الجانب النظري

الإطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية بالجامعات

يعتبر موضوع التخطيط للموارد البشرية من أهم المواضيع في وظائف إدارة الموارد البشرية؛ وذلك لأن نجاح أي مؤسسة أو فشلها مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية والجامعات هي الأداة التي تسهم في عملية الإصلاح الاجتماعي، فيقع على عاتقها مسئولية تهيئة الكفاءات البشرية، والارتقاء بالمناخ الأكاديمي، ودفع الكفاءات العلمية إلى درجات الإبداع والإتقان والكشف والابتكار، وتحويل عمليات البحث العلمي والتطور التقني إلى مخترعات تلامس واقع المجتمع ويكون لها دوراً فعالاً في تعزيز الاقتصاد الوطني بالشراكة مع القطاعات الأخرى في المجتمع (خوج، ٢٠١٢، ١٠٢).

وقيام الجامعات المصرية بهذه المسئوليات في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية، والتحول الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ليس بالأمر السهل؛ نظراً لما يتطلبه القيام بهذه المسئوليات من معرفة التغييرات المفروض حدوثها في أدوار ومسئوليات أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وكذلك معرفة احتياجات الجامعات من العاملين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والمهام المطلوبة منهم، ومن ثم تحديد المهارات المطلوبة توافرها عند استقطابهم واختيارهم، وهذا لن يتأتى إلا من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية بهذه الجامعات، والذي بدوره يساعد في الوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري الأساس في نمو المؤسسة وتطورها والذي يساهم في نجاحها، ويغض النظر عن موقعه أو منصبه فيها، ولذلك فإن الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية يشكلون أحد أهم موارد المؤسسة التنافسية الفريدة، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، لما تتمتع به من معارف تشكل أساساً للتنافس (حسن، ٢٠٠٩، ٣٨)

ومن هنا فقد عرف بن بوزيد (٢٠٢٠، ٢١) الموارد البشرية (Human Resources) بأنها "جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملاً في المنشأة" ويشير أبو النصر (٢٠١٥، ٣٠). للموارد البشرية بأنها "هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم . في حين تعرف سليم (٢٠٢٠، ٢٠٧) المورد البشري على أنه: تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع.

واعتماداً على أهمية العنصر البشري في الجامعات في تحقيق أهدافها وبقائها، فإن ذلك يتطلب منها توفير العنصر البشري الملائم الذي يمتاز بالمؤهلات والخبرات الجيدة والقادر على إنجاز المهام والواجبات بالسرعة والدقة المطلوبتين، وهذا لن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية التي تضمن الحصول على العنصر البشري المميز، كالتخطيط للوظائف المستقبلية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والحوافز والتعويضات. وإن كان التخطيط للموارد البشرية هو من أهم تلك الأنشطة التي من خلالها يمكن توفير الموارد البشرية القادرة على إنجاز ما يطلب منها من مهام وتستطيع أن تدفع بالمؤسسة للأمام نحو التقدم والتميز.

ثانياً: مفهوم التخطيط للموارد البشرية:

لقد تباينت وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم التخطيط للموارد البشرية حيث يعود هذا التباين إلى الخلفية العلمية لهؤلاء العلماء والممارسين وإلى خبراتهم العملية في هذا المجال فقد تعددت التعريفات حول هذا المفهوم وذلك لكون التخطيط للموارد البشرية بالؤسسات التعليمية - بصفة عامة - وبالجامعات - بصفة خاصة - خطوة مبدئية مهمة في تحقيق الموارد البشرية لأهداف الجامعة لأنه يعمل على مقارنة الوضع الحالي للموارد البشرية بالجامعة مع الحاجة الحالية والمستقبلية من هذه الموارد . ومن ثم تكون الجامعة قادرة على أن تتبوأ مكانة متميزة ومرموقة محلياً وعالمياً.

ومن هنا يعرف تخطيط الموارد البشرية في الجامعات بأنه "الجهود المبذولة من الجامعة لتوفير الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد الذين يحتاجهم الجامعة خلال فترة زمنية مقبلة والسعى إلى توفيرهم في الوقت والمكان المناسب بشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأفضل لهؤلاء الأفراد لزيادة فعالية أداء الجامعة (الزيادات والنسور، ٢٠٠٧، ٩٧).

كما يعرف بأنه "عملية إدارية لتحليل احتياجات الجامعة من المورد البشرى في ظل ظروف متغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الاحتياجات (هاشم، ٢٠٠٥، ٤٠٣). وتعرفه عبد الفتاح (٢٠١٢، ٥٩) على أنه: الأسلوب العلمي الذي تستخدمه الجامعة من أجل تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية (العاملين)، وذلك من خلال: الأعداد؛ أي أعداد العاملين اللازمين للعمل بالجامعة والأنواع؛ أي أنواع العاملين اللازمين للعمل بالجامعة. ويشير المعاينة والحمورى (٢٠١٣، ٢٨) إلى أنه الإجراء الذى تضمن إدارة الجامعة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من العاملين الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها المنشودة.

ثالثاً: أهمية التخطيط للموارد البشرية بالجامعات

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية من حيث إتاحة الفرصة للجامعة، في تحديد أهدافها وخططها بدقة، وكذا مراجعة وتطوير سياسات وإجراءات وتطبيقات الموارد البشرية، من خلال الاحتياجات والاختيار والتعيين والتدريب، وتنظيم العمل وصولاً إلى الحوافز والمكافآت وكذا التأكد من مدى، استفادتها من المصادر البشرية المتاحة لها. وفيما يتعلق بأهمية التخطيط للموارد البشرية يذكر كلا من (عامر، ٢٠١١، ٩١؛ ماهر، ٢٠١٢، ١٦٣) عدداً من النقاط التي توضح أهمية التخطيط للموارد البشرية بمؤسسات التعليم الجامعى على النحو التالى:

- يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة بالجامعة من شأنها أن تسهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.
- إظهار جوانب الضعف التي تتطلب تطوير البرامج التعليمية بالجامعة وتوفير الاستيعاب الكامل بين خطط التعليم والتدريب وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- توفير بيانات دقيقة وواضحة عن الوضع الراهن للجامعة المعنية من حيث عدد العاملين بها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة، وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات

-
-
- شاملة للأفراد العاملين بها، مما قد يسهم في إتخاذ القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.
 - التخلص من الفائض وسد العجز، ومن ثم الاستثمار الأمثل للعاملين بالجامعة من خلال تقليص التكاليف والوقت بأقصى حد ممكن.
 - معرفة نقاط القوة والضعف في جميع العاملين بالجامعة لاسيما عند الشروع باعتماد التحليل البيئي (SWOT) للأغراض الاستراتيجية مستقبلا.
 - الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل أو استثمار الكفاءات المتاحة بالجامعة.
 - زيادة مستوى رضا العاملين بالجامعة عن العمل، الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى جودة الأداء المتوقع منهم.
 - المساهمة في اختبار الطريقة المثلى لاتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.
 - يسبق تخطيط الموارد البشرية كثير من عمليات إدارة الموارد البشرية، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاستقطاب والاختبار والتعيين، ما لم يكن معروفا نوعياً الوظائف وأعداد المطلوبين فيها.

خامساً: المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية في الجامعات.

- تعد وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في العمليات الإدارية، حيث تتضمن تحديد الأهداف لفترة زمنية مستقبلية محددة تهدف المؤسسة الى تحقيقها ثم توضع طرق علمية لتحقيق هذه الأهداف ويعتبر تخطيط القوى العاملة من المهام الرئيسية لأي إدارة ناجحة وذلك لتأثيره المباشر على المؤسسة حيث يحدد احتياجات العمل من القوى العاملة والتخصصات المطلوبة ونوعية الوظائف للفترة المستقبلية من الاحتياجات وعلى قدر دقة التخطيط يأتي نجاح المؤسسة، وعليه هناك عدد من المبادئ الأساسية التي يلزم مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية للجامعات .
- يرى الخليل (٢٠١٨، ٥٣) أنه لا بد لمن يقوم بتخطيط الموارد البشرية، مراعاة ما يلي:
- إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمنشأة، فكل أجزاء التخطيط تتعلق بأهداف المنشأة وكلها تتعلق بالمستقبل وتصوره.

- إن تخطيط الموارد البشرية ليس مجرد جداول بالأهداف والأرقام المستقبلية أو المتوقع حدوثها، وإنما هو تصور كمي ووصفي لما ستكون عليه قوة العمل في المستقبل من حيث الكم والنوع والسلوك.
- إن تخطيط الموارد البشرية يتم باستهداف تطور ونمو العمالة الموجودة ومعدلات العمل الحالية.
- إن تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية على مستوى المنشأة، وهو يمثل العملية الأولى في هذا النظام، وغالباً ما تتوقف عليه بقية العمليات الأخرى، كالاختيار، والتدريب، وصيانة الموارد البشرية.
- يجب عدم إغفال معايير العمل الحالية لتأثيرها الكبير على المعايير المستقبلية.
- يعتبر التحديد الدقيق المسبق لوظيفة وعمل كل فرد في المنشأة، وكذلك تحديد أهداف كل إدارة أو قسم بها متطلب حتمي لضمان تخطيط سليم ومتكامل للقوى العاملة في المنشأة.
- لا بد وأن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار التغييرات التي تحدث في درجات ونوعيات الوظائف والأعمال، والتي تتعلق بمدى تأثر المنشأة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وما يستتبع ذلك من انعكاس على مستوى الأداء.
- غالباً ما يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالعرض المتاح من الموارد البشرية (الأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه والباحثين عنه) في المنطقة المحيطة بالمنشأة، وبالقيود المفروضة في هذه البيئة.

سابعا: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية في الجامعات.

على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية بالجامعات إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي قد تؤثر في عمليات التخطيط منها عوامل داخلية تتبع من بيئة الجامعة الداخلية منها (أهداف الجامعة، والوضع المالي، والتغيير التنظيمي وحجم العمل والتقنية المطبقة بالجامعة)، وأخرى خارجية تشمل (الوضع الاقتصادي، وسياسات العمل، ووضع السوق، والمنافسة والعوامل الاجتماعية والسكانية).

أولاً : العوامل الداخلية:

- فقد ألقى ابن بوزيد (٢٠٢٠، ٢٠) الضوء على العوامل الداخلية، على النحو الآتي:
- **أهداف الجامعة:** حيث تشكل أهداف الجامعة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجتها من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لتقييمها بمنعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة وقدرة الجامعة على تحقيقها.

- **الوضع المالي:** والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، مما يؤثر على الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب للكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز.. وغيرها.
 - **التغييرات التنظيمية:** وتعتبر التغييرات التنظيمية إعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب التدريب والتطوير للموارد البشرية.
 - **حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية، عوامل نابعة من عمل الجامعة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم فيها أثناء فترة التخطيط، ووضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بالهيكل التنظيمي ومهمته.
- ثانيا : العوامل الخارجية:**

- أما عن العوامل الخارجية ، فقد وضحا كلام من (أبو دية، ٢٠٠٩، ٤١٤؛ عشوش، ٢٠١٧، ١٨٦) على النحو الآتي:
- **عوامل اقتصادية:** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة ، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية .
 - **سياسة العمالة في الدولة:** وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل: وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور... وغيرها
 - **عوامل تقنية:** يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة، مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك أثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
 - **أوضاع سوق العمل:** ويتمثل هذا في التغييرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز، وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية
 - **عوامل تنافسية:** تتمثل في زيادة المنافسة بين الجامعات تصنع أكبر كفاءات بشرية مدربة وماهرة.

- **العوامل الاجتماعية والسكانية:** يتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية لأخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجية، وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض والعجز.

ثامناً: معوقات تخطيط الموارد البشرية في الجامعات.

وتخطيط الموارد البشرية في الجامعات يواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تحد من فاعلية الموارد البشرية بالجامعات وتؤدي إلي ضعف قدرتهم على الإبداع والابتكار. وفي هذا الإطار أشارت العديد من الدراسات إلي وجود مجموعة من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى: معوقات إدارية ، ومعوقات تنظيمية، ومادية، وتقنية كالاتي:

أولاً: المعوقات التنظيمية

وقد ذكر كلا من التويجري، والمالكي، ومدخلي (٢٠٢١، ١٥) إلى أن المعوقات التنظيمية التي تواجه التخطيط للموارد البشرية بالجامعات تكمن في:

- المركزية العالية في التعاملات الإدارية في الجامعة.
- غلبة الجانب الإجرائي التنفيذي على أنشطة إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعة.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في التعامل مع بيانات وخطط الموارد البشرية.
- قلة وضوح السياسات التي تعتبر أساس لممارسات إدارة تخطيط الموارد البشرية.
- دخول المحسوبيات في عمليات تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس.
- قصور المعلومات والبيانات الخاصة بالتخطيط للموارد البشرية في الجامعة.
- الازدواجية في غالبية الأنشطة ذات العلاقة بالتخطيط للموارد البشرية في الجامعة.

ثانياً: المعوقات المادية

وتشير تركي (٢٠١٥، ١١٢) إلى أبرز المعوقات المادية:

- قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للإدارات.
- ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والاستشارية.
- ضعف المخصصات المالية بإدارات الجامعة لتنظيم (المحاضرات، والندوات، وورش العمل)
- ضعف الميزانيات المخصصة لصيانة الأجهزة، وشراء أنظمة حماية المعلومات.
- العوامل البيئية التي تتعلق ببيئة العمل، مثل النقص في الأجهزة والمعدات، وضعف الإضاءة.

- ارتفاع تكاليف الحوافز، وعدم توفر الميزانية الكافية لتوفير النظام الجيد لهذه الحوافز.
- اقتصر الحوافز على الحوافز المادية.
- قلة الموارد المادية والبشرية، والكفاءات المدربة التي تقوم بالتدريب .

ثالثاً: المعوقات التقنية

وتشير آل مهري (٢٠٢٠ ، ٧٤) إلى أبرز المعوقات التقنية التي تقف في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي:

- الانتقال إلى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- عدم توفر البرامج التدريبية لاستخدام الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) .
- ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.
- ضعف مستوى البنية التحتية.
- صعوبة الربط بين الأجهزة في إدارات الجامعة؛ لاختلاف مواصفاتها.
- ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.
- ضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات في إدارات الجامعة.
- تخلي بعض الشركات الموردة للأجهزة عن الدعم الفني.
- سرعة تطور أجهزة الحاسب الآلي وأنظمتها.
- سرعة التغير في التكنولوجيا وصعوبة مسايرتها.
- تعدد أنظمة قواعد المعلومات الإلكترونية في الجامعة.
- قصور الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية في الجامعة.

رابعاً: المعوقات الإدارية

وهي معوقات تتعلق بطبيعة العمل الإداري للموارد البشرية بالجامعة والتي تؤدي بدورها إلى ضعف الأداء الإداري للموارد البشرية، وتؤدي إلى ضعف قدرتهم على الإبداع والابتكار. وتمثل فيما يلي: كما ذكرها عبد المنعم (٢٠١٩ ، ١٩٠):

- واقع الموارد البشرية بالجامعات المصرية يعاني من وجود بعض المشكلات منها: نظام تثبيت الموارد البشرية بالخدمة الدائمة مما يعوق استجابة الجامعات للحاجة إلى التغيير، كما أن الوحدات المنوط بها إدارة الموارد البشرية بالجامعات تعاني من الشكلية والمظهرية والتقليدية أكثر مما تنحو إلى المنهجية الموضوعية والتخصصية العلمية، هذا

- بالإضافة إلى قلة وجود كوادر فنية مدربة، وتضخم الهياكل الوظيفية، وقلة وجود نظم متطورة لإعداد وتنمية الموارد البشرية.
- سيطرة المديرين على العمل الإداري، وضعف مشاركة العاملين في وضع الخطط ومقترحات التطوير وقلة الخبرة التخصصية لمسؤولي التخطيط للموارد البشرية في الجامعة.
 - سيادة النمط الإداري البيروقراطي من حيث هرمية السلطة وهرمية العلاقات بين العاملين، كما أدى عدم التوصيف الدقيق لدور المعيد والمدرس المساعد بالجامعات المصرية إلى غموض أدوارهم وتكليفهم بالعديد من الأعمال الإدارية التي تعوقهم عن أداء مهمتهم الأساسية وهي البحث العلمي.
 - برامج التنمية المهنية التي تقدم للعاملين بالجامعة لا تلبي احتياجاتهم التدريبية، كما أن محتوى هذه البرامج يفقر إلى الكثير من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير الأداء المهني، واقتصار الغرض من هذه الدورات في الحصول على شهادات بعينها بغرض الترقى أو الحصول على منصب قيادي أو إداري في الجامعة، هذا بالإضافة إلى غياب السياسة الواضحة لتنمية الموارد البشرية المهنية والأكاديمية بالجامعة
 - ومن مظاهر التأخر الإداري في الجامعة المصرية عجز التنظيم الإداري عن ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الجامعة إلى سياسات، وعدم قدرتها على تخطيط هذه السياسات ووضعها في برامج محددة، بالإضافة إلى تضخم الجهاز الإداري، وتعدد مستويات التنظيم.
 - التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل، وأثر ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد
 - وجود نقص واضح في أخصائيي تخطيط الموارد البشرية القادرين على المساعدة في تغطية ومعالجة الجوانب المتشابهة لهذه العملية بالمستوى المناسب (عبد المنعم، ٢٠١٩، ١٩٠).

تاسعا: متطلبات تخطيط الموارد البشرية في الجامعات.

- توجد مجموعة من المتطلبات التي تساعد المؤسسات التعليمية - بصفة عامة - والجامعات - بصفة خاصة في مجال الارتقاء بتخطيط الموارد البشرية، والتي يمكن عرضها على النحو الآتي (أبو الوفاء، عبد العزيز، حسين، ٢٠١٥، ٣٠١):

- نشر ثقافة التخطيط بين جميع العاملين بالجامعة
- تنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين وتحفيزهم لتحسين مستوى الأداء الإداري.
- توفير كفاءات إدارية وأكاديمية مؤهلة.
- تفويض الصلاحيات وتشجيع العمل الجماعي بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- توفير نظم المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية.
- مراقبة ومتابعة وتقييم العمليات الإدارية وفق مبادئ التخطيط للموارد البشرية بالجامعة.
- النظر إلى الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية ونظم العمل على أنها وسائل لتحقيق الأهداف.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.
- الانتفاع بمستوى الفائزين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مستوى الإدارة العليا.
- إشراك جميع العاملين في صنع السياسات واتخاذ القرارات على مستوى الجامعة.
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة و مترابطة، تتعامل مع أهم موارد الجامعة وليست إجراءات مستقلة ترتبط بسياسات ونظم العاملين.
- توافر العدل والإنصاف بين العاملين عند تصميم نظم الحوافز.
- الاختبار العملي قبل الاختيار، إن لم يكن المرشح معروفاً مسبقاً في علم أو مهارة.
- الاهتمام بالتخطيط ووضع الخطط المستقبلية والاستفادة من تجارب الآخرين.
- تحديد الأجر مقابل العمل مقدماً، والسرعة في دفع الأجور المستحقة، والجمع بين الحافز المادي والحافز الروحي (الالتزام بأوقات الصلاة، الرحلات الدينية كالعمرة، الندوات الدينية..... وغيرها).
- الأخذ بسياسة الباب المفتوح لمناقشة الآراء والمشكلات والاقتراحات.
- الاعتماد على أسلوب الرقابة الذاتية في محاسبة ومراجعة الذات، والاعتراف بالخطأ وعدم الرجوع إليه.
- الأخذ بمبدأ التعاون وتفويض السلطة، والمشاركة في المسؤولية.
- التدرج الرئاسي الذي يستند إلى تدرج الوظائف واختلافها في العلم والمعرفة والقدرات.

المحور الثاني: الجانب الميداني:

للكشف عن أهم معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة قامت الباحثة بالدراسة الميدانية والتي تستهدف الكشف عن أهم معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة.

أولاً: عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة ، علي أعضاء هيئة التدريس في ثلاث كليات (كلية طب الأسنان، كلية الزراعة، كلية الآداب) بجامعة المنصورة وتم استعادة (٢١٣) استبانة صالحة للتطبيق، ويوضح جدول (١) التالي الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والصالحة للتطبيق:

جدول (١)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والصالحة من أفراد مجتمع الدراسة

(مجتمع الدراسة)		(الاستبانات الموزعة)		(الاستبانات المستردة)		(الاستبانات الصالحة)	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٤٧٥	١٠٠	٢٣٠	٤٨,٤	٢١٥	٤٥,٣	٢١٣	٤٤,٨

من جدول (١) السابق يتبين أن الاستبانات المستردة والصالحة للمعالجة الإحصائية بلغت

(٢١٣) استبانة ، بما يمثل (٤٤,٨) من حجم المجتمع الأصلي .

وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والديمغرافية للدراسة:

تمثلت المتغيرات التي صنفت الدراسة علي أساسها العينة في (النوع، الكلية، الدرجة

العلمية)، كما يوضحها جدول (٢) التالي:

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية المحددة بالدراسة

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
١	النوع	ذكر	٩٥	٤٤,٦
		أنثى	١١٨	٥٥,٤
الإجمالي				
٢	الكلية	النظرية	٦٧	٣١,٥
		العملية	٧٠	٣٢,٩
		النظرية العملية	٧٦	٣٥,٦
الإجمالي				
٣	الدرجة العلمية	استاذ	٥٣	٢٤,٩
		استاذ مساعد	١٠٧	٥٠,٢
		مدرس	٥٣	٢٤,٩
الإجمالي				
٢١٣				

يتضح من جدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من الإناث قد شغلوا النصيب الأكبر حيث بلغت نسبتهم (٥٥,٤%) مقارنة بنظائهم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٤٤,٦%)، كما أن أفراد عينة الدراسة في الكليات النظرية العملية قد شغلوا النصيب الأكبر حيث بلغت نسبتهم (٣٥,٦%)، وتبعهم في الترتيب أصحاب الكليات العملية حيث بلغت نسبتهم (٣٢,٩%) ، أما النسبة الأقل فقد شغلها أصحاب الكليات النظرية حيث بلغت نسبتهم (٣١,٥%)، وفيما يتعلق بمتغير (الدرجة العلمية) فقد كان العدد الأكبر من أفراد العينة من أصحاب الدرجة العلمية (أستاذ مساعد) حيث بلغت نسبتهم (٥٠,٢%)، وتبعهم في الترتيب أصحاب الدرجة العلمية (أستاذ) حيث بلغت نسبتهم (٢٤,٩%) و أصحاب الدرجة العلمية (مدرس) حيث بلغت نسبتهم (٢٤,٩%).

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لذا قامت الباحثة بإعداد استبانة اشتملت في صورتها النهائية على من (٢٣) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد وهي كالآتي:

- البعد الأول: المعوقات البشرية، وتكون من (٨) عبارة.
- البعد الثاني: المعوقات التنظيمية، وتكون من (٨) عبارة.
- البعد الثالث: المعوقات المادية والتقنية، وتكون من (٧) عبارة.

ثالثاً: ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد ومحور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول (٣)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحور إجمالاً ولكل بعد من أبعاده

٠,٧٦٤**	٨	المعوقات البشرية	١.
٠,٨٦٢**	٨	المعوقات التنظيمية	٢.
٠,٨٨٩**	٧	المعوقات المادية والتقنية	٣.
٠,٩٣٦**	٢٣	المحور الثاني ككل	

من خلال (٣) السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور كانت قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور (٠,٩٣٦) وتراوحت قيم معاملات الثبات لعبارات أبعاد هذا المحور ما بين (٠,٧٦٤ - ٠,٨٨٩)، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها.

رابعاً: الصدق البنائي للاستبانة:

تم حساب الصدق البنائي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية للمحور، وذلك كما يوضح نتائجها جدول (٤) التالي :

جدول (٤)

معامل ارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية للمحور: معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة

م	المحور	معامل الارتباط
٠.١	المعوقات البشرية	**٠,٩١٩
٠.٢	المعوقات التنظيمية	**٠,٩٤٨
٠.٣	المعوقات المادية والتقنية	**٠,٩٠٠

**دالة إحصائياً عند (٠,٠١)

يتضح من جدول (٤) السابق أن قيم معاملات ارتباط المحور بالدرجة الكلية للمحور ، قد جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠١) ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٩٤٨ - ٠,٩٠٠) مما يدل علي توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد محور المعوقات.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة:

بناء علي طبيعة الدراسة الحالية، والأهداف التي سعت إلي تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الجزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) "SPSS" V.21 واستخراج النتائج وفقاً للإجراءات التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية ؛ للتعرف علي خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الأولية.

٢. معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.

٣. معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة البحث.

٤. حساب المتوسط الوزني لكل مفردة ؛ للتعرف علي درجة الموافقة علي كل عبارة من

عبارات الاستبانة وذلك علي النحو التالي:

التقدير الرقمي

التقدير الرقمي = ك × ١ + ك × ٢ + ك × ١ ، حيث ك ١ و ك ٢ و ك ٣ ، تعني تكرارات الاستجابات (متحقق بدرجة كبيرة، متحقق بدرجة متوسطة، متحقق بدرجة صغيرة) ، أما " ن " فهي تعني حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الوزني لكل عبارة .

١. اختبار (ت)؛ للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً للمتغيرات الثنائية والتي تتمثل في (النوع) .

٢. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ؛ للتعرف علي دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير (الدرجة العلمية) .

٣. حساب قيمة (كأ) لحسن المطابقة لكل مفردة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابات الثلاثة (متحقق بدرجة كبيرة، متحقق بدرجة متوسطة، متحقق بدرجة صغيرة) .

٤. معادلة المدي ؛ لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات علي كل بعد ؛ للتعرف علي كل بعد من أبعاد معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة بمقياس ليكرت الثلاثي، تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة ولكل قسم بحيث يعطي الدرجة (٣) للموافقة بدرجة كبيرة ، والدرجة (٢) للموافقة بدرجة متوسطة، والدرجة (١) للموافقة بدرجة صغيرة .

■ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) إلي أقل من (١,٦٦) درجة تكون درجة الموافقة (ضعيفة) .

■ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١,٦٦) إلي أقل من (٢,٣٤) درجة تكون درجة الموافقة (متوسطة) .

■ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢,٣٤) إلي (٣) درجة تكون درجة الموافقة (كبيرة) .

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

جاءت نتائج المعالجة الاحصائية لوصف طبيعة استجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات أبعاد المحور المتمثل في معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة وذلك علي النحو التالي :

١. البعد الأول: المعوقات البشرية

تم حساب قيمة (كأ) والمتوسط الوزني ومستوي الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٥) التالي:

جدول (٥)

التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الوزني والترتيب وقيمة (كا^٢) لاستجابات أفراد العينة
لعبارات بعد المعوقات البشرية.

م	العبارات	الاستجابات (ن=٢١٣)						المتوسط الوزني	قيمة كا ^٢
		درجة التحقق							
		كبيرة		متوسطة		صغيرة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	ضعف وعى بعض العاملين فى الكلية بأهمية التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية .	٢٠	٩,٤	٩٦	٤٥,١	٩٧	٤٥,٥	١,٦٣	**٥٤,٩٥٨
٢	ضعف مهارات العمل فى فريق لدى العاملين بالكلية .	٦٢	٢٩,١	١٠٣	٤٨,٤	٤٨	٢٢,٥	١,٦٣	**٢٣,٠١٤
٣	قلة خبرة معدى الخطة فى تحديد الاحتياجات والاولويات فى خططهم الاستراتيجية للموارد البشرية .	١٠٠	٤٦,٩	١٠١	٤٧,٤	١٢	٥,٦	٢,٤١	**٧٣,٥٤٩
٤	ضعف العلاقات الإنسانية بين اعضاء فريق التخطيط مما يؤثر على نجاح الخطط للموارد البشرية .	١٠٣	٤٨,٤	٩٢	٤٣,٢	١٨	٨,٥	٢,٣٩	**٦٠,١٩٧
٥	مقاومة بعض العاملين لأساليب والمدائل الحديثة فى تطوير أداء الموارد البشرية بالجامعة	٥٨	٢٧,٢	٧٢	٣٣,٨	٨٣	٣٩	١,٨٨	**٤,٤٢٣
٦	الاعتقاد بان التخطيط للموارد البشرية هو عمل لمواجهة الامت فقط .	٦٢	٢٩,١	٦٦	٣١	٨٥	٣٩,٩	١,٨٩	**٤,٢٥٤
٧	قلة اطلاع فريق التخطيط على تجارب بعض الجامعات المتميزة فى مجال التخطيط للموارد البشرية	٦٩	٣٢,٤	١١٨	٥٥,٤	٢٦	١٢,٢	٢,٢٠	**٥٩,٦٩٠
٨	ضعف قناعة القيادات الجامعية بجدوى التخطيط للموارد البشرية .	٨٦	٤٠,٤	١٠٥	٤٩,٣	٢٢	١٠,٣	٢,٣٠	**٥٣,٢٦٨

**دالة إحصائيًا عند (٠,٠١)

من الجدول (٥) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠١) بين استجابات افراد العينة حول كافة عبارات بعد " المعوقات البشرية" وقد جاءت الفروق في العبارات المتمثلة في رقم (٢، ٣، ٨، ٧) لصالح البديل (متحقق بدرجة متوسطة)، فيما عدا العبارات المتمثلة في رقم (٥، ١، ٦) لصالح البديل (متحقق بدرجة صغيرة) والعبارة رقم (٤) لصالح البديل (متحقق بدرجة كبيرة)

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط النسبي لها علي النحو التالي:

- جاءت العبارة (٣) المتمثلة في "قلة خبرة معدى الخطة فى تحديد الاحتياجات والاولويات فى خططهم للموارد البشرية" في الترتيب الأول بين عبارات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (٢,٤١) وربما يعزى ذلك إلي أن ما زال هناك قصور في المفهوم الدقيق لتخطيط الموارد البشرية لدى معدى الخطط مما ترتب عليه ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات والاولويات فى خطط الموارد البشرية .
- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (٤) ومضمونها " ضعف العلاقات الإنسانية بين اعضاء فريق التخطيط مما يؤثر على نجاح الخطط للموارد البشرية"، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (٢,٣٩) وربما يعزى ذلك إلي أن الضغط المجتمعي وضغوطات الحياه من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط في جامعة المنصورة
- وتلاها في الترتيب الثالث العبارة (٨) و المتمثلة في "ضعف فناعة القيادات الجامعية بجدوى التخطيط للموارد البشرية"، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (٢,٣٠) وربما يعزى ذلك إلى الاعتقاد السائد بأن التخطيط هو عمل لمواجهة الأزمات وحل مؤقت لبعض المشكلات التي تواجه الجامعة.

وقد توصلت دراسة جورج(٢٠١٧) إلى أن المؤسسات كما تحتاج إلى المعدات والموارد والمباني والتمويل فهي أيضا تتطلب التخطيط للموارد البشرية مع التأكد من أن احتياجاتها يتم اشباعها بطريقة سليمة ، ويشمل تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ؛ من أجل الحفاظ على نوعية متميزة تحقق أهداف المؤسسة في المستقبل.

٢-البعد الثاني : المعوقات التنظيمية

تم حساب قيمة (كا^٢) والمتوسط الوزني ومستوي الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٦) التالي

جدول (٦)

التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الوزني والترتيب وقيمة (كا^٢) لاستجابات أفراد العينة لعبارات بعد المعوقات التنظيمية.

م	العبارات	الاستجابات (ن=٢١٣)							
		الترتيب	المتوسط الوزني	درجة التحقق					
				صغيرة		متوسطة		كبيرة	
				%	ك	%	ك	%	ك
**٥٣,٢٦٨	١	٢,٣٠	١٠,٣	٢٢	٤٩,٣	١٠٥	٤٠,٤	٨٦	الافتقار لوجود معايير واضحة لتقييم جوانب الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية .
**٤٥,٨٨٧	٢	٢,٢٦	١٢,٢	٢٦	٤٨,٨	١٠٤	٣٩	٨٣	ضعف المرونة في الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية استجابة للمتغيرات (الداخلية والخارجية) الطارئة .
**٢٧,٦٣٤	٨	١,٩٧	٢٦,٣	٥٦	٥٠,٢	١٠٧	٢٣,٥	٥٠	قلة إشراك العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.
**٩٩,٠٧٠	٦	٢,٠٦	١٤,١	٣٠	٦٥,٣	١٣٩	٢٠,٧	٤٤	الافتقار لوجود لجنة تشرف على الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية على مستوى الجامعة .
**١٠,٢٢٥	٧	٢	٢٨,٢	٦٠	٤٣,٧	٩٣	٢٨,٢	٦٠	تبع المركزية من قبل الإدارة العليا في صناعة القرارات الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية في الكلية .
**٦٧,٧١٨	٣	٢,٢٤	٩,٩	٢١	٥٥,٩	١١٩	٣٤,٣	٧٣	ضعف التوافق بين الهيكل التنظيمي الحالي وأهداف الخطة الحالية للموارد البشرية .
**٢٢,٩٠١	٤	٢,١٢	٢٠,٢	٤٣	٤٦,٩	١٠٠	٣٢,٩	٧٠	اهمال الافكار والاقتراحات البناءة المقدمة من قبل العاملين والتي قد تساعد في تفعيل عملية التخطيط .
**١٣,٠٤٢	٥	٢,١٠	٣٢,٩	٧٠	٢٣,٥	٥٠	٤٣,٧	٩٣	الافتقار لوجود جهاز اداري ملائم لحجم وطبيعة أنشطة الكلية والعاملين وتوزيعهم وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم .

**دالة إحصائياً عند (٠,٠١)

من الجدول (٦) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد "المعوقات التنظيمية" وقد جاءت الفروق لصالح البديل (متحقق بدرجة متوسطة)، فيما عدا العبارة والعبارة رقم (٨) لصالح البديل (متحقق بدرجة كبيرة).

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط النسبي لها علي النحو التالي:

- جاءت العبارة (١) المتمثلة في " الافتقار لوجود معايير واضحة لتقييم جوانب الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية " في الترتيب الأول بين عبارات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (٢,٣٠) وربما يعزى ذلك إلي الاهتمام بالتخطيط شكلا دون الموضوع وجمود العلاقات التنظيمية وعدم تطويرها .
- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (٢) ومضمونها في " ضعف المرونة فى الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية استجابة للمتغيرات (الداخلية والخارجية) الطارئة " ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (٢,٢٦) وربما يعزى ذلك إلي ضعف الإلمام بالموثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملية التخطيط وكذلك عدم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والاستفادة منها في وضع خطط الموارد البشرية.
- وتلاها في الترتيب الثالث العبارة (٦) و المتمثلة في "ضعف التوافق بين الهيكل التنظيمي الحالي وأهداف الخطة الاستراتيجية الحالية للموارد البشرية"، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (٢,٢٤) وربما يعزى ذلك إلى الاهتمام بالتخطيط شكلا دون الموضوع وجمود العلاقات التنظيمية وعدم تطويرها وهذا ما أكدته دراسة صمويل (٢٠١٨) والتي أوصت بضرورة استمرار المؤسسات في ممارسة التخطيط الفعال للموارد البشرية والمحافظة عليه؛ لأنه يلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسات.

٣-البعد الثالث: المعوقات المادية والتقنية

تم حساب قيمة (كا^٢) والمتوسط الوزني ومستوي الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا البعد ، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٧) التالي

جدول (٧)

التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الوزني والترتيب وقيمة (كا^٢) لاستجابات أفراد العينة
لعبارات بعد صياغة الاستراتيجية.

م	العبارات	الاستجابات (ن=٢١٣)						المتوسط الوزني	الترتيب	قيمة كا ^٢
		درجة التحقق								
		كبيرة		متوسطة		صغيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١.	تدني جودة نظم المعلومات المدعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية	٧٨	٣٦,٦	١٠٥	٤٩,٣	٣٠	١٤,١	٢,٢٢	١	**٤٠,٦٤٨
٢.	قلة توافر ادلة استرشادية توضح اليات تطبيق الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية .	٧١	٣٣,٣	١١٦	٥٤,٥	٢٦	١٢,٢	٢,٢١	٢	**٥٧,٠٤٢
٣.	ندرة التنوع في مصادر المعلومات اثناء مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.	٤٣	٢٠,٢	١٣٣	٦٢,٤	٣٧	١٧,٤	٢,٠٢	٥	**٨١,٤٦٥
٤.	تدني مستوى حوسبة بعض الاعمال(الادارية / الاكاديمية) في اقسام الكلية لرفع كفاءة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية .	٥٤	٢٥,٤	١٠٨	٥٠,٧	٥١	٢٣,٩	٢,٠١	٧	**٢٨,٩٨٦
٥.	ضعف تقنيات (جمع وتحليل) البيانات عند صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.	٤٤	٢٠,٧	١٣٢	٦٢	٣٧	١٧,٤	٢,٠٣	٤	**٧٩,٩٥٨
٦.	قصور شبكات الاتصالات الحالية عن التواصل بين الاطراف المعنية في الخطة التنفيذية.	٦٧	٣١,٥	٨٤	٣٩,٤	٦٢	٢٩,١	٢,٠٢	٦	**٣,٧٤٦
٧.	الافتقار الى الدعم المالي اللازم لتمويل برامج تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية .	٦٦	٣١	١٠١	٤٧,٤	٤٦	٢١,٦	٢,٠٩	٣	**٢١,٨٣١

*دالة إحصائياً عند (٠,٠١)

من الجدول (٧) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠١) بين استجابات افراد العينة حول كافة عبارات بعد " المعوقات المادية والتقنية " وقد جاءت الفروق جميعها لصالح البديل (متحقق بدرجة متوسطة) .

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط النسبي لها علي النحو التالي:

- جاءت العبارة (١) المتمثلة في " تدنى جودة نظم المعلومات المدعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية " في الترتيب الأول بين عبارات هذا البعد ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (٢,٢٢) وربما يعزي ذلك إلي وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها وتدنى دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة .
- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (٢) ومضمونها " قلة توافر ادلة استرشادية توضح اليات تطبيق الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية " ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (٢,٢١) وربما يعزي ذلك إلى ضعف انتشار ثقافة التخطيط للموارد البشرية بين الموارد البشرية العاملة في الجامعة ..
- وتلاها في الترتيب الثالث العبارة (٧) و المتمثلة في " الافتقار الى الدعم المالي اللازم لتمويل برامج تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية" ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (٢,٠٩) وربما يعزي ذلك أن الإفتقار إلى الدعم المالي من المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعة حيث يمنعها نقص الدعم المالي عن مواصلة مسيرتها نحو تحقيق القدرة التنافسية .

المحور الثالث: نتائج ومقترحات البحث:

من أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

أولاً: معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ما يلي:

- أ. معوقات متعلقة بالموارد البشرية والعاملين بالجامعة: حيث ترى الدراسة أن هناك ضعف في وعي بعض العاملين بالجامعة بأهمية التخطيط للموارد البشرية وضعف مهارات العمل لديهم، ومقاومتهم للأساليب والمداخل الحديثة في تطوير أداء الموارد البشرية.
- ب. بالنسبة للمعوقات التنظيمية: فهي متعلقة بالجهاز الإداري وطبيعة العمل الإداري داخل الجامعة فهناك ضعف بين الهيكل التنظيمي الحالي وأهداف الخطة الاستراتيجية الحالية للموارد البشرية كما أن الجامعة تفتقر لوجود لجان تشرف على الخطط الاستراتيجية

للموارد البشرية على مستوى الجامعة. وتفقر لوجود جهاز إدارى ملائم لحجم وطبيعة أنشطة الجامعة والعاملين وتوزيع العاملين وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم.

ج. بالنسبة للمعوقات المادية والتقنية: فهي تشير إلى تدنى جودة نظم المعلومات المدعمة لتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، كما أنه يوجد قصور في شبكات الاتصالات الحالية للتواصل بين الأطراف المعنية في الخطة التنفيذية، وقلة الموارد المالية المتاحة والافتقار إلى الدعم المالى اللازم لتمويل الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.

ثانيا: مقترحات للتغلب على معوقات التخطيط للموارد البشرية بجامعة المنصورة

انطلاقا من نتائج البحث فقد رأت الباحثة وضع المقترحات التالية:

- ❖ أن تتضمن برامج القيادات في الجامعة الاتجاهات العالمية الحديثة في التخطيط.
- ❖ تحديث الدورات التدريبية على مختلف مستوياتها للتدريب على المهارات الإدارية اللازمة لأداء مهام عملهم ، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة ، واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- ❖ أن تتضمن برامج الدورات التدريبية الاحتياجات الفعلية للقادة الأكاديميين والإداريين.
- ❖ توفر العدالة والموضوعية عند الحكم على كفاءة الفرد.
- ❖ وضع المعايير اللازمة لقياس أداء الموارد البشرية بالجامعة.
- ❖ تحديد متطلبات التدرج الوظيفى تحديدا واضحا.
- ❖ تركيز معايير الترقيات على قدرات الفرد ومهاراته الإبداعية وليس على أدائه التقليدي للوظيفة.
- ❖ التقليل من البيروقراطية والمركزية المتبعة في أساليب وإجراءات العمل الإدارى.
- ❖ تحول الإشراف التقليدي إلى إشراف تشاركى.
- ❖ التحديد الواضح لدور جميع الأقسام الإدارية في تفعيل الخطط الجامعية الموضوعية.
- ❖ مشاركة جميع العاملين بفاعلية في صنع القرارات الجامعية.
- ❖ الاطلاع المستمر على خطط الجامعات المتقدمة والاستفادة منها.
- ❖ ضرورة العمل على إزالة المعوقات المالية وذلك عن طريق عدة إجراءات أهمها:
 - وقف الهدر المالى غير المبرر في الجامعة وتحت أي مسمى.
 - البحث عن مصادر دعم مستقبلية ، وتنمية مفهوم الإيثار المجتمعى لتعزيز التبرعات للجامعة.

- ❖ ضرورة العمل على إزالة المعوقات التقنية وذلك عن طريق عدة إجراءات أهمها:
 - تحسين وتفعيل بنية تكنولوجية مميزة تتماشى مع الخطة الاستراتيجية.
 - توحيد أجهزة الجامعة والتعامل مع نظام واحد من الأجهزة ، وإحلالها محل الأجهزة القديمة ، وذلك من خلال مواكبة التطورات في البرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
 - الاطلاع على التجارب العربية والعالمية الناجحة في مجال التقنيات والعمل على نقل خبراتهم الفنية في هذا المجال بما يدعم مشروع التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ ضرورة العمل على إزالة المعوقات التنظيمية وذلك عن طريق عدة إجراءات أهمها:
 - تطبيق نظام المكافآت والحوافز للأداء الجيد.
 - تطوير الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.
 - تقويم الخطط الاستراتيجية لمعرفة الانحرافات واستخلاص العبر مستقبلا.
- ❖ ضرورة العمل على إزالة المعوقات البشرية، وذلك عن طريق عدة إجراءات أهمها:
 - تفعيل دور الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلا فنيا عاليا في مجال التخطيط الاستراتيجي.
 - قيام الإدارة العليا بيبث الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين؛ للتغلب على المخاوف التي يبديها بعض العاملين من تطبيق التخطيط الاستراتيجي، أو مقاومة تطبيقه.
 - التوسع في الخدمات التدريبية المقدمة للعاملين، من خلال تبني الندوات والمحاضرات وورش العمل لامتلاك الكفايات المعرفية والأدائية لمشروع التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ إجراء المزيد من البحوث حول هذا المجال وخاصة حول الكشف عن المشكلات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية وسبل علاجها.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

١. ابن بوزيد، رضوان (٢٠٢٠): أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
٢. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥): قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، ط٤، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٣. أبو الوفا، جمال محمد و عبدالعزيز، حنان جاسم محمد عبدالله و حسين، سلامة عبدالعظيم (٢٠١٥، أكتوبر): تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج٢٦، ع١٠٤، ٢١١-٢٤١..

٤. أبو دية، عامر عاشور أحمد (٢٠٠٩، أغسطس): تخطيط الموارد البشرية: دراسة تحليلية - المفهوم والأهمية، المؤتمر العربي السنوي العاشر: الإدارة العربية ومقاربات الجودة والعالمية والريادة والشراكة والتنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٩٧-٤٣٢.
٥. آل مهري، لمياء بنت محمد بن قاسم (٢٠٢٠): المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٦. التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز والمالكي، بشاير حمود و مدخلي، زهرة علي (٢٠٢١): واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة، مج (٥)، ع (٩)، ٣٩١-٤٣٧.
٧. الخليل، عبد الحميد (٢٠١٨): إدارة الموارد البشرية، الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية
٨. الزيادات، محمد عواد والنسور مروان محمد (٢٠٠٧، يونيو): تخطيط الموارد البشرية ودره في تعزيز القدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع (٤٢).
٩. البيطار، شرين زهير (٢٠١٤): دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فى رفع مستوى التمكين الوظيفي فى المؤسسات غير الحكومية فى قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٠. المعايطه، رولا نايف والحمورى، صالح سليم (٢٠١٣): إدارة الموارد البشرية " دليل عملي"، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
١١. تركى، براء رجب (٢٠١٥): نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، عمان: دار الرأية للنشر والتوزيع.
١٢. حسن، عبد العزيز على (٢٠٠٩): الإدارة المتميزة للموارد البشرية " تميز بلا حدود"، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
١٣. خوج، حنان (٢٠١٢): الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم الجامعي ودورها فى الارتقاء بالأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة مركز تطوير الأداء الجامعي، مج (٢)، ع (١)، ٩٠-١٣٤.

١٤. زاهر، ضياء الدين محمد (٢٠٢٢) : " تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل"، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة العريش*، مج ١٠، ع ٣٠٣، ٢٤٩-٣٠٣
١٥. سليم، نجوى وفائي(٢٠٢٠): ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة، *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية (JHSS)*، مج (٢)، ع (٦)، ٣٢٥-٣٨٢.
١٦. سليمان، دنيا عيسى عوض (٢٠١٦) : "أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ٧، ع ٣٨، كلية التجارة - جامعة قناة السويس .
١٧. سمسمة، مازن بشير(٢٠١٢): أثر المعوقات الإدارية والتنظيمية على أداء المؤسسات التربوية والإعلامية في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة)، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
١٨. عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١١): *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
١٩. عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠١٢): نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية لمواجهة التحولات العالمية، *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، مج (١٥)، ع (٣٥)، ٤١٦-٣٤٥.
٢٠. عبد المنعم، غدى رجائي (٢٠١٩): معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ع (١٣)، ج (٢)، ٢٣٥-٢٩٦.
٢١. ماهر، أحمد (٢٠١٢): *إدارة الموارد البشرية*، ط٢، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٢٢. محمد، اسلام محمد إبراهيم (٢٠٢٢) : " تصور مقترح لتطوير إدارة المصادر والموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية"، *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنيا*، مج ٨، ع ٣٨، ٤٠٦-٣٥١.
٢٣. موفق، زبيدة سيار(٢٠١٧): "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية"، *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*، مج ١٢، ج ٢٤، الجزائر، ١٢٨-١٧٢.

٢٤. هاشم، عبد العزيز (٢٠٠٥). "إدارة وتخطيط الموارد البشرية - دراسة تطبيقية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع (٦٥)، ٣٧٥ - ٤٧٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alzhrani, Ateyeh Mohammed (2020): " A research paper on Human Resources Planning, process and Developing ', International Journal of Recent technology and Engineering (IJRTE) , Vol(8) , Issue(6) PP382-401.
- 2- George, vineeth (2017) " The role of Human Resources Network", International conference: Networking for sustainable development, NOV2017 /ISSN..2320-2882 Hosted by St. Claret college, Bengaluru
- 3- Samwel, Janeso (2018): " Human Resources Planning as an important practice to Anticipate future Human Resources Requirements of the organization- Literature review", International Journal of Research in Business studies and Management, VOL(8), Issue(6) PP 1- 54.