

تاريخ الإرسال (2016/04/07)، تاريخ قبول النشر (2016/07/16)

أ.د. ماجد محمد الفراء^{1*}
د.عهاد عدوان²

1 قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
2 قسم إدارة الأعمال - الكلية الجامعية التقنية- دير البلح-
فلسطين
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:
e-mail address: melfarra@iugaza.edu.ps

عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين، وأثر هذه العوامل على نجاح عملية التخطيط، وقد أجريت الدراسة على أصحاب المناصب الإشرافية في الكليات التقنية في قطاع غزة والبالغ عددهم (110) موظفاً وموظفة، موزعون على سبع كليات تقنية، حيث تم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل، ولقد تم استرداد (98) استبانة، واستخدم الباحثان النهج الوصفي التحليلي والنساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى أن 90.9% من التغيير في نجاح تخطيط الموارد البشرية، تفسره التغيرات المستقلة الخمس الداخلة في النموذج الإحصائي للدراسة "دعم الإدارة العليا، سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، تطور أساليب العمل"، وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتغيرات الخمس السابقة على نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين، وأن نموذج الانحدار يمكن أن يستخدم في عملية التنبؤ.

كلمات مفتاحية:

تخطيط الموارد البشرية، الكليات التقنية، عوامل نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية، قطاع غزة، فلسطين.

Success Factors to improve human resource planning at Technical Colleges in Palestine

Abstract

This study aimed to identify the main success factors of human resource planning at technical colleges in Palestine. It also aimed to examine the impact of various key variables on human resources planning success as a dependent variable. The study sample included (110) employees hold managerial positions at (7) technical colleges. The study instrument comprised a questionnaire specially designed for this study, and a comprehensive survey technique was used; where (98) questionnaires were collected. The researchers used the descriptive analytical method and the appropriate statistical tests were used for data analysis, using the SPSS package.

The study concluded that 90.9% of the reasons behind the success of human resource planning was attributed to five independent factors used in the statistical model of the study. They include, 1) top management support, 2) policies of management and planning of human resource, 3) information availability related to human resource, 4) strategic planning and 5) work methods development. This result indicates a statistical significant impact of the previous five factors on the development of the success of human resource planning in the Palestinian technical colleges. Therefore, this model can be used in forecasting.

Keywords:

human resource planning, technical colleges, success factors of human resource planning, Gaza Strip, Palestine.

تمهيد:

تتزايد تأثيرات البيئة الخارجية وتطوراتها على منظمات الأعمال: كالعولمة وانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة والتطورات الهائلة في مجال إدارة وإعادة هندسة العمليات، وغيرها من التطورات التي تؤثر في الإدارة في أي منظمة تسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين هما البقاء والنمو (عباس وعلي، 2007، ص 16). كما أن التغييرات التي يشهدها واقع العمل بالمنظمات المختلفة لها نتائج على هيكل المنظمة ونمط الإدارة (هاشم، 2005، ص 379)، وبسببها تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة من زيادة عدد الموظفين عن حاجتها الفعلية نجد إدارات وأقسام أخرى تعاني ضغط عمل بسبب قلة مواردها البشرية، وقد يرجع ذلك لأسباب متعددة تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمات، فنلاحظ أن إقبال الطلبة على قسم أو تخصص ما في المؤسسات الأكاديمية قد يزداد في فترة ما وينخفض في فترات أخرى لأسباب تتعلق بحاجة السوق وظروفه، الأمر الذي يؤثر بدوره على حجم العمالة في هذه الأقسام؛ لذلك فإن القصور في التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية يؤدي إلى حدوث اختناقات أو إرباك في الأداء التنظيمي قد يؤدي إلى ارتفاع كلفة العمل (المدهون، 2005، ص 16). وفي ظل هذه الظروف والتغيرات المتسارعة وغير الثابتة في البيئة الخارجية والداخلية يتطلب الأمر أن تعمل الإدارة جاهدة على توفير الموارد البشرية المميزة والقادرة على تنفيذ برامج وخطط الإدارة الكفيلة برفع كفاءة الأداء (عباس وعلي، 2007، ص 16).

فهناك اعتراف متزايد بالحاجة إلى قوة عاملة ماهرة ومدربة كأساس للتطور المستقبلي لأي منظمة (Hopkins, 2000, p. 2). والموارد البشرية عامل أساسي من عوامل نجاح العملية الإنتاجية، تتطلب تركيزاً واهتماماً خاصاً. حيث تشير المتابعة التاريخية لمنظمات الأعمال بأن نجاحها أو فشلها يعزى إلى دقة أو عدم دقة نشاط التخطيط للموارد البشرية فيها (الهيبي، 2003، ص 68).

ولا شك في أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم المنظمة بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة في الفترة الزمنية

المقبلة، وعلى إدارة المنظمة القيام بمسح شامل للمصادر المختلفة للموارد البشرية وتحديد المهارات المتوفرة وغير المتوفرة في تلك المصادر، وأن تتوقع الأوقات التي يتطلب الأمر فيها اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة النتائج التي يظهرها تخطيط الموارد البشرية، والمتعلقة بوجود أي فائض أو عجز (القحطاني، 2008، ص 73).

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة أي منظمة (الشوايش، 2005، ص 131) ويُعد من أكثر الأنشطة أهمية في إدارة المنظمات الحديثة لدوره الرئيس في نجاح المؤسسات وزيادة فعاليتها (القدس المفتوحة، 2005، ص 28).

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن جوهر بقاء المجتمع الفلسطيني واستمراره يكمن في تنمية هويته الثقافية والحضارية، وهذا دفعه إلى تجنيد كل طاقاته من أجل رفع المستوى الثقافي والتعليمي لأبنائه في وقت وجد فيه نفسه مشرداً في بقاع الأرض، لذلك نال موضوع التعليم العالي اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين الفلسطينيين تمثل في العشرات من الدراسات والبحوث والمقالات والكتب خلال العقدين الماضيين،

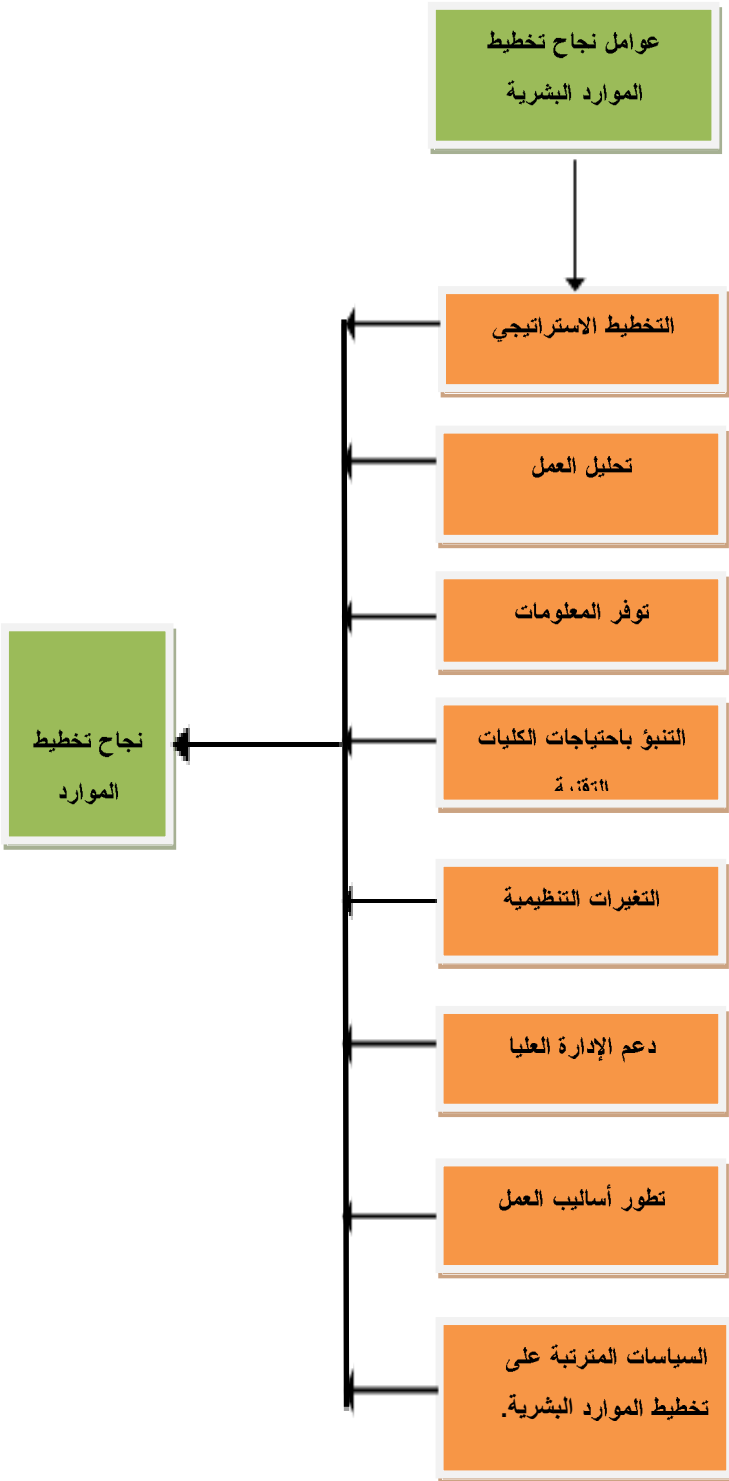
إلا أن هناك أسباباً عديدة أدت إلى ضعف فعالية مؤسسات التعليم العالي من حيث مساهمتها في خدمة الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، وضعف ارتباطها بسوق العمل المحلي بشكل خاص، ومن أهم هذه الأسباب ضعف القدرة على التخطيط السليم للموارد البشرية في هذه المؤسسات (الحوالي، 2004، ص 1)، أدى إلى ضعف الأداء البشري نتيجة غياب الاختيار الجيد والتسيير الفعال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، والذي انعكس سلباً على أداء ومكانة أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية (سبرينة، 2014).

إن ما سبق ولد شعوراً بضرورة تسليط الضوء على هذا الموضوع بالدراسة والبحث للخروج بنتائج وتوصيات ذات قيمة تقدم لمتخذ القرار.

ومن هنا تسعى الدراسة إلى اقتراح نموذج يمكن الكليات التقنية من تخطيط مواردها البشرية بشكل فاعل.

وتكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن الآتي:

شكل رقم (1) يوضح المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

"ما عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين؟"

ثانياً: فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة وموضوعها الدقيق، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، المرتبطة بموضوع الدراسة تم الخروج بالفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة: (التخطيط الاستراتيجي، التنبؤ باحتياجات الكلية من القوى العاملة، توفر المعلومات المتعلقة بالقوى العاملة، تحليل العمل، التغيرات التنظيمية، دعم الإدارة العليا، تطور أساليب العمل، سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية) على نجاح تخطيط الموارد البشرية.

لن يقتصر العمل في الدراسة على إيجاد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إنما سيتعدى ذلك إلى الاستفادة من طبيعة هذا الأثر ووزنه في إيجاد نموذج مقترح يشمل على المتغيرات الأكثر تأثيراً للوصول إلى النموذج الأمثل.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية العاملة في محافظات غزة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية:

1. بيان واقع تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية.
2. التعرف على المشكلات التي تحد من قدرة الكليات التقنية على التخطيط السليم للموارد البشرية.
3. قياس دور عوامل تخطيط الموارد البشرية في نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية.

رابعاً: متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: نجاح تخطيط الموارد البشرية.

المتغيرات المستقلة: (التخطيط الاستراتيجي، التنبؤ باحتياجات الكليات التقنية، توفر المعلومات، تحليل العمل، التغيرات التنظيمية، دعم الإدارة العليا، تطور أساليب العمل، السياسات المترتبة على تخطيط الموارد البشرية).

خامساً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية النتائج التي تقدمها والحقائق التي تكتشفها والتي ستعود بالفائدة العلمية والعملية على متخذي القرارات، والتي يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

1. تمكن أهمية الدراسة النظرية من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع التي تناولت موضوع تخطيط الموارد البشرية بحثاً ودراسة، سعياً إلى إثراء المعرفة العلمية، في موضوع من أكثر المواضيع أهمية فضلاً عن خصوصيته وحساسيته في مؤسسات التعليم التقني في فلسطين، حيث يواجه التعليم التقني ظروفاً وتحديات تتطلب رفع كفاءة وزيادة فعالية الموظفين العاملين فيه لتحقيق رسالته وأهدافه.

2. تعتبر معلومات وإحصاءات هذه الدراسة، مرجعاً مهماً للباحثين والمهتمين في مجال البحث العلمي.

الأهمية العملية:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما تسفر عنه من نتائج ونماذج وإضافات علمية، يمكن الاستفادة منها في تطوير عملية تخطيط الموارد البشرية.

2. تزويد إدارة الكليات بالمعلومات التي يمكن أن تحتل خطوة أساسية لأي محاولة جادة في تطوير وتحسين تخطيط الموارد البشرية.

3. تعتبر نتائج الدراسة مصدراً مهماً لتطوير سياسات الكليات التقنية واستراتيجياتها، المتعلقة بتطوير خطة الموارد البشرية.

سادساً: منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ولا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى في الكليات التقنية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (110) موظفاً وموظفة، موزعين وفق الإحصائيات، على سبع كليات تقنية وهي: (كلية فلسطين التقنية، الكلية الجامعية للعلوم المهنية والتطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية تدريب غزة (الوكالة)، كلية المجتمع العربية، كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية، كلية الدراسات المتوسطة_الأزهر)

ولقد استخدم أسلوب الحصر الشامل لكافة الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى، والتمثلة في فئة: (العمداء، النواب، المساعدين، رؤساء الأقسام).

ثامناً: المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية:

أ. حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها لعبارات المجالات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

ب. المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة، عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

ت. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل مجال من المجالات الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس الصدق والثبات:

أ. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ب. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

ت. معادلة سبيرمان براون للثبات.

5. تصبح المنظمات أكثر مرونة في استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية، ومواجهه التغييرات الطارئة في هيكل الموارد البشرية (حنفي، 2002، ص 137).

6. التعامل مع مشاكل الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين المهرة وعدم إفساح المجال لتسربهم، الأمر الذي يؤدي لضمان انخفاض معدل دوران العمل.

7. يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، للمواقع الجديدة أو الشاغرة، وذلك من أجل تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض في تلك الموارد والتخلص من الآثار السلبية المترتبة على ذلك (Alice, 2004, p. 5).

ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تسعى المنظمات إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف المدروسة التي يمكن تحقيقها من خلال القيام بعملية التخطيط السليمة للموارد البشرية وتتمثل هذه الأهداف في التالي:

1. التعرف على الوضع الحالي للقوى العاملة الموجودة في المنظمة والعمل على تحقيق حالة من التوازن بين العرض والطلب لتجنب حدوث نقص أو زيادة في العمالة بين الإدارات المختلفة طبقاً لاحتياجاتها الفعلية.
2. محاولة استطلاع المشكلات التي تواجه قوة العمل الموجودة في المنظمة ووضع الحلول المناسبة لمواجهتها.
3. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية على المستويات الإقليمية والقومية، كون التخطيط داخل المنظمة يمثل النواة التي تبني عليها عملية التخطيط الشامل للموارد البشرية في بلد ما.
4. تقديم العون للإدارة العليا في تخطيط وتنفيذ خطط وبرامج العمل لمختلف الأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية بالمنظمة.
5. المساهمة مع الجهات المختصة في تحديد موازنة الوظائف المطلوبة في المستقبل بما يمكن الإدارة من

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في إثبات الفرضيات:

أ. اختبار كولومجروف-سمرنوف، لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).

ب. اختبار الانحدار المتعدد، لإيجاد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

تاسعاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

ينظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه ذلك الشعور بالحاجة لتوقع مستوى الموارد البشرية المطلوبة في المستقبل، لكي تحدد الحاجة للموظفين الجدد وحاجاتهم التدريبية، ولضمان الخبرة الكافية لدى الأفراد الذين يترفعون لشغل المناصب الشاغرة في المستويات الإدارية العليا (Parker and Caine, 1996, p. 35).

كذلك ينظر عباس وعلي إلى تخطيط الموارد البشرية، بأنه التنبؤ بالطلب المتوقع على الموارد البشرية وعرضها في المنظمة خلال الفترات المقبلة (عباس وعلي، 2007، ص 55).

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

1. يتم من خلاله الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل، أو من مخزون المهارة الموجود داخل المنظمة.
2. يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالموظفين، وهذا يعتبر غاية في الأهمية في خدمة الموظفين وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.
3. يتم من خلاله التعرف على نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعية البرامج اللازمة لتدريبها وتطويرها ورفع مستويات أدائها (عباس، 2011، ص 20).
4. إن نشاط تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، يعمل بشكل متكامل مع الأنشطة الأخرى مثل: التدريب، تخطيط الأجور، الاستقطاب، الاختيار، لذلك تخطيط الموارد البشرية يحقق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية (السالم، 2009، ص 150-151).

خامساً: أبعاد تخطيط الموارد البشرية:

1. **تخطيط الموارد البشرية من خلال تحليل العمل** (Han, 2005, p. 31).

إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، لا يأتي إلا بفضل التحليل الدقيق للوظائف لمعرفة بعدي الوصف والموصفات الوظيفية، ومن ثم توزيع أو إعادة توزيع الأدوار بشكل مهني بحيث يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من الموارد البشرية أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي، لذلك فإن الهدف من التحليل الوظيفي هو جمع المعلومات عن الموارد البشرية الموجودة والوظائف التي يمارسونها في زمن ما، ثم تحليل كيف تستطيع المؤسسة أن تعد نفسها لمقابلة احتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

1. التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية:

لا يمكن وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ قبل دراسة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، باعتبارها شريكاً في تحقيق الأهداف، وعلى ذلك لا بد من إعداد خطة الموارد البشرية وإدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية، على اعتبار أن التخطيط للموارد البشرية يحقق التوازن بين استراتيجية المنظمة المستقبلية من القوى البشرية وبين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلاً، وبما أن تخطيط الموارد البشرية يعمل ضمن ظروف بيئية متغيرة داخلية وخارجية، فلا بد من متابعة دائمة لحركة واتجاهات هذه المتغيرات والتعامل معها، هذا الأمر يستدعي استخدام التخطيط الاستراتيجي كمنهجية حديثة، وبذلك تتبلور عملية تخطيط الموارد البشرية في بعدها الاستراتيجي، فلا بد من وجود ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية (القرشي، 2008، ص 13).

2. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

تلبى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل، بالاعتماد على المعارض من المصادر الداخلية، والمتمثلة في الموظفين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، داخل المنظمة أو الأفراد المتقاعدين الذين تحتاج المنظمة لخبرتهم، أو بالاعتماد على المعارض في المصادر الخارجية والمتمثلة في الموارد البشرية التي يتم استقطابها من الأسواق المحلية أو الأسواق الخارجية؛ لسد العجز لدى المنظمة (كامل، 1994، ص 217).

تقدير الأجور بشكل محدد، وكذلك تحديد التزامات المنظمة المالية.

6. ضمان الحصول على قوى عاملة تساعد على تطور العمل، من خلال مساعدة الإدارة العليا في تحديد سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.

7. المشاركة في تقدير الاحتياجات التي يتطلبها العمل في المستقبل وذلك وفقاً لظروف المنظمة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية (عباس، 2011، ص 23).

من خلال ما سبق نلاحظ أن الموارد البشرية مصدر مهم في كل المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، فالنقص في الموارد البشرية يؤثر بشكل سلبي على أداء تلك المنظمات ووظائفها (عباس، 2011، ص 54).

يمكن تقسيم العوامل والمتغيرات المؤثرة على العرض والطلب في سوق العمل والتي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية إلى قسمين:

رابعاً: العوامل البيئية المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية:**العوامل والمتغيرات الداخلية:**

هناك مجموعة من المتغيرات البيئية الداخلية التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية، وهذا يتطلب من المخططين التنبؤ باتجاهاتها ومعرفة تأثيرها على الخطة وفيما يلي أبرز هذه المتغيرات (أهداف المنظمة، الوضع المالي، التغييرات التنظيمية، حجم العمل، عوامل تقنية) (عباس، 2011، ص 54).

المتغيرات الخارجية:

هناك العديد من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على قدرة الإدارة على تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية، وهذا يتطلب من الإدارة فهم وإدراك واستيعاب هذه المتغيرات التي تؤثر في حجم ونوع الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل، وفيما يلي أهم هذه المتغيرات الخارجية:

(الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة، التطور التكنولوجي، العوامل الجغرافية وظروف المنافسة، القيم الاجتماعية، التغيير في شغل بعض الوظائف، التشريعات الحكومية)

3. تطور اساليب العمل :

في ظل الأوضاع الراهنة التي يتنامى فيها الاتجاه نحو الانفتاح والعلومة الاقتصادية، وفي ظل تسارع معدلات النمو والتطور التقني، زاد الاهتمام بتغيير وتطوير اساليب العمل لتنمية وتحسين نوعية الموارد البشرية، ورفع كفاءتها الإنتاجية، وتنمية قدراتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة (الغامدي، 2006، 3).

4. توفر معلومات الموارد البشرية (المدهون، 2006، ص 748).

إن اهتمام المنظمات بنظم معلومات الموارد البشرية، دلالة على الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها، من خلال توفير البيانات التفصيلية والشاملة، والتي يمكن البناء عليها في وضع السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، ويمكن النظر إلى نظم معلومات الموارد البشرية بأنها نظام يتم تصميمه، لتوفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري".

لذا لابد من الرفع من مستوى الاهتمام بنظم المعلومات، حيث تتوقف كفاءة العنصر البشري على كفاءة ودقة البيانات التي تستخدم في تخطيط الموارد البشرية.

5. دعم الإدارة العليا لتقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية (كامل، 1994، ص 223).

لا بد من تقييم ومراجعة خطة الموارد البشرية قبل وأثناء وبعد التنفيذ الفعلي للخطة، حيث إن التغذية الراجعة ضرورية في كل مرحلة من مراحل تخطيط الموارد البشرية، لإجراء التعديلات اللازمة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف المنظمة في ضوء الصعوبات والمشاكل المتوقعة، ومن خلال تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة الموارد البشرية للفترات المقبلة، ويتبع ذلك قيام مخطط الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير وتنمية العمالة، وتشمل تكاليف توظيف أو تعيين العاملين الجدد، والبرامج التدريبية التي ستقدم لهم، وهذا يتطلب دعم وتأييد الإدارة العليا.

عاشراً: الدراسات السابقة:**الدراسات المحلية:**

1. دراسة شلتوت (2009) "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري: دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، والتحقق من مدى توظيف الوكالة لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفؤ والفعال والقادر على أداء العمل المطلوب. وشملت الدراسة جميع الموظفين العاملين ما بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة الوظيفية العشرين، والبالغ عددهم (665) موظفاً، وقد شملت عينة الدراسة (253) موظفاً، أي ما يعادل (40%) من مجتمع الدراسة.

2. دراسة المدهون وأبو رحمة (2008) "مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وأهم العوامل التي تحد من كفاءتها، وأثر ذلك على فاعلية إدارات شؤون الموظفين، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية بما يمكنها من القيام بدورها في توفير المعلومات الملائمة التي تعتمد عليها إدارة شؤون الموظفين في اتخاذ القرارات، للقيام بمسئولياتها بكفاءة وفاعلية. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج بناء على استبانته تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في مدراء شؤون الموظفين، ونوابهم، والبالغ عددهم (45) موظفاً.

3. دراسة الفرا وزعنون (2008) "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ويتألف مجتمع الدراسة من (3363) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة، ورئيس قسم، وبذلك تكون قد تناولت الدراسة الإدارات العليا والوسطى والدنيا في تلك الوزارات، ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات اللازمة لعملية التحليل من خلال عينة طبقية عشوائية شملت (500) موظف.

4. دراسة عدوان (2008) "واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، ومعرفة إمكانيات وقدرات القائمين على أداء هذه المؤسسات وقدرتهم على دراسة احتياجاتها من القوى العاملة. ويتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية العليا في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في قطاع غزة والبالغ عددهم 116 موظف.

الدراسات العربية:

1. دراسة هزازي (2015) "علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأمن الوظيفي بوزارة التجارة والصناعة بالرياض".

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأمن الوظيفي بوزارة التجارة والصناعة بالرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من (172) ولقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

2. دراسة الحنتلة (2013) "العوامل المؤثرة على نجاح تخطيط الموارد البشرية".

هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (71) مفردة، ولقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي.

3. دراسة الهويش (2013) "فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي".

هدفت الدراسة للتعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (340) من العاملين المدنيين في منطقة الرياض، والمسئولين السعوديين عن الموارد البشرية، في منطقة الرياض والبالغ عددهم (7) أفراد، ومسؤولي الموارد البشرية في شركة سابك والبالغ عددهم (10) أفراد، ولقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي.

4. دراسة السبيعي (2013) "دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات بالسعودية".

هدفت الدراسة للتعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات بالسعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (361) ولقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

5. دراسة اليعقوبي (2011) "واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة للتعرف على واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (420) مفردة موزعة بين موظفين إداريين و تربويين من مختلف مناطق السلطنة.

6. دراسة العتيبي (2010) "تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي للرئاسة العامة لرعاية الشباب".

تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأمن الوظيفي للعاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض والبالغ عددهم (550) مفردة مكونة من: "مدير إدارة، ورئيس قسم، ومشرف، وموظف"، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تشمل (226) مفردة.

7. دراسة حسن (2009) "إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية".

سعت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، وذلك من خلال عينة الدراسة التي تكونت من كافة المدراء، ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين و أورانج والبالغ عددهم (80) مفردة.

8. دراسة الضمور (2008): "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية،

8

12. دراسة سامي (2007): بعنوان "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة".

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الموارد البشرية، كما هدفت إلى توضيح مدى تبني شركة مناجم الفوسفات للأساليب العلمية في عملية تخطيط الموارد البشرية، ومدى ارتباط عملية تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي الاستعراضي

13. دراسة عباد (2007): بعنوان "برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط بالجمهورية اليمنية في الفترة من 1990-2005م".

سعت الدراسة لتحقيق العديد من الأهداف من أهمها الوقوف على نقاط القوة والضعف في برنامج الإصلاح الإداري في شركات ومؤسسات القطاعين العام والمشارك في اليمن، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه وتحد من دوره في تنمية الموارد البشرية، بهدف المشاركة في وضع الحلول التي تساهم في نجاحه، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختبار فرضياته عن طريق معرفة طبيعة العلاقة بين برامج الإصلاح الإداري وبين مكونات تنمية الموارد البشرية، من خلال تصميم نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وتم اختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط بالجمهورية اليمنية يتوزعون على (21) مؤسسة وشركة، وهي تمثل ما نسبته (46%) من مجتمع الدراسة.

14. دراسة هجانة (2006): بعنوان "تخطيط القوى العاملة في السودان بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الخدمة العامة من 1970 إلى 2000م".

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة بالخدمة العامة في السودان، ومعرفة ما يؤثر على فعالية التخطيط السليم والفعال للقوى العاملة، واقتراح الحلول العملية لمعالجة المشاكل التي تعيق سلامة وفعالية هذا التخطيط، ولقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي.

والبالغ عددها (23) وزارة ولقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغ عدد أفرادها (166) مفردة، وهو يشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة.

9. دراسة دحيم (2007) "واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سعود دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سعود، من وجهة نظر المعنيين بوظيفة التخطيط، وشملت الدراسة جميع الموظفين المسؤولين عن عملية تخطيط القوى العاملة في إدارة الجامعة، وجميع عمداء، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري إدارات الكليات، في جامعة الملك سعود بالرياض، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع (162) استبانة على مجتمع الدراسة، كما تم إجراء مقابلات مع مجموعة من المسؤولين عن التخطيط بالجامعة.

10. دراسة صيام (2007): بعنوان "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين (فئة الضباط)، وتكون مجتمع الدراسة من 3518 ضابط من الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية شملت 175 ضابط، وتمثل 5% من مجتمع الدراسة

11. دراسة الربيع (2007): بعنوان "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الجامعة الأردنية لسياسات إدارة الموارد البشرية، في الجامعة الأردنية وتأثير هذه الممارسة في جوانب الميزة التنافسية للجامعة بمحاورها التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة الجامعية. وقد شملت الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من مختلف الكليات ومختلف الرتب الأكاديمية والبالغ عددهم (955) وقد تم اختيار عينة عشوائية تناسبية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، حيث بلغ عددها (425) مفردة، شكلت ما نسبته (45%) من مجتمع الدراسة.

الدراسات الاجنبية:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأثر المترتب على إجراء تغيير استراتيجي شامل في ثاني أكبر شركة في السويد وهي شركة Akademiska Hus، ولقد بينت الدراسة أن التغييرات الإستراتيجية قد أسفرت عن خلق رؤية جديدة للمنظمة تؤهلها لتصبح من المنظمات الرائدة في العالم في إنشاء مزيد من القيم الأساسية الجديدة التي تهدف إلى حث الموظفين على القيام بواجباتهم بشكل فعال، وتجدر الإشارة إلى أن الشركة لا تزال في مرحلة مبكرة من إحداث التغيير الحقيقي الذي يمكن أن تحقق وتنفذ من خلاله رؤيتها، ولكن تم بالفعل إجراء بعض التغييرات الإستراتيجية، إلا أن معظم الموظفين ليسوا على اطلاع بطبيعة وحجم هذه التغييرات الإستراتيجية التي حدثت داخل الشركة، فالموظفين لا يدركون ما يجري تماماً، لكنهم يعتقدون أن أي تغيير داخل الشركة هو شيء إيجابي وسوف يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أكبر.

5. Study (Najia, 2008):
Aspects of Strategic Human Resource Management and Their Role in Developing Competitive Advantage [An Applied Study on the Jordanian Mobile Telecommunications Industry.

تقوم هذه الدراسة بتفحص سلسلة الاستراتيجيات الخاصة بإدارة القوى البشرية في صناعة الاتصالات الخليوية الأردنية، كونها مصادر محتملة لإنشاء أفضلية تنافسية للشركة، واعتمد الباحث على أسلوب دراسة الحالة لكل من شركة زين وأورانج وأمنية للاتصالات، والعلاقة التعاونية التي أنشأتها الشركات تجاوباً مع البيئة التنافسية المتزايدة، ولجمع البيانات اللازمة للتحليل اعتمد الباحث على وسائل عدة منها الاستبانة، والمقابلات شخصية، ومراجعة المواقع الالكترونية للشركات.

6. Study (Normala, 2006):
Human Resource Management Practices and Firm Performance: The Moderating Roles of Strategies and Environmental Uncertainties.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والظروف البيئية المتغيرة، واستراتيجيات العمل، وأداء الشركات في قطاع الصناعة الماليزي، وكانت الفرضية الأساسية أن ممارسات

1. Study (Elgrari and Ingirige, 2011) Privatisation and Manpower Capability Development: Cases from the Libyan House Building Sector.

هدفت الدراسة لمعرفة الواقع الحالي للقوى العاملة، وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تطوير قدرة القوى العاملة في قطاع البناء في الشركات الليبية، ولقد تم جمع البيانات من خلال استخدام أسلوب دراسات حالة متعددة، لإجراء دراسة استكشافية في مشاريع الإسكان المشتركة بين شركات ليبية وأخرى أجنبية.

2. Study (Rooney and Dumay, 2011) Dealing with an Ageing Workforce: Current and Future Implications "New South Wales

تهدف الدراسة لفحص رؤية خطة 2013 ومخرجاتها لسلطة الأراضي في Land، والتي تم تصميمها للتعامل مع أزمة رأس المال البشري المتوقع حدوثها في ضوء تقادم القوى العاملة، ولقد تم اختيار سلطة الأراضي تحديداً، لأنه في عام 2005 م كان هناك مشكلة واجهت سلطة الأراضي، تمثلت في تقادم العمالة لديها بسبب تقدم موظفيها في السن، وهذا دفعها لإجراء هذه لدراسة، والتي تحاول من خلالها المحافظة على القيم المعرفية لموظفيها حالياً وفي المستقبل.

3. Study (Kumbargoudar and Kannappanavar, 2010) Manpower planning in Agricultural Science University Libraries in India.

تهدف الدراسة إلى التعرف على هيكلية الموظفين العاملين في المكتبة، وآليات تخطيط القوى العاملة المتبعة هناك، كما تهدف إلى معرفة إذا ما كان هناك عدد كاف أو غير كاف من القوى العاملة لإدارة الخدمات المكتبية بشكل فعال، وللتعرف على الوظائف المعتمدة وعدد العاملين المؤهلين، وعدد الوظائف الشاغرة، ومن أجل تحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين. أجريت هذه الدراسة على 20 جامعة هندية، وأستخدم لتحقيق الهدف استبانة وزعت على الجامعات محل الدراسة، لتقييم هيكلية الموظفين وخدمات المكتبة ووظائفها وساعات العمل فيها.

4. Study (Sahlman, 2010) Elements of strategic technology management.

1. **موضوع الدراسة:** تركز الدراسة الحالية على استعراض العوامل التي يمكن أن تساهم في نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في محافظات غزة، في المقابل تطرقت بعض الدراسات السابقة إلى بعض هذه العوامل بالبحث والتحليل.

2. **مجتمع الدراسة:** تعتبر الدراسة الحالية الوحيدة التي تناولت عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية على حد علم الباحثين، هذا القطاع المهم والذي يساهم في رفد المجتمع بكوادر بشرية مؤهلة تساهم في تطوره ورفقيه وتحسين مستوى معيشتهم، بينما طبقت الدراسات السابقة على قطاعات أخرى مختلفة.

و تعتبر الدراسة الحالية امتداداً واستكمالاً لجهود الباحثين، حيث استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومجالاتها، وتحديد منهجية الدراسة وصياغة وبلورة فرضياتها وأهدافها وأهميتها، كما تم رصد نتائجها وتوصياتها، والتي سيتم مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية، لتوضيح جوانب الاتفاق والاختلاف، وتقديم التوصيات العملية المفيدة لمساعدة الإدارة العليا على تحديد احتياجات الكليات التقنية من الموارد البشرية في المستقبل من حيث الكم والنوع.

الحادي عشر: الاطار العملي للدراسة

أولاً: صدق وثبات الاستبانة

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة على (15) من المحكمين المختصين وذلك للتحقق من مصداقيتها والتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين وأجريت بعض التعديلات المطلوبة.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

وبعد ذلك تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة ممن ينتمون إلى مجتمع الدراسة بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة قبل البدء بالدراسة الميدانية، من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة. ولقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي، كما تم فحص صدق المحتوى للاستبانة؛ للتأكد من مدى ارتباط بنود الاستبانة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد أظهرت النتائج أن الاستبانة تتمتع

إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الربحية والنمو، وبشكل سلبي على معدل دوران العمل.

ولجمع البيانات المطلوبة للتحليل، استخدم الباحث استبانته تم إرسالها عبر البريد إلى مديري الموارد البشرية في شركات التصنيع في ماليزيا، وقد تم استرجاع (162) استبانته صالحة استخدمت لإغراض التحليل.

7. Study (Gerald, 2006):

Workforce Alignment, Human Resource Scalability and Small Business Sales Growth.

تساهم هذه الدراسة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم الأفكار الأولية التي تحدد الشروط التي بموجبها تؤدي عملية إعادة توزيع القوى العاملة، إلى مستويات أعلى من الأداء في الشركات، ولقد تم جمع البيانات من كبار المديرين التنفيذيين في (196) مؤسسة من مؤسسات الأعمال الصغيرة.

8. Study (Andersson, Avasal and Gabrielson, 2002):

Human Resource Planning: A Case Study Based Analysis of the Extent to Which Organizations Plan for Human Resources in the Contemporary Business Environment.

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة قدرة الشركات على إدارة مواردها في ظل التعقيد الموجود في سوق العمل، ولقد تم جمع البيانات باستخدام أسلوب دراسة الحالة على ثماني شركات من قطاعات مختلفة في السويد من أجل تحديد الاختلافات في اتجاهات الشركات تجاه تخطيط القوى العاملة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسة السابقة، وجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع تخطيط الموارد البشرية بالعرض والتحليل من عدة جوانب.

ويلاحظ أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية وأهداف مختلفة، حاول كل باحث خلالها الوصول إلى نتائج معينة تعالج موضوعات مختلفة، ويرجع السبب في هذا الاختلاف إلى تباين الاهتمامات لدى الباحثين، واختلاف ظروف كل دراسة ومجتمعها.

ولقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأتي:

طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، حيث انحصرت معاملات ألفا كرونباخ للثبات ما بين (0.8892) و (0.9426) مما يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة وأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ مما يطمئن بتطبيقها على مجتمع الدراسة.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية. وفي ما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة، وفق البيانات الشخصية، يوضحها الجداول التالي:

جدول رقم (1) يوضح خصائص العينة، وفق المتغيرات الشخصية.

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية | المتغير |
|---------------|------------------------|----------------|---------|
| النوع | ذكر | 87 | 88.7 |
| | أنثى | 11 | 11.2 |
| المجموع | 98 | 100.0 | |
| المؤهل العلمي | دراسات عليا | 63 | 64.3 |
| | بكالوريوس | 35 | 35.7 |
| المجموع | 98 | 100.0 | |
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 25 | 25.5 |
| | من 5 - أقل من 10 سنوات | 42 | 42.9 |
| | 10 سنوات فأكثر | 31 | 31.6 |
| المجموع | 98 | 100.0 | |

بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يطمئن إلى أنها تقيس ما وضعت من أجله.

3. ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية SPLIT-HALF Coefficient، كما تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سيرمان براون للتصحيح، و تبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ أعلى وأقل معامل ارتباط مصحح (0.9245) و(0.8336) على التوالي . كما استخدمت

| | | | | |
|--|-------|---------|------------------------------------|----------------|
| يبين الجدول أن 24.5% من عينة الدراسة من "الكلية الجامعية للعلوم والتطبيقية"، و17.3% من عينة الدراسة من "كلية فلسطين التقنية_دير البلح"، و21.4% من عينة الدراسة من "كلية العلوم والتكنولوجيا"، و7.1% من عينة الدراسة من "كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية"، و12.2% من عينة الدراسة من "كلية تدريب غزة (وكالة الغوث)"، و10.2% من عينة الدراسة من "كلية المجتمع العربية"، و7.1% من عينة الدراسة من "كلية الدراسات المتوسطة - الأزهر". | 24.5 | 24 | الكلية الجامعية للعلوم والتطبيقية. | مكان العمل |
| | 17.3 | 17 | كلية فلسطين التقنية_دير البلح. | |
| | 21.4 | 21 | كلية العلوم والتكنولوجيا. | |
| | 7.1 | 7 | كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية. | |
| | 12.2 | 12 | كلية تدريب غزة (وكالة الغوث). | |
| | 10.2 | 10 | كلية المجتمع العربية. | |
| | 7.1 | 7 | كلية الدراسات المتوسطة - الأزهر. | |
| | 100.0 | 98 | المجموع | |
| يشير الجدول إلى أن 40.8% من مجتمع الدراسة من موظفي الكليات التي تتبع جهة إشراف "حكومية"، و15.3% من مجتمع الدراسة من موظفي الكليات التي تشرف عليها جهة "خاصة"، و12.2% من مجتمع الدراسة، يخضع لإشراف "وكالة الغوث"، و31.6% من مجتمع الدراسة من موظفي الكليات التي تتبع جهات إشراف "عامة". | 40.8 | 40 | حكومية | جهة الاشراف |
| | 15.3 | 15 | خاصة | |
| | 12.2 | 12 | وكالة | |
| | 31.6 | 31 | عامة | |
| 100.0 | 98 | المجموع | | |
| يبين الجدول أن 5.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "عميد"، و6.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "نائب عميد للشئون الأكاديمية"، و6.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "نائب عميد للشئون الإدارية"، و43.8% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس قسم أكاديمي"، و38.7% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس قسم إداري". | 5.1 | 5 | عميد. | المسمى الوظيفي |
| | 6.1 | 6 | نائب عميد للشئون الأكاديمية. | |
| | 6.1 | 6 | نائب عميد للشئون الإدارية. | |
| | 43.8 | 43 | رئيس قسم أكاديمي. | |
| | 38.7 | 38 | رئيس قسم إداري. | |
| | 100.0 | 98 | المجموع | |

الطعامنة، الناطور (2002)، والتي توصلت إلى أنه تتوفر لدى الوزارات المركزية في الأردن المعلومات الدقيقة واللازمة لتخطيط القوى العاملة، ولكن هناك استخدام بدرجة متوسطة للمعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة من قبل مجتمع الدراسة. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة سامي (2007)، والتي بينت أنه لا تتوفر لدى شركة مناخم الفوسفات البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية تخطيط الموارد البشرية، ودراسة هجانة (2006)، والتي أظهرت أنه لا يوجد قاعدة بيانات للقوى العاملة في مؤسسات الخدمة العاملة بالسودان.

وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور التاسع (نجاح تخطيط الموارد البشرية) تساوي 6.92، والوزن النسبي يساوي 69.21 %، وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الكليات التقنية نجحت من خلال تخطيط الموارد البشرية في توظيف الكفاءات من الموارد البشرية التي تلائم قدراتها مع متطلبات العمل، والمحافظة عليهم.

يعزى ذلك إلى توفر عدد من الموظفين الكفاء المتخصصين في مواقع العمل المختلفة، لكن هناك حالة من عدم الرضا لدى الموظفين، عن بعض السياسات التي تمارسها إدارة الكليات، الأمر الذي يؤثر بدوره على بقاء الموظف على رأس عمله في الكليات، حيث يبحث عن فرصة عمل أفضل، وهذا بدوره يتطلب دعم أكبر لخطة الموارد البشرية لكي تحقق أهدافها.

وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) تساوي 6.91، و الوزن النسبي يساوي 69.07 %، وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود تخطيط استراتيجي لدى الكليات، ولكن يحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.

يعزى ذلك إلى أن هناك تطور واضح في أداء عمل الكليات فرضته الظروف، حيث أصبح لمعظم الكليات خطط استراتيجية واضحة ومعلنة على مواقعها الإلكترونية، وهذا يعود إلى رغبة الكليات التقنية في تحسين مستوى أدائها وإداء كوادرها، والارتقاء بالطالب والمجتمع على حد سواء، إلا أن نقطة الضعف الرئيسة ربما تكمن في مستوى التطبيق والمراجعة المستمرة للخطط الاستراتيجية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة اليعقوبي (2011)، والتي أشارت إلى وجود وعي وإدراك لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة

ثالثاً: تحليل فقرات العوامل المؤثرة على نجاح تخطيط الموارد البشرية.

تم استخدام اختبار t لعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور على النحو التالي:

تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال (تطور أساليب العمل) تساوي 7.11، و الوزن النسبي يساوي 71.10 %، وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تطور أساليب العمل يساهم في نجاح خطة الموارد البشرية.

ويرجع ذلك إلى أن أساليب وطرق العمل الحديثة التي تبنتها بعض الكليات مثل: (الانتقال إلى العمل المحوسب، أو العمل وفق معايير هيئة الاعتماد والجودة والنوعية، أو تطبيق فكرة الهندرة على بعض الأقسام) وفرت الوقت والجهد، وساهمت في معالجة مشاكل النقص أو العجز في الأيدي العاملة في بعض الأقسام.

تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (عدوان، 2008)، والتي بينت وجود ضعف في قدرة المؤسسات الصحية على الاستفادة من التكنولوجيا واستخدامها، في تخطيط الموارد البشرية، ودراسة (الأغبري، 2007)، والتي أشارت إلى أن التقنيات التي أدخلت على وظائف إدارة الموارد البشرية، لم تحقق الغرض المطلوب، حيث تفنقر الكثير من الوظائف للتقنيات الحديثة، التي تتناسب وطبيعة عملها ومتطلباتها.

تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية) تساوي 6.96، و الوزن النسبي يساوي 69.59 %، وهي أقل من 0.05 مما يدل على توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل جيد.

يعزو الباحثان ذلك إلى أهمية المعلومات وأهمية الاستفادة منها في: تخطيط الموارد البشرية، واتخاذ القرارات، ووضع السياسات المتعلقة بموظفي الكليات.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة المدهون، أبو رحمة (2008)، والتي توصلت إلى أنه تتوفر نظم معلومات الموارد البشرية الخاصة بالموظفين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية بمعدلات عالية من الدقة، ودراسة دحيم (2007)، والتي أشارت إلى وجود قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة لدى جامعة الملك سعود عن القوى العاملة فيها، ودراسة

على المدى الطويل، ودراسة الطيار (2009)، والتي توصلت إلى وجود ثلاث مكاتب من إحدى عشر مكتبة فقط لديها إدارة مسؤولة عن التخطيط للقوى العاملة، ودراسة عدوان (2008)، والتي توصلت إلى أن المؤسسات الصحية تعاني من وجود مشاكل مالية واضحة وكبيرة تؤثر على قدرتها في تطوير عملية تخطيط الموارد البشرية لديها، ودراسة دحيم (2007)، والتي بينت أن من أهم معوقات عملية تخطيط الموارد البشرية في جامعة الملك سعود عدم وجود استقلال مالي وإداري، ودراسة Kumbargoudar and Kannappanavar (2010) والتي بينت أنه لا يوجد اهتمام كاف من قبل الإدارة العليا في تحديد احتياجات المكاتب من الموظفين المؤهلين.

وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (تحليل العمل) تساوي 6.86، و الوزن النسبي يساوي 68.58 %، وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الكليات تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية، وفقاً لنتائج تحليل العمل بصورة جيدة.

يرجع ذلك إلى أن الكليات تقوم بسد العجز في وظائفها الشاغرة، إما بالاعتماد على موظفين من داخل الكليات أو من خلال استقطاب موظفين جدد من سوق العمل، وذلك في ضوء الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة، ومدى مطابقته للمواصفات الوظيفية التي يجب أن يتمتع بها المرشح، وبناء على نتائج المقارنة يتم تحديد مصدر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة شلتوت (2009)، والتي أشارت إلى أن الوكالة تجر عملية وصف لوظائفها، ودراستها بصورة تحليلية تحدد من خلالها احتياجاتها من الموارد البشرية وحجم الفائض والعجز لديها، و تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء كانت المصادر الداخلية أو الخارجية. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة الفرا، زعنون (2008)، حيث بينت النتائج أن عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية، لا تتم وفق تحليل وظيفي أو تخطيط للموارد البشرية، ودراسة صيام (2007)، والتي توصلت إلى انخفاض مستوى الرضا عن وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة في قطاع غزة، والمتعلقة بالتحليل الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي

الموارد البشرية، كما أن هناك اهتمام كبير بصياغة وإعداد استراتيجية للموارد البشرية من قبل النظام التربوي بسلطنة عمان، ومع دراسة الضمور (2008)، والتي بينت أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية، وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، ومع دراسة بقله (2004)، التي توصلت إلى وجود ربط وتكامل بين استراتيجية المنظمة، وتخطيط الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وذلك في منظمات كلا القطاعين العام والخاص. وتختلف مع دراسة الدعي (2007)، والتي أشارت إلى وجود ضعف في الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة (الاستراتيجية) للمنظمة وخطة الموارد البشرية، ومع دراسة هاشم (2005)، والتي بينت أن هناك غياب واضح للدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية.

وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (دعم الإدارة العليا) تساوي 6.90، و الوزن النسبي يساوي 69.04، وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الإدارة العليا تقدم الدعم اللازم لنجاح خطة الموارد البشرية.

يرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا تتعامل مع تخطيط الموارد البشرية على أنه نشاط مهم، يساهم في تحقيق أهداف الكليات بشكل مباشر، وبالتالي فهي توفر الدعم المادي والمالي والمعنوي اللازم لنجاحه.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة Najia (2008)، والتي أشارت إلى وجود تطابق بين أهداف شركات الاتصال مع الأهداف الخاصة لموظفيها، الأمر الذي أدى إلى تحقيق العديد من المنافع الإيجابية منها: (زيادة درجة ولاء وانتماء الموظفين، وزيادة رضاهم عن العمل).

تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الفرا، زعنون (2008)، والتي أشارت إلى عدم وجود تخطيط فعال للموارد البشرية داخل الوزارات الفلسطينية، ودراسة ابوطويلة (2000)، والتي بينت أن المشكلة الحقيقية تكمن في ندرة الموارد المادية والمالية، ودراسة اليعقوبي (2011)، والتي أظهرت ضعف مستوى مشاركة موظفي وزارة التربية والتعليم في صياغة خطط وأهداف الموارد البشرية، ودراسة العتيبي (2010)، والتي بينت عدم اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط للموارد البشرية

أخرى، لابد وان يتبعها تنقلات لعدد من الموظفين من مكان او من مستوى الى اخر، كما أن حالات دوران العمل الاجبارية، التي تحدث بسبب حالات الوفاة او المرض او الاستقالة، تؤثر بدورها على عدد ونوع الموظفين في المواقع التنظيمية المختلفة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة Gerald (2006)، والتي بينت أن إعادة توزيع العمالة بطريقة سليمة تعتبر بمثابة حلقة الوصل بين الأداء العالي للمؤسسات، والقدرة على زيادة حجم المبيعات في المؤسسات صغيرة الحجم، ودراسة عدوان (2008)، والتي بينت أن القرارات التنظيمية لها تأثيرات مباشرة على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسات، وأن أي قرار تتخذه الإدارة بإعادة توزيع العمالة على الوظائف داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على حجم الطلب من هذه العمالة. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة Kumbargoudar and Kannappanavar (2010)، والتي أشارت إلى أن معظم الوظائف على المستوى الإداري والإشرافي هي وظائف شاغرة في المكتبات الهندية محل الدراسة، كما أن الغالبية العظمى من الموظفين العاملين في المكتبات هم موظفين غير مؤهلين مهنيًا.

وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثامن (سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية) تساوي 6.66، و الوزن النسبي يساوي 66.56 %، وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية في الكليات تساهم في نجاح تخطيط الموارد البشرية.

ويعزى ذلك الى حالة الرضا لدى الموظفين عن بعض السياسات التي تضعها الكليات، والتي تتعلق بمسارهم الوظيفي، وهذا يعتبر مؤشر ايجابي، لكن بعض السياسات بحاجة الى تعزيز اضافي لارتفاع تخطيط الموارد البشرية، مثل: (سياسة الاجور والحوافز).

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة شلنوت (2009)، حيث أظهرت النتائج أن عملية اختيار المرشحين في وكالة الغوث في قطاع غزة تتم وفقاً لمبدأ الجدارة، وبناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة، ودراسة حسن (2009)، يوجد معايير واضحة تتبع في ملء الشواغر في قطاع الاتصالات الأردنية محل الدراسة، سواء عند الاعتماد على المصادر الداخلية أو الخارجية، في عملية التوظيف، ودراسة الربابعة

وتقييم الأداء، ودراسة عباد (2007)، والتي بينت أن برنامج الإصلاح الإداري في القطاعين العام والمشارك في اليمن لم يساهم في وضع نظام فعال لتحليل وتوصيف الوظائف، ورسم خطط محددة للتوظيف والتأهيل والأجور، وتفعيل نظم تقييم الأداء، وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين.

وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (النتبؤ باحتياجات الكلية من الموارد البشرية) تساوي 6.75، و الوزن النسبي يساوي 67.51 %، وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الكلية تنتبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية".

يعزى ذلك إلى استخدام بعض طرق النتبؤ التقليدية التي تحدد الكليات من خلالها حاجاتها الوظيفية المستقبلية، كالاتماد على الخبرة والتجربة السابقة التي تتمتع بها الادارة العليا أو ومن خلال اشراك الاقسام المختلفة في تحديد احتياجاتها في الفترات المقبلة.

لكن هنالك الكثير من اساليب النتبؤ الحديثة التي يجب على الكليات ممارستها والاستفادة منها.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2010)، والتي توصلت إلى أن الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض، تعتمد على التقدير الشخصي والخبرة السابقة، في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، ودراسة سامي (2007)، والتي تشير الى ان عملية تخطيط الموارد البشرية في شركة الفوسفات، تستند إلى التقديرات الشخصية لرؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بشكل دوري، ودراسة Andersson, Avasalu and Gabrielson (2002)، والتي اشارت إلى أن الشركات محل الدراسة، ما زالت تعتمد على التجربة والخبرة السابقة في وضع وصياغة خطط الموارد البشرية. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة دحيم (2007)، والتي توصلت الى ان جامعة الملك سعود، لا تستخدم الأساليب العلمية في النتبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية.

وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس (التغيرات التنظيمية) تساوي 6.75، و الوزن النسبي يساوي 67.48 %، وهي اقل من 0.05 مما يدل على التغيرات التنظيمية التي تجريها إدارة الكليات تؤثر بشكل مباشر على خطة الموارد البشرية.

يرجع السبب إلى أن التغيرات التنظيمية التي تطرأ بسبب إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي، من خلال استحداث اقسام، اودمج او الغاء اقسام

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الفراء، زعنون (2008)، والتي توصلت إلى عدم إتباع وزارات السلطة الفلسطينية، لسياسات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية سليمة، ودراسة صيام (2007)، والتي أظهرت أن تأهيل وتدريب الكوادر البشرية يتم بطريقة عشوائية غير مدروسة، لا تلبي حاجات ومتطلبات العمل بمراكز الشرطة بقطاع غزة، ودراسة الطيار (2009)، والتي أظهرت أن مكتبين من إحدى عشرة مكتبة لديهما سياسات واضحة في تخطيط الموارد البشرية، وأشارت النتائج أن الكثير من الموظفين يرغبون في ترك أعمالهم والعمل في أماكن أخرى عند توفر الفرص المناسبة، ودراسة هجانة (2006)، والتي توصلت إلى عدم وجود ربط بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وسياسة التدريب في منظمات الخدمة العامة في السودان، كما تشير الدراسة إلى عدم تناسب الأجور المدفوعة للقوى العاملة مع شروط ومتطلبات العمل

(2007)، التي توصلت إلى وجود اهتمام متزايد في المنظمات العامة الأردنية حديثاً بسياسة التخطيط للموارد البشرية وتحديدًا بالمنظور الإستراتيجي، وسياسات الاستقطاب والاختيار وسياسات المكافآت والمدفوعات وسياسية تقييم الأداء، وسياسة التدريب، ودراسة Rooney and Dumay (2011)، والتي أوضحت أن سلطة الأراضي تمكنت من مواجهة الأزمة التي كانت تواجهها والمتعلقة بتقادم العمالة بسبب السياسات والإجراءات التي اتخذتها إدارة سلطة الأراضي والتي تمثلت في تدريب وتطوير وتحسين أداء الموظفين الجدد، ونقل الخبرات والمعارف إليهم خلال الفترات السابقة، ودراسة Daud (2006)، والتي أظهرت وجود علاقة بين تنمية مهارات الموظفين ومعدل دوران الموظفين في قطاع الصناعة الماليزي.

جدول رقم (2)

يوضح تحليل محاور الدراسة (العوامل المؤثرة على نجاح تخطيط الموارد البشرية)

| الترتيب | القيمة الاحتمالية | قيمة t | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العامل | محاور الدراسة |
|---------|-------------------|--------|--------------|-------------------|-----------------|---|---------------|
| 1 | 0.000 | 10.787 | 71.10 | 1.019 | 7.11 | تطور أساليب العمل. | 1 |
| 2 | 0.000 | 6.570 | 69.59 | 1.445 | 6.96 | توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية. | 2 |
| 3 | 0.000 | 6.060 | 69.07 | 1.482 | 6.91 | التخطيط الاستراتيجي. | 3 |
| 4 | 0.000 | 5.706 | 69.04 | 1.569 | 6.90 | دعم الإدارة العليا. | 4 |
| 5 | 0.000 | 6.136 | 68.58 | 1.385 | 6.86 | تحليل العمل. | 5 |
| 6 | 0.000 | 5.155 | 67.51 | 1.442 | 6.75 | التنبؤ باحتياجات الكلية من الموارد البشرية. | 6 |
| 7 | 0.000 | 5.720 | 67.48 | 1.295 | 6.75 | التغيرات التنظيمية. | 7 |
| 8 | 0.000 | 3.796 | 66.56 | 1.711 | 6.66 | سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية. | 8 |
| | 0.000 | 7.276 | 68.70 | 1.183 | 6.87 | جميع العوامل | |
| | 0.000 | 5.742 | 69.21 | 1.587 | 6.92 | نجاح تخطيط الموارد البشرية. | |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "97" تساوي 1.98

دالة احصائياً تساوي (3) من اصل (8) متغيرات، ولقد تراوحت معاملات التأثير بين (-0.131 الى 0.525).

والمتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، حسب معاملات الانحدار المعيارية Beta هي وفق الترتيب التالي: (دعم الإدارة العليا، سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، تطور أساليب العمل)، أما باقي المتغيرات فلها اثر ضعيف حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لها اقل من 0.05.

وقد بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل "دعم الإدارة العليا" (0.525)، وهو يمثل أعلى قيمة تأثير في المتغير التابع (نجاح تخطيط الموارد البشرية).

ويعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا في الكليات التقنية لها الدور الاساسي والمركزي في الموافقة على وضع خطة الموارد البشرية، او تنفيذها أو تنفيذ السياسات المترتبة على نتائجها، فهي التي تمتلك قرار التعيين او التدريب او التقييم او النقل او الترقية او استحداث تكنولوجيا واساليب عمل جديدة، فنجاح خطة الموارد البشرية في الكليات التقنية من وجهة نظر المبحوثين مرهون بمدى دعم ومؤازرة الإدارة العليا لخطة الموارد البشرية.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة الهويش (2013)، والتي تشير إلى غياب الوعي لدى المسؤولين بأهمية تخطيط الموارد البشرية. وتختلف مع دراسة العتيبي (2010)، والتي تشير الى عدم اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط للموارد البشرية على المدى الطويل، ودراسة Elgrari and Ingirige (2011) والتي توصلت إلى أن نقص الخبرة والتخطيط الضعيف من قبل الإدارة العليا في قطاع البناء في الشركات الليبية، أدى إلى نقص القدرة على تطوير القوى العاملة بشكل مناسب.

أ. وقد بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل "سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية" (0.286)، و يأتي في المرتبة الثانية، من حيث درجة التأثير في المتغير التابع (نجاح تخطيط الموارد البشرية). يعزى ذلك الى وجود حالة من الرضا العام لدى المبحوثين عن بعض السياسات المطبقة في الكليات التقنية، وخصوصاً تلك المتعلقة بالاختيار والتعيين، والتي تعتمد على مبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص في اختيار المرشحين، وتلك

ويتبين بصفة عامة أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة يساوي 6.87، والوزن النسبي يساوي 68.70% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.276 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن العوامل الثمانية تؤثر على نجاح تخطيط الموارد البشرية بصورة ايجابية، الا أن جميع هذه العوامل بحاجة الى اهتمام أكبر من الكليات والجامعات كي تنهض بجودة التخطيط للموارد البشرية، وهذا بدوره ينعكس ايجاباً على المسيرة الأكاديمية في فلسطين وبخاصة على جودة مخرجات التعليم العالي.

رابعاً: اختبار وتحليل فرضية الدراسة.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر دال احصائياً للمتغيرات (التخطيط الاستراتيجي، التنبؤ باحتياجات الكلية من الموارد البشرية، توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، تحليل العمل، التغيرات التنظيمية، دعم الإدارة العليا، تطور أساليب العمل، سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية) على نجاح تخطيط الموارد البشرية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة اثر المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، التنبؤ باحتياجات الكلية من الموارد البشرية، توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، تحليل العمل، التغيرات التنظيمية، دعم الإدارة العليا، تطور أساليب العمل، سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية)، على المتغير التابع (نجاح تخطيط الموارد البشرية)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل في الجدول رقم (3)، أن معادلة الانحدار جيدة ومقبولة حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 119.62 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية على نجاح تخطيط الموارد البشرية لخمسة من المتغيرات المستقلة "دعم الإدارة العليا، سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، تطور أساليب العمل". حيث من خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية Standardization الموجودة في عمود Beta، تبين أن عدد المتغيرات الدالة احصائياً تساوي (5) متغيرات من اصل (8) متغيرات، وأن عدد المتغيرات الغير

المتعلقة بسياسة التقييم، حيث يتم تقييم أداء الموظفين في المستويات الإدارية، المختلفة وفق معايير واضحة ومحددة مرتبطة بوصفهم الوظيفي، كما أن هناك نماذج متعددة تستخدم لتقييم أداء موظفي الفئات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين بعدالة ونزاهة العملية التقييمية، كذلك هناك محاولات جادة من قبل الكليات لتطوير السياسات المتعلقة بالاجور والحوافز، حيث أن هناك مطالبات جادة من وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، بضرورة الموافقة على تطبيق الكادر المالي والإداري الموحد، لتحسين ظروف العاملين في الكليات الحكومية تحديداً.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة شلتوت (2009)، حيث أظهرت النتائج أن عملية اختيار المرشحين في وكالة الغوث في قطاع غزة، تتم وفقاً لمبدأ الجدارة، وبناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة. ودراسة Rooney and Dumay (2011)، والتي بينت بأن سلطة الأراضي تمكنت من مواجهة الأزمة، التي كانت تواجهها والمتعلقة بتقادم العمالة بسبب السياسات والإجراءات التي اتخذتها الإدارة العليا والتي تمثلت في تدريب وتطوير وتحسين أداء الموظفين الجدد ونقل الخبرات والمعارف إليهم خلال الفترات السابقة.

وقد بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل "توفر المعلومات عن الموارد البشرية" (0.147)، ويأتي في المرتبة الثالثة، من حيث درجة التأثير في المتغير التابع (نجاح تخطيط الموارد البشرية).

ويعزى ذلك إلى توفر معلومات تفصيلية عن كافة الموظفين منذ مرحلة دخولهم وقبولهم للعمل في الكليات وحتى مرحلة انتهاء خدمتهم أو تركهم للعمل، وتستفيد الكليات من هذه المعلومات في معرفة مخزون موظفيها المهاري، وفي إعادة ترتيب هيكلها التنظيمي، وفي تقدير احتياجاتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة المدهون وأبو رحمة (2008)، والتي تشير إلى توفر نظم معلومات الموارد البشرية الخاصة بالموظفين في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية بمعدلات عالية من الدقة، ولكن هناك تدني في مستوى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً بسبب نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية، الأمر الذي يؤثر على سرعة توفير المعلومات الخاصة بالوظائف والموظفين.

أ. وقد بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي" (0.122)، ويأتي في المرتبة الرابعة، من حيث درجة التأثير في المتغير التابع (نجاح تخطيط الموارد البشرية).

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة العيوي (2011)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود وعي وإدراك لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، كما أن هناك اهتمام كبير بصياغة وإعداد إستراتيجية للموارد البشرية من قبل النظام التربوي بسلطنة عمان، ودراسة الضمور (2008)، والتي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية، وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الكليات بدأت تتبنى الفكر الاستراتيجي، في عملها فأصبح لمعظم الكليات خطة استراتيجية، تستفيد منها في قراءة العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تحقيق التوازن بين إستراتيجية المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية وبين ما هو متاح منها مستقبلاً.

في حين بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل (-0.131) "تطور اساليب العمل"، وهي تأتي في المرتبة الخامسة، من حيث درجة التأثير في المتغير التابع (نجاح تخطيط الموارد البشرية).

تختلف الدراسة الحالية مع دراسة عدوان (2008)، حيث أظهرت النتائج وجود ضعف في اهتمام المؤسسات الصحية باستخدام التكنولوجيا، ومحاولة الاستفادة منها في عملية التخطيط للقوى العاملة.

ويرجع ذلك إلى رغبة الكليات في تحسين مخرجاتها، من خلال تحسين مستوى أداء موظفيها، عن طريق استخدام اساليب عمل جديدة، تمثلت في الانتقال نحو العمل المحوسب، والاهتمام بمعايير الجودة التي حددتها هيئة الاعتماد والجودة، إضافة إلى إهتمام محدود في بعض الكليات بإعادة هندسة العمليات (الهندرة)، لكن ما زالت الكليات بحاجة أكبر إلى تعزيز وتطوير اساليب عملها.

من قبل عميد الكلية في معظم الكليات التقنية، فهي تخضع لرؤيته الشخصية وتقديره للمصلحة العامة، دون اشراك موظفي الكليات في ذلك، بل يعتبر اعداد الهياكل التنظيمية من الاسرار التي لا يطلع عليها احد من الموظفين، وبالتالي فان الهياكل التنظيمية تعد بطريقة غير مدروسة. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة عدوان (2008) والتي أظهرت بأن الهيكل الإداري التنظيمي للمستشفيات يتصف بعدم الوضوح. كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $R^2 = 0.907$ مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين في المتغير التابع مرتفعة، عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أن 90.7% من التغير في نجاح تخطيط الموارد البشرية (المتغير التابع)، تم تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة الخمس، والنسبة المتبقية 9.3% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في نجاح تخطيط الموارد البشرية، وهذا ما يوضحه جدول رقم (3).

أظهرت النتائج ان المتغيرات المستقلة الغير دالة حسب معاملات الانحدار المعيارية Beta ، واثرها ضعيف، حيث أن الاحتمالية المقابلة لها اقل من 0.05 هي وفق الترتيب الآتي:
بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل (0.053) " التنبؤ باحتياجات الكلية من الموارد البشرية"، وهي تأتي في المرتبة السادسة، من حيث درجة التأثير في المتغير التابع (عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية). يعزى ذلك الاثر الضعيف الى نقص المعرفة لدى الادارة العليا في الكليات التقنية بأساليب وطرق التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وخصوصا اساليب التنبؤ الكمي.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة السبيعي (2010) والتي تشير إلى أن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في شركة الاتصالات يعتمد على التقدير الشخصي. وتتفق الدراسة مع دراسة العنبي (2010) والتي أظهرت أن الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض تعتمد على التقدير الشخصي والخبرة السابقة في تقرير الاحتياجات من الموارد البشرية، و دراسة دحيم (2007)، والتي أشارت إلى أن جامعة الملك سعود لا تستخدم الأساليب العلمية في التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة. أ. في حين بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل (0.004) " تحليل العمل"، وهي تأتي في المرتبة السابعة، من حيث درجة التأثير في المتغير التابع (عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية).

يرجع ذلك الى وجود مشكلة تواجه الكليات تتمثل في عدم قدرتها على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل دقيق، وخصوصا في الاقسام الإدارية، حيث تعتمد في ذلك على الخبرة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام والإدارة العليا، وذلك لصعوبة تقدير الحاجة الحقيقية من الموارد البشرية في هذه الأقسام بشكل كمي. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الفرا والزعنون (2008)، والتي بينت أن عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية لا تتم وفق تحليل وظيفي أو تخطيط للموارد البشرية.

أ. في حين بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل (0.003) " التغيرات التنظيمية"، وهي تأتي في المرتبة الاخيرة، من حيث درجة التأثير في المتغير التابع (عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية). يرجع السبب الى أن الهياكل التنظيمية، يتم تنسيقها

جدول رقم (3)

يوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية)

| مستوى الدلالة | القيمة الاحتمالية sig. | قيمة t | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعيارية Beta | معاملات الانحدار | المتغيرات المستقلة |
|---------------------------|------------------------|--------|---|---------------------------------|------------------|---|
| غير دال | 0.260 | 1.134 | 0.419 | | 0.475 | الثابت |
| دال عند 0.05 | 0.024 | 2.291 | 0.057 | 0.122 | 0.130 | التخطيط الاستراتيجي. |
| غير دال | 0.295 | 1.052 | 0.055 | 0.053 | 0.058 | التنبؤ باحتياجات الكلية من الموارد البشرية. |
| دال عند 0.05 | 0.012 | 2.561 | 0.063 | 0.147 | 0.161 | توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية. |
| غير دال | 0.935 | 0.082 | 0.051 | 0.004 | 0.004 | تحليل العمل. |
| غير دال | 0.943 | 0.072 | 0.050 | 0.003 | 0.004 | التغيرات التنظيمية. |
| دال عند 0.01 | 0.000 | 5.473 | 0.097 | 0.525 | 0.531 | دعم الإدارة العليا. |
| دال عند 0.01 | 0.003 | -3.111 | 0.066 | -0.131 | -0.204 | تطور أساليب العمل. |
| دال عند 0.01 | 0.000 | 4.229 | 0.063 | 0.286 | 0.265 | سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية. |
| تحليل التباين ANOVA | | | | | | |
| القيمة الاحتمالية = 0.000 | | | قيمة اختبار F = 119.62 | | | |
| 1.653 = Durbin-Watson | | | قيمة معامل التفسير R ² = 0.907 | | | |

من تباين في المتغير التابع مرتفعة عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أن 90.9% من التغير في نجاح تخطيط الموارد البشرية (المتغير التابع)، تم تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج، أن النسبة المتبقية 9.1% قد ترجع إلى عوامل أخرى خارج نطاق النموذج، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (4)

وقد تم إعادة كتابة نموذج الانحدار المتعدد بعد ان تم استبعاد المتغيرات الغير دالة احصائيا وهي (التنبؤ باحتياجات الكلية من الموارد البشرية ، تحليل العمل ، التغيرات التنظيمية) بطريقة stepwise multiple regression والناتج موضح في جدول رقم (4) والذي يبين ان قيمة معامل التحديد (التفسير) $R^2 = 0.909$ مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار

يوضح تحليل الانحدار الخطي المتعدد (stepwise multiple linear regression)

(المتغير التابع: عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية)

| مستوى الدلالة | القيمة الاحتمالية sig. | قيمة t | الخطأ المعياري | معاملات الانحدار المعيارية Beta | معاملات الانحدار | المتغيرات المستقلة |
|---------------------------|------------------------|---|----------------|---------------------------------|------------------|---|
| غير دال | 0.077 | 1.785 | | 0.346 | 0.618 | الثابت |
| دال عند 0.01 | 0.010 | 2.614 | 0.131 | 0.054 | 0.141 | التخطيط الاستراتيجي. |
| دال عند 0.01 | 0.011 | 2.582 | 0.144 | 0.061 | 0.158 | توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية. |
| دال عند 0.01 | 0.000 | 7.467 | 0.581 | 0.079 | 0.587 | دعم الإدارة العليا. |
| دال عند 0.01 | 0.002 | -3.232 | -0.132 | 0.064 | -0.206 | تطور أساليب العمل. |
| دال عند 0.01 | 0.000 | 4.233 | 0.265 | 0.058 | 0.246 | سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية. |
| تحليل التباين ANOVA | | | | | | |
| القيمة الاحتمالية = 0.000 | | قيمة اختبار F = 194.983 | | | | |
| 1.687 = Durbin-Watson | | قيمة معامل التفسير R ² = 0.909 | | | | |

احصائيا والنسبة المئوية 9.1% قد ترجع إلى عوامل أخرى خارج نطاق نموذج الدراسة.

- تبين وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي لدى الكليات التقنية على تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال 6.91، و الوزن النسبي 69.07%.
- أظهرت الدراسة أن 68.67% من مجتمع الدراسة يرون أن الكليات تمتلك معلومات عن الموارد البشرية في سوق العمل.
- أشارت الدراسة أن 65.41%، من آراء مجتمع الدراسة أن هناك توافق وانسجام بين الوصف والمواصفات الوظيفية.
- أشارت الدراسة إلى أن الإدارة العليا تقدم الدعم اللازم لنجاح خطة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال 6.90، والوزن النسبي 69.04%.
- ينبني أن تطور اساليب العمل يساهم في نجاح خطة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي

وبالنظر الى الجدول السابق يمكن كتابة معادلة نموذج انحدار "نجاح تخطيط الموارد البشرية"، على النحو التالي.

$$\text{نجاح تخطيط الموارد البشرية} = 0.618 + 0.141 \times \text{التخطيط الاستراتيجي} + 0.158 \times \text{توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية} + 0.587 \times \text{دعم الإدارة العليا} + (-0.206) \times \text{تطور أساليب العمل} + 0.246 \times \text{سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية.}$$

النتائج:

- تبين أن 90.9% من أسباب النجاح في تخطيط الموارد البشرية (المتغير التابع)، تم تفسيره من خلال المتغيرات الخمسة المستقلة الداخلة في النموذج "دعم الإدارة العليا، سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، توفر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، تطور أساليب العمل"، بعد استبعاد المتغيرات المستقلة الغير دالة

7. للمجال السابع 7.11، والوزن النسبي 71.10%.
8. لا يوجد اثر دال احصائيا للمتغيرات المستقلة التالية (التنبؤ، تحليل العمل، التغيرات التنظيمية) على المتغير التابع حسب معاملات الانحدار المعيارية.
- التوصيات:**
1. الاستفادة من فكرة النموذج المعدل المقترح، والذي يعتمد على تقدير احتياجات الكليات التقنية من الكوادر البشرية بصورة كمية، وهذا يتطلب برمجة الأنموذج حاسوبيا بما يمكن من الدقة في عملية التنبؤ والتخطيط للموارد البشرية، وهذا قد يساعد في دقة استخدام خرائط الاحلال، الدقة في تحليل عبء العمل، تحليل قوة العمل، تحليل المخزون المهاري، وتحليل السلاسل الزمنية.
 2. توفر خطة استراتيجية شاملة، وخطة للموارد البشرية، وتطويرها من قبل جهات متخصصة، والاستفادة من طرق ووسائل التنبؤ الحديثة، وتوفير الدعم اللازم لاعداد وتنفيذ هذه الخطط، لكي تصبح أكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل.
 3. استخدام بطاقات الاحلال الوظيفي، لتحديد الوظائف المتوقع أن تكون شاغرة في المستقبل، وتحديد الموظفين المرشحين لهذه المواقع، وتوفير الدعم اللازم لإعداد البرامج التدريبية التي تمكن المرشحين من تحمل أعباء هذه الوظائف مستقبلاً.
- المراجع:**
- بن دحيم، فهد. (2007م). واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية.
 - حسن، حسن. (2009م). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
 - حنفي، عبد الغفار. (2002م). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
 - الحنطة، طارق. (2013م). العوامل المؤثرة على نجاح تخطيط الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
 - الحولي، عليان. (3،4،20-5 يونيو). تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني. ورقة علمية مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، رام الله، جامعة القدس المفتوحة: برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية.
 - جامعة القدس المفتوحة. (2005م). إدارة الموارد البشرية، رام الله: نفس المؤلف.
 - جون، جاكسون، و روبرت، ماتيس. (2009م). إدارة الموارد البشرية (ترجمة محمود فتوح)، حلب: شعاع للنشر والعلوم.
 - ذوقان، عبيدات؛ وعبد الرحمن عدس؛ وكايد، عبد الخالق. (2001م). البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان: دار الفكر للنشر.
 - الربابعة، فاطمة: (2007م). دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامع الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 27 (1).
 - السالم، مؤيد. (2009م). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
 - سامي، عمري. (2007م). فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة (شركة مناجم البترول -تيسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
 - السبيعي، خالد. (2013م). دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
 - سهيلة، عباس، وعلي، علي. (2007م). إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
 - شوايش، مصطفى. (2005م). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
 - شلتوت، أماني. (2009م). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

- الضمور، موفق. (2008). *واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن* (أطروحة دكتوراه)، الأكاديمية العربية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- عباد، شرف. (2007). *برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط بالجمهورية اليمنية في الفترة من 1990-2005م* (أطروحة دكتوراه). جامعة الخرطوم، السودان.
- عباس، أنس. (2011م). *تخطيط وتنمية القوى العاملة*، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، هاشم. (2005م). *إدارة وتخطيط الموارد البشرية : دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، (65)، 397-454.*
- عدوان، جمال. (2008). *واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العتيبي، خالد. (2010م). *تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي للرئاسة العامة لرعاية الشباب* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفراء، ماجد، والزعنون، محمد. (2008م). *واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 61(2)، (ص743-693).*
- القحطاني، محمد. (2008م). *إدارة الموارد البشرية "نحو منهج استراتيجي متكامل"*، ط2، الرياض: العبيكان للنشر.
- القرشي، زين. (2008م). *التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
- الغامدي، عبد العزيز. (2006م، 24-26 ابريل). *تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي*. ورقة مقدمة
- للملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية نموذجاً، بيروت.
- كشك، محمد. (1996م). *مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، مصر: دار الطباعة الحرة.*
- محمد صيام. (2007). *فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- المدهون، محمد. (2005م). *إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط1، غزة: إيداع للطباعة والنشر.*
- المدهون، محمد، أبو رحمه، أمل. (2008م). *مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 6(2)، (ص745-785).*
- هجانة، الطيب. (2006). *تخطيط القوى العاملة في السودان بين متطلبات الفكر الإداري الحديث وواقع التطبيق في الخدمة العامة من 1970م إلى 2000م* (أطروحة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- هزازي، عبد العزيز. (2015م). *علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأمن الوظيفي بوزارة التجارة والصناعة بالرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الهويش، خالد. (2013م). *فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي* (أطروحة دكتوراه). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الهيتي، خالد. (2003م). *إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"*. ط1، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر
- اليعقوبي، علي. (2011م). *واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- Alice, Sinclair. (2004). *workforce Planning: Literature Review*, Institute for Employment Studies Mantell

- Sahlman, Kari. (2010). Elements of strategic technology management (Doctor Theses) . University of Oulu, Finland.
- Building Falmert ,Brighton, uk ,Available at :<http://www.employment-studies.co.uk.p5>.
- Andersson, Jonas , Avasalu , Henrik and Gabrielson , David .(2002). Human Resource Planning: A Case Study Based Analysis of the Extent to Which Organisations Plan for Human Resources in the Contemporary Business Environment (Master Theses) School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.
- Dumay, John., & Rooney, Jim. (2011). Dealing with an ageing workforce: current and future implications, [Electronic Version].*emeraldinsight Journal*, 15(3), 174-195.
- Elgrari, Omran., & Ingirige, Bingunath. (2011).Privatisation and manpower capability development: Cases from the Libyan house building sector [Electronic Version], *International Journal of Manpower*, 18 (5) , 497-515.
- Gerald, Ericksen. (2006). Workforce Alignment, Human Resource Scalability and Small Business Sales Growth (Doctor Theses). Philosophy, Cornell University.
- Hopkins, June. (2000). Manpower planning revisited (Doctor Thesis). University o f Geneva.
- Kumbargoudar, P. and Kannappanavar, B.. (2010). Manpower planning in Agricultural Science University Libraries in India [Electronic Version]. *Journal Media and Communication Studies*, 2(3), 026-066.
- Najia, Riham (2008) Aspects of Strategic Human Resource Management and Their Role in Developing Competitive Advantage :An Applied Study on the Jordanian Mobile Telecommunications Industry, Master Theses, Business Administration .Department of Administrative Sciences, Middle East University for Graduate Studies.
- Normala, Daud. (2006). Human Resource Management Practices and Firm Performance: The Moderating Roles of Strategies and Environmental Uncertainties(Doctor Theses) Philosophy, University Sains Malaysia.
- Parker, Brian & Caine, David. (1996).Holonc Modeling: Human Resource Planning and the Two Faces of Janus [Electronic Version]. *International Journal of Manpower*, 17 (8), 30-45.