



(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

كلية التربية

المجلة التربوية

\*\*\*

" واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة  
الموارد البشرية في وزارة التعليم في  
المملكة العربية السعودية "

## إعداد

الباحثة/ فاطمة بنت محمد الشهري الباحثة/ سولي بنت حمد بن شجبل

باحثة ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

بإشراف

د. فاطمة بنت عبد العزيز التويجري

استاذ مشارك بقسم الادارة والتخطيط التربوي

بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية. العدد الثالث والسبعون . مايو ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجه نظر الموظفين والموظفات بها بالتعرف على درجة ممارسة تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تعترضها ومن ثم تقديم مقترحات للتطوير وتحسين تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم وقد طبقت الدراسة على عينة ممثلة تكونت من (٢٠١) موظف وموظفة، واعتمد المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والاستبانة كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية تتم بدرجة عالية في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العينة، فيما جاءت المعوقات بدرجة متوسطة وكان من أبرزها قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية، والتغير المستمر في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم، وأوصت الدراسة بتفعيل دور الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، والعناية بتأهيل وتدريب موظفي وكالة الموارد البشرية للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التخطيط، والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة على المستوى المحلي والدولي لتطبيق أفضل الممارسات في تخطيط الموارد البشرية، كما توصي الدراسة بإجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية باستخدام المنهج النوعي .

## Abstract

This study aimed to identify the reality of human resources planning in the Human Resources Agency in the Ministry of Education in Saudi Arabia from the point of view of its employees by identifying the degree of practice of human resources planning and the obstacles that it encounters and then submitting proposals for development and improvement Human resources planning in the Ministry of Education The study was applied to a representative sample consisting of (201) staff, and the descriptive method was adopted in survey and questionnaire method as a study tool and the results of the study showed that human resources planning practices are highly conducted in the Human Resources Agency from the point of view of Sample, while the obstacles came to a medium degree, the most prominent of which was the lack of specialized expertise of human resources planning officials, and the constant change in the organizational structures in the Ministry of Education, and recommended the study to activate the role of the General Department of Human Resources Planning in the Human Resources Agency in the Ministry of Human Resources Education, care for the rehabilitation and training of HR Agency staff to carry out human resources management functions including planning, and to benefit from successful experiences and experiences at the local and international level to apply best practices in human resources planning, the study recommends a similar study For the current study using the qualitative method

## المقدمة:

مرّ التعليم في المملكة العربية السعودية بمراحل تاريخية ساهمت في تشكيله وتحديد ملامحه بدأت منذ دخول المؤسس - رحمه الله - مكة المكرمة ١٣٤٣هـ وحينها تركزت الجهود على تنظيم وتحسين أوضاع التعليم الموجود آنذاك، ثم أعقب ذلك مرحلة الانتشار التي اتسمت بطابع السرعة والاهتمام بالكم ويذكر السنبلي والخطيب ومتولي وعبد الجواد (٢٠٠٨م) أن مديرية المعارف حرصت منذ تأسيسها على اختيار الكوادر البشرية المؤهلة فأصدرت تعميماً في نفس عام تأسيسها (١٣٤٤هـ) تم بموجبه حصر أعداد المعلمين في المدارس الأهلية وأصدرت لهم رخص مزاولة المهنة (ص ٤٨٨) وفي عام ١٣٤٦هـ انتقلت صلاحية تعيين المعلمين، وعزلهم والإشراف على الامتحانات الخاصة بهم لمجلس المعارف (الحامد وزيادة والعتيبي ومتولي ٢٠٠٤م، ص ٣٢)

ومع اتساع مساحة البلاد وانتشار التعليم والتوسع في إنشاء المدارس الحكومية تزايدت الحاجة للكوادر البشرية وتزايدت أعدادهم مما اضطر الإدارة التعليمية لاستحداث جهاز يتولى توفير الحاجات وسد العجز وإدارة شؤون تلك الكوادر فظهرت (إدارة الموظفين) في أول هيكل تنظيمي لوزارة المعارف عام ١٣٧٣هـ (الحامد وآخرون ٢٠٠٤هـ، ص ٣٩)

ومع تطور علم الإدارة الحديث وتركيزه على المورد البشري وحرصه على تنميته كمرافد أصيل من روافد النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ ظهرت الحاجة لتطوير الأنظمة بما يحقق مطالب التنمية ويحافظ على هوية المجتمع ويحقق الميزة التنافسية للدولة (حسونة ٢٠٠٨م، ص ١٨٧) فجاء برنامج الملك سلمان -حفظه الله- لتنمية الموارد البشرية ليأتي هذه الحاجة، وصدر الأمر السامي رقم ٩٣١٣ في ١٩/٢/١٤٣٧هـ ليحدث نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية لجميع قطاعات الدولة ومنها التعليم لتبني المفاهيم الجديدة والتحول بأجهزة شؤون الموظفين من المهام التنفيذية إلى الوظائف والمهام الاستراتيجية التي ترعى العنصر البشري وتعمل على تنميته واستثماره.

وإنفاذاً للأمر السامي صدر قرار معالي وزير التعليم رقم ٤٦٧٥٤ في ٢١/٦/١٤٣٨هـ بتأسيس وكالة التعليم للموارد البشرية وحددت لها إدارات فرعية ترعى العنصر البشري وتحقق الاستثمار الأمثل لطاقتها تمثلت في إدارات (تخطيط الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية وإدارة التواصل الداخلي) (وزارة التعليم، ٢٠١٩م).

ويؤكد القحطاني (٢٠١٥م) على كون تخطيط الموارد البشرية أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على باقي الوظائف الأخرى حيث تمثل مخرجات هذه العملية مدخلات لوظائف الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء(ص٤٠) كما أكد الشجيري(٢٠١٦م) على علاقة تربط بين تخطيط الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين بالمنظمات.

### مشكلة الدراسة:

تعاني وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من تضخم مواردها البشرية حيث يبلغ عدد الكوادر التعليمية في التعليم العام-دون الكوادر الادارية-أكثر من (٥٠٢) ألفاً حسب تقرير هيئة الاحصاء(٢٠١٩م) وبذلك تتأكد حاجتها لإدارة استراتيجية للموارد البشرية تحسن استثمار هذا المورد الضخم وتضمن الاستفادة منه.

ويعد برنامج الملك سلمان -حفظه الله- لتنمية الموارد البشرية نقطة انطلاق وتحول لجميع القطاعات الحكومية من النموذج التقليدي لإدارة شؤون الموظفين إلى النموذج الحديث لإدارة الموارد البشرية الذي يركز على العنصر البشري ويستثمر فيه وتمثلت استجابة وزارة التعليم لهذا الأمر السامي بإصدارها قرار استحداث وكالة الموارد البشرية والإدارات التابعة لها وربط هذه الوكالة مباشرة بمعالي الوزير ثم ربطها مؤخراً بمساعد الوزير في الهيئة المعتمدة بتاريخ ١٤٤٠/٩/٣هـ.

وبالرغم من الجهود المبذولة فقد أكدت دراسة تغريد الدخيل (١٤٣٨هـ) على وجود معوقات تعرقل إدارة الموارد البشرية النسائية بوزارة التعليم تتمثل في نقص فرص التوظيف وضعف التخطيط الاستراتيجي وضعف المسار الوظيفي وضعف تعاقب القيادات؛ كما أكدت بعض الدراسات على علاقة تخطيط الموارد البشرية بكفاءة أداء العاملين كدراسة الصنات (١٤٣٧هـ) وعليه تأتي هذه الدراسة لتقف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ولتجيب عن السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع ممارسات تخطيط الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم؟

## أسئلة الدراسة:

تنبثق عن السؤال الرئيسي للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما المعوقات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما مقترحات التطوير والتحسين لتخطيط الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بها؟

## أهداف الدراسة:

تأتي أهداف هذه الدراسة متناغمة مع أسئلتها وتتمثل فيما يلي:

١. التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.
٢. التعرف على المعوقات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.
٣. تقديم مقترحات لتحسين وتطوير تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

١. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط الذي يعتبر عصب العملية الادارية وعليه تقوم بقية الوظائف والمهام.
  ٢. تقدم هذه الدراسة معلومات عن واقع ممارسات وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم للتخطيط للموارد البشرية.
  ٣. تقدم هذه الدراسة معلومات للباحثين، والمهتمين بإدارة الموارد البشرية وتخطيطها في القطاع الحكومي بصفة عامة وقطاع التعليم بصفة خاصة.
  ٤. تسلط الضوء على المعوقات التي قد تعرقل تطبيق مفهوم شامل لإدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم.
- الأهمية العملية:

١. تقيس هذه الدراسة مستوى تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.
٢. تقيس هذه الدراسة درجة معوقات تطبيق تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.
٣. قد تسهم هذه الدراسة في صنع قرارات ترتبط بتخطيط الموارد البشرية على مستوى وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم والإدارات التابعة لها.
٤. قد تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات لتحسين وتطوير الأداء في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٠-١٤٤١ هـ
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على واقع وظيفة تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تواجهها بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم وقدمت مقترحات لتطوير وتحسين تخطيط الموارد البشرية بها.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على الموظفين والموظفات في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم.

### مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: جاء في المعجم الوسيط المؤرد: المنهّل. ومصدر الرزق. والجمع: موارد (موقع معجم المعاني الجامع ٢٠١٩م) ويرى فليه والزكي(٢٠٠٤م) أنها تشير للأفراد الذين يمتلكون قدرًا من الخبرات والمهارات(ص٢٤١) أما إدارة الموارد البشرية فتعرف بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها لتحقيق أهداف المنظمة (رضوان ٢٠١٣، ص١٣)، فيما يرى كل من أبو

عساف والمرعي (٢٠١٩م) بأنها سلسلة من الإجراءات للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية (ص ١٠) وتعرف الدراسة الحالية إدارة الموارد البشرية إجرائيًا بأنها أحد أجهزة الإدارة التي تعنى بتحديد احتياج المنظمة من الموارد البشرية في ضوء سياستها وأهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تقوم بجميع الوظائف التي يتطلبها توفير تلك الموارد والإبقاء عليها واستثمارها بالشكل الأمثل لخدمة أهداف النظام وتحقيق نواتجه.

#### تخطيط الموارد البشرية:

جاء في المعجم الوسيط: التَّخْطِيطُ (في عِلْمِ الرَّسْمِ وَالتَّصْوِيرِ): فِكْرَةٌ مُثَبَّتَةٌ بِالرَّسْمِ أَوْ الْكِتَابَةِ تَدَلُّ دَلَالَةً تَامَّةً عَلَى مَا يُقْصَدُ فِي الصُّورَةِ أَوْ الرَّسْمِ أَوْ اللَّوْحِ الْمَكْتُوبِ مِنَ الْمَعْنَى وَالْمَوْضُوعِ، وَالتَّخْطِيطُ وَضْعُ خُطَّةٍ مَدْرُوسَةٍ لِلنَّوْحِيِّ الْاِقْتِصَادِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِيَّةِ وَالْاِنتَاجِيَّةِ وَغَيْرِهَا لِلدَّوْلَةِ (موقع معجم المعاني ٢٠١٩م) وفي معجم مصطلحات التربية جاء أن (التخطيط) هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل (فلية والزكي ٢٠٠٤م، ص ٧٦) وتخطيط القوى العاملة هو عملية منتظمة مستمرة يتم بها حصر وتقدير موارد مجتمع ما من القوى البشرية ثم تصنيفها وتوجيهها وتوزيعها بين القطاعات المختلفة بواسطة هيئة مركزية (فلية، والزكي ٢٠٠٤م، ص ٧٨)، كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها (درة والصباغ ٢٠١٠م، ص ١٦٣) وعرفه الهيئي (٢٠١٠م) بأنه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاج إليها الآن ومستقبلاً وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك بما يحقق الحصول على قوة فاعلة وكفوءة تسهم في تحسين أداء المنظمة (ص ٧١).

وتعرفه الدراسة الحالية إجرائيًا بأنه عملية تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالاعتماد على استراتيجية المنظمة وسياساتها وبما يضمن تحقيق أهدافها.

وكالة وزارة التعليم للموارد البشرية:



هي الإدارة التي أسست بالقرار رقم ٤٦٧٥٤ وتاريخ ١٤٣٨/٦/٢١ تنفيذاً لموافقة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود- حفظه الله- على إطلاق «برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية»، لرفع جودة أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته في العمل وتطوير بيئة العمل ووضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية وإعداد وبناء القادة من الصف الثاني وهي الإدارة التي تتولى قيادة التحول من المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد ممثلاً في "شؤون الموظفين" إلى مفهوم جديد يجعل الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في الوزارة، ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة (وزارة التعليم ٢٠١٩م).

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تتطلب إدارة الموارد البشرية تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والبعيد وفقاً لأسس علمية منتظمة والغاية الأساسية من ذلك هو توفير القوى التي تؤدي الأعمال المطلوبة بالعدد والمهارات المناسبة وفي المكان والوقت المناسب (رشيد، ٢٠١٤م، ص ٤١١) ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يؤدي للاستفادة من تلك التي تتميز بقدر عالٍ من القدرة على العمل والرغبة فيه مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب (القحطاني ٢٠١٤م، ص ٧٣).

وفي هذه الدراسة تتناول الباحثان تخطيط الموارد البشرية حسب المباحث التالية:

#### المبحث الأول: أهمية تخطيط الموارد البشرية

يرى عبوي (٢٠١٧م) أن تخطيط الموارد البشرية يساعد على جعل استراتيجية المنظمة قابلة للتطبيق، كما يساهم في توجيه الجهود نحو الأهداف المرسومة (ص ١٦٥).

وقد حدد درة والصباغ (٢٠١٠م) أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

١. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وبالتالي خفض التكلفة المترتبة على النقص فيها أو الزيادة.
٢. يساعد على تحديد نقاط الضعف في الموارد البشرية التي تنعكس على أدائها مما يتطلب تدريبها وتطويرها في نواح معينة.
٣. يهيئ لأي تغيرات تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، ويساعد في مواجهة انعكاسات ذلك على محتوى العمل ونوعية الأفراد.

٤. يحقق ترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو أهدافها.
٥. يضمن حسن توزيع واستخدام المؤسسة التعليمية لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية (ص ١٦٥).

ونستنتج مما سبق أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم عليه بقية الوظائف حيث أن التخطيط السليم والمتوافق مع أهداف المنظمة يهيئ لاختيار وتعيين الكفاءات القادرة على تحقيق الأهداف المنشودة كما يعمل على دمج الفجوة بين الواقع والمأمول في أداء الكوادر البشرية الموجودة.

#### المبحث الثاني: أهداف تخطيط الموارد البشرية

أكد عقيلي (٢٠٠٩م) على أن هناك هدفاً أساسياً لعملية تخطيط الموارد البشرية وهو توفير احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل متوازن لا يتسبب في فائض ولا عجز (ص ٢١٣) وأيد ذلك كامل (٢٠١٠م) حين أكد على أن مهام تخطيط الموارد البشرية تنحصر في:

- التحليل المستمر والمنظم للعماله الموجودة.
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العماله في ضوء نتائج التحليل وفي ضوء أهداف المنظمة الاستراتيجية.
- التخطيط المستقبلي للعرض والطلب من العماله بشكل يضمن الاستثمار الأمثل للمورد البشري (ص ٤٥).

ويمكن حصر أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

١. التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية للمنظمة بشكل تفصيلي.
٢. تحديد مصادر استقطاب للموارد البشرية ودراساتها.
٣. الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية.
٤. تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
٥. التنبؤ بأعداد ومستويات، وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية.
٦. وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية (رضوان، ٢٠١٣م، ص ٩٦).

وبناء عليه فإن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

**المبحث الثالث: العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية**

يتأثر تخطيط الموارد البشرية بعدة عوامل داخلية وخارجية يمكن ايجازها فيما يلي:  
أولاً: العوامل المؤثرة الداخلية:

ويقصد بها العوامل الداخلية ذات التأثير الفعال على نجاح تخطيط الموارد البشرية ومن تلك العوامل ما يلي:

١. التغيرات التنظيمية:

يعد التعرف عليها نقطة الأساس لتخطيط الموارد البشرية.

٢. الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

حيث لابد من تحديد وفهم أهداف المنظمة قبل البدء في التخطيط لمواردها البشرية.

٣. الوضع المالي للمنظمة:

إن الوضع المالي للمنظمة يؤثر على نوع التكنولوجيا التي تستخدمها كما يؤثر في قدرتها على تدريب وتنمية قواها البشرية ودفع رواتب وأجور مرتفعة وجذب الكفاءات للعمل بها وإعطاء حوافز مادية مقابل تحسين الأداء (عبوي، ٢٠١٧م، ص ٦٥).

ثانياً: العوامل المؤثرة الخارجية:

يقصد بها المتغيرات المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية والتي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة ويمكن تلخيص أهم تلك العوامل بما يلي:

١. السياسة المتبعة في الدولة: وهي القواعد التي تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها

ساعات العمل والحد الأدنى من الأجور.

٢. أوضاع سوق العمل: وتتمثل في التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض

أو العجز ومدى توافر الاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً (عبوي، ٢٠١٧م، ص

٦٥ - ٦٦).

## المبحث الرابع: مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بعملية بمراحل متسلسلة ومتكاملة مع بعضها

البعض لخصها رضوان (٢٠١٣م) بما يلي:

١. جمع البيانات والمعلومات عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
٢. التنبؤ بالطلب المستقبلي للعمالة.
٣. التنبؤ بالعرض المستقبلي الداخلي والخارجي للعمالة.
٤. وضع خطط وبرامج سد الاحتياج بما يضمن التوافق بين العرض والطلب المستقبلي (ص ٣٨).

أما على مستوى المؤسسة التعليمية فحددت دينا سليمان (٢٠١٦م) المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحديد أهداف المؤسسة

دراسة وتفهم أهداف المؤسسة التعليمية في ضوء طبيعة البيئة الداخلية، والخارجية.

المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المؤسسة (تحديد الطلب)

يتم تقدير طلب أو احتياج المؤسسة التعليمية من القوى البشرية من حيث النوعية والكفاءة في الأجلين القريب والبعيد، ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف الحالي، والسجلات.

المرحلة الثالثة: التنبؤ بالعرض من القوى البشرية

يتم تحديد الموجود من القوى البشرية عددهم، وخصائصهم من حيث المهارات والمستوى التدريبي، ودرجة الاستعداد للعمل وذلك بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة التعليمية عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية.

المرحلة الرابعة: تحديد الاحتياجات الفعلية (الفجوة)

من خلال تحليل العرض والطلب نستطيع أن نتعرف على العجز أو الفائض المتوقع

مستقبلا وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.

المرحلة الخامسة: التخطيط للتنفيذ الفعلي

يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة.

المرحلة السادسة: الرقابة والتقييم

وضع نماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالتخطيط للتأكد بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو في طريق التنفيذ (ص ٣٩).  
الدراسات السابقة:

قامت الباحثتان بالرجوع إلى عدد من الدراسات مما له صلة بموضوع الدراسة وفيما يلي استعراض لأحدث الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة:  
دراسة الصنات (١٤٣٧ هـ) بعنوان " واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين "  
هدفت الدراسة للتعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع (رؤساء الأقسام، ومديرو الدوائر) في إدارة تعليم القصيم وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين قد جاءت بدرجة كبيرة للأداة ككل.

دراسة تغريد الدخيل (١٤٣٨ هـ) بعنوان " إدارة الموارد البشرية النسائية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية: تصور مقترح "  
هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية النسائية في المملكة العربية السعودية وأبرز ملامح التجربة الأمريكية في إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة الموارد البشرية النسائية في وزارة التعليم في ضوء التجربة الأمريكية وهي دراسة نظرية اعتمدت الباحثة على مسح الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة واستعراض التجربة الأمريكية في إدارة الموارد البشرية ووصفها وتحليلها وتصنيفها وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن إدارة الموارد البشرية النسائية في المملكة العربية السعودية تواجه عدد من المعوقات تتمثل في نقص فرص التوظيف، وضعف التخطيط الاستراتيجي وضعف المسار الوظيفي وخطط تعاقب القيادات وقصور فاعلية تقويم الأداء بالإضافة إلى تحدي قصور تنظيم بيئة العمل.

دراسة أبو لطيف (٢٠١٥م): "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقه في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية بالإضافة إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين الإداريين في الإدارة التربوية المركزية، كما استخدمت الدراسة أداتين في الحصول على المعلومات والبيانات: الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات من الإداريين والموظفين وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: لا توجد خطة استراتيجية فعلية ومستقلة لدى الإدارة التربوية المركزية، وما زالت عملية التخطيط الاستراتيجي عملية غامضة كما لا توجد دائرة متخصصة في كل مديرية تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مع وجود العديد من المعوقات أمام عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أهمها: معوقات تتعلق بالأنظمة واللوائح والصلاحيات، فيما يختص بعمل كل مديرية وضعف التنسيق بين المديريات، وقد أوصت الدراسة بتعديل اللوائح والأنظمة وإنشاء قسم متخصص يعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التنسيق بين مديريات الإدارة المركزية.

دراسة مطرية (٢٠١٦م) بعنوان " دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم الفني "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة الإشرافية في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني، وأبعاد تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني وأبعاد جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني بدرجة (متوسطة)

دراسة الشجيري (٢٠١٦م) بعنوان "العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتأثيرها على كفاءة العاملين"

وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتأثيرها على كفاءة العاملين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين في مصارف مختارة، وتوصلت

الدراسة لوجود علاقة وأثر بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على كفاءة أداء العاملين، كما أوصت بالاهتمام بتخطيط الموارد البشرية واستخدامها من منطلق استراتيجي لزيادة كفاءة العاملين.

دراسة أوزتورك ouzturk (٢٠١٥م) بعنوان " إدارة الموارد البشرية في كليات التربية في الجامعات الحكومية في تركيا"

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة الموارد البشرية في كليات التربية للجامعات الحكومية في تركيا وقد تم جمع المعلومات من خلال مقابلات شخصية ومن ثم تحليلها وأظهرت النتائج أن الأكاديميين يعتبرون أن مبادئ إدارة الموارد البشرية لم تؤخذ بالاعتبار الكافي أثناء التنفيذ كما اتضح أن إدارة الموارد البشرية تتشكل وفقاً للثقافات الإدارية للكليات والخصائص الشخصية والمواقف الديمقراطية للإداريين وبالتالي توجد اختلافات كبيرة بين الكليات ولم تتطور ثقافة إدارة الموارد البشرية على الإطلاق في العديد من الكليات.

دراسة سافاسير و ايم Iyem و Savasir (٢٠١٦م) بعنوان "آراء خبراء الموارد البشرية في تطبيق تخطيط الموارد البشرية شركة اسبر الصناعية نموذجاً"

تهدف الدراسة إلى جمع معلومات عن كيفية تخطيط الموارد البشرية، وقد استخدمت منهجية البحث النوعي كما استخدمت أداة المقابلة لجمع المعلومات من العينة وطبقت الدراسة على إدارة الموارد البشرية في شركة " İşbir Synthetic " وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من وجود المعرفة كافية بتخطيط الموارد البشرية إلا أن الباحثين كونا وجهة نظر مشتركة مفاده أن وظيفة التخطيط لم يتم تنفيذها.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبرز أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة بالإضافة إلى بيان جوانب التميز في الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١. تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الهدف بمعرفة واقع تخطيط الموارد البشرية، كدراسة الصنات(١٤٣٧هـ) وأبو لطيف(٢٠١٥م) ومطرية (٢٠١٦م) والشجيري(٢٠١٦م) و Iyem و Savasir(٢٠١٦م).

٢. تلتقي الدراسة الحالية مع دراسة الصنات (١٤٣٧هـ)، وأبو لطيف (٢٠١٥م)، ومطرية (٢٠١٦م)، والشجيري(٢٠١٦م) و ouzturk (٢٠١٥م) في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي المسحي.

٣. تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة لجمع المعلومات وهي الاستبانة، وزاد أبو لطيف (٢٠١٥م) أداة المقابلات الشخصية في جمع المعلومات.

٤. تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية والبشرية.

ثانياً: أوجه التميز في الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بدراستها واقع تخطيط الموارد البشرية كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتحديد مستوى ممارساته من وجهة نظر العاملين بالوكالة ثم التعرف على أبرز المعوقات التي تواجهها، وتقديم المقترحات لتطوير وتحسين تلك الممارسات.

ثالثاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

١. اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية، من حيث خطوات تنفيذ الدراسة وطرق اختيار العينة.

٢. الاستفادة من الدراسات السابقة في تأصيل مشكلة الدراسة الحالية وبيان أهميتها.

٣. ساهمت الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وإثرائه بالأدبيات والدراسات.

٤. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة أثناء تصميم الاستبانة وبناء محاورها.

٥. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تفسير نتائجها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي الذي يهتم بوصف الظاهرة كما توجد في الواقع ولذلك فهو المناهج المناسب لتحقيق أهدافها، كما استعانت الدراسة بعدد من المراجع والمصادر ذات الصلة بتخطيط الموارد البشرية لاستخلاص مفهوم تخطيط الموارد البشرية، وأهميته، وأهدافه والعوامل المؤثرة عليه ومراحلها، كما استعانت بتلك المصادر في بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وملاءمتها لحجم العينة.



## مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وعددهم (٤١٨) موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية ممثلة بلغ عددها (٢٠١) والجدول رقم (١) يوضح توزيع العينة وفق متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١) توزيع العينة وفق متغيرات الدراسة

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٩٥	٤٧,٣
	أنثى	١٠٦	٥٢,٧
المجموع			١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم	٢٥	١٢,٤
	بكالوريوس	١٤٨	٧٣,٦
	دراسات عليا	٢٨	١٣,٩
المجموع			١٠٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	١٨	٩,٠
	من ١ - ٤ سنوات	١٠٩	٥٤,٢
	خمس سنوات فأكثر	٧٤	٣٦,٨
عدد الدورات التدريبية	دورة واحدة	٤٥	٢٢,٤
	دورتان	١٠٨	٥٣,٧
	ثلاث فأكثر	٤٧	٢٣,٤
	لم يحدد	١	٠,٥
المجموع			١٠٠
الادارة التي تعمل بها	وكالة الموارد البشرية	٢٨	١٣,٩٣
	تطوير الموارد البشرية	٤٣	٢١,٣
	عمليات الموارد البشرية	٥٨	٢٨,٨
	التواصل الداخلي	٢	٠,٩٩
	لم يحدد	٧٠	٣٤,٨٢
المجموع			١٠٠

## أداة الدراسة:

قامت الباحثتان بمراجعة الدراسات السابقة والأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة ثم بناء استبانة أولية وعرضها على (٨) محكمين ثم تعديلها بناءً على آراء المحكمين ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة بعد اعتماد صورتها النهائية. وقد اشتملت الاستبانة على جزئين:

الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات، الإدارة التي يعمل بها)

الجزء الثاني: ويتكون من محورين الأول: واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة التعليم للموارد البشرية ويحتوي (١٨) عبارة

والمحور الثاني: المعوقات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في وكالة التعليم للموارد البشرية ويحتوي (١٠) عبارات.

• والمحور الثالث: مقترحات التطوير والتحسين لتخطيط الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية والذي جاء في سؤال مفتوح.

وللإجابة على فقرات الاستبانة طلب من عينة الدراسة تقييم العبارات وفق تدرج ثلاثي (بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة).

وللتحقق من صدق أداة الدراسة والتأكد من قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه (الصدق الظاهري) فقد تم عرضها على (٨) محكمين وفي ضوء آرائهم تم حذف وتعديل فقرات الاستبانة.

كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

والجدول رقم (٢) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول "واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة التعليم للموارد البشرية"، بالدرجة الكلية للمحور. (العينة الاستطلاعية: ن=٢٨)

## الجدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٨٧٥	١٣	**٠,٨١٥٦	٧	*٠,٤٥٣٨	١
**٠,٨٠٧٨	١٤	**٠,٦٥٣٣	٨	**٠,٦٥٥٧	٢
**٠,٨١٣٢	١٥	**٠,٨١٧٨	٩	**٠,٧٣١٣	٣
**٠,٧٨٦٥	١٦	**٠,٥٤٠٢	١٠	**٠,٥٩١٠	٤
**٠,٨٣٤٦	١٧	**٠,٦٧٢٣	١١	**٠,٥٩٥٣	٥
**٠,٧٧٤٥	١٨	**٠,٧٦٣٦	١٢	**٠,٧٦٣١	٦

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥، \*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول دالة عند مستوى (٠,٠١) عدا الفقرة الأولى فمستوى الدلالة عند (٠,٠٥)

كما يوضح الجدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني "المعوقات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في وكالة التعليم للموارد البشرية"، بالدرجة الكلية للمحور. (العينة الاستطلاعية: ن=٢٨)

## الجدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٨٦٧٧	٦	**٠,٦٨١١	١
**٠,٨٥٢٣	٧	**٠,٧٧٢٠	٢
**٠,٨٠٣٤	٨	**٠,٧٤٩٠	٣
**٠,٨٧٨٣	٩	**٠,٩٠١٤	٤
**٠,٧٨٨٥	١٠	**٠,٨٠٦٧	٥

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١

ويتضح أن جميع معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني دالة عند مستوى (٠,٠١) كما استخدمت الدراسة طريقة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات للمحورين الأول والثاني لعينة الاستطلاعية=٢٨ كما تتضح في الجدول رقم (٤)

## الجدول رقم (٤) معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المحور
٠,٩٤٣٢	١٨	واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة التعليم للموارد البشرية
٠,٩٤٩٦	١٠	المعوقات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في وكالة التعليم للموارد البشرية

ويتضح من الجدول رقم (٤) ارتفاع قيم معاملات ثبات المحورين حيث بلغت (%٩٤,٣٢) للمحور الأول و(%٩٤,٩٦) للمحور الثاني وتعكس هذه النسب ثباتاً عالياً.

## أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل التباين والانحراف المعياري لتحليل بيانات الاستبانة ومعالجتها احصائياً.

### عرض النتائج ومناقشتها:

عرض نتائج السؤال الأول: ما واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم من وجهة نظر العاملين بها؟

قامت الباحثتان بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل ويوضح الجدول رقم (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية كما يوضح الترتيب التنازلي لإجابات عينة الدراسة حول السؤال الأول عن واقع تخطيط الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.

الجدول رقم (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابة العينة على المحور الأول للاستبانة

م	العبارة	الدرجة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية	متوسطة	ضعيفة				
١	تحلل وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بينتها الخارجية من حيث أوضاع سوق العمل والسياسة العامة للدولة.	٧٢	١٠٤	٢٥	٢,٢٣	٠,٦٦	١٨	متوسطة
		٣٥,٨	٥١,٧	١٢,٤				
٢	تحلل وكالة الموارد البشرية البيئة الداخلية لوزارة التعليم من حيث استراتيجياتها العامة وأهدافها، وخططها المستقبلية.	١٢٤	٥٨	١٩	٢,٥٢	٠,٦٦	١	عالية
		٦١,٧	٢٨,٩	٩,٥				
٣	تمتلك وكالة الموارد البشرية رؤية واضحة في تخطيط الموارد البشرية.	٩٨	٧٤	٢٩	٢,٣٤	٠,٧٢	١٥	عالية
٤	تربط وكالة التعليم للموارد	١١٠	٦٦	٢٥	٢,٤٢	٠,٧٠	٣	عالية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة			العبارات	م	
				ضعيفة	متوسطة	عالية			
				١٢,٤	٣٢,٨	٥٤,٧	%	البشرية التخطيط للموارد البشرية بأهداف ورؤية وزارة التعليم.	
عالية	٥	٠,٧٤	٢,٤١	٣١	٥٧	١١٣	ت	ترتبط عملية التخطيط للموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بالسياسات العامة لوزارة التعليم.	٥
				١٥,٤	٢٨,٤	٥٦,٢	%		
عالية	٢	٠,٦٩	٢,٤٣	٢٣	٦٨	١١٠	ت	توفر وكالة الموارد البشرية المتخصصين في مجال التخطيط للموارد البشرية	٦
				١١,٤	٣٣,٨	٥٤,٧	%		
عالية	٩	٠,٧٠	٢,٣٧	٢٦	٧٤	١٠١	ت	تخطط وكالة الموارد البشرية المسار الوظيفي المناسب لشاغلي الوظائف التعليمية والإدارية في وزارة التعليم	٧
				١٢,٩	٣٦,٨	٥٠,٢	%		
عالية	٩	٠,٧٢	٢,٣٧	٢٨	٧٠	١٠٣	ت	تقوم وكالة الموارد البشرية بتوصيف الوظائف (الفنية والإدارية) لتحديد الاحتياج من الموارد البشرية	٨
				١٣,٩	٣٤,٨	٥١,٢	%		
عالية	٦	٠,٧٣	٢,٣٩	٣٠	٦٣	١٠٨	ت	تمتلك وكالة الموارد البشرية منهجية محددة لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية	٩
				١٤,٩	٣١,٣	٥٣,٧	%		
عالية	١٥	٠,٧٣	٢,٣٤	٣٠	٧٢	٩٩	ت	تمتلك وكالة الموارد البشرية قاعدة بيانات شاملة لاحتياجها من الموارد البشرية	١٠
				١٤,٩	٣٥,٨	٤٩,٣	%		
عالية	١٢	٠,٧٢	٢,٣٦	٢٨	٧٢	١٠١	ت	تحدث وكالة الموارد البشرية احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل دوري	١١
				١٣,٩	٣٥,٨	٥٠,٢	%		
عالية	٩	٠,٧٣	٢,٣٧	٣٠	٦٧	١٠٤	ت	تفعل وكالة الموارد البشرية أساليب التقنية الحديثة في التخطيط للموارد البشرية	١٢
				١٤,٩	٣٣,٣	٥١,٧	%		
عالية	١٣	٠,٧٥	٢,٣٥	٣٣	٦٤	١٠٤	ت	توفر وكالة الموارد البشرية نظام معلومات خاص بتخطيط الموارد البشرية	١٣
				١٦,٤	٣١,٨	٥١,٧	%		

م	العبرة	الدرجة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
		عالية	متوسطة	ضعيفة				
١٤	تتنبأ وكالة الموارد البشرية بالاحتياجات المستقبلية لوزارة التعليم من المعلمين والإداريين من حيث العدد والمواصفات.	١٠٩	٦٧	٢٥	٢,٤٢	٠,٧٠	٣	عالية
		٥٤,٢ %	٣٣,٣	١٢,٤				
١٥	تضع وكالة الموارد البشرية استراتيجيات لاستقطاب وتعيين الأكفاء لشغل الوظائف التعليمية والإدارية بوزارة التعليم	٩٦	٧٩	٢٦	٢,٣٥	٠,٧٠	١٣	عالية
		٤٧,٨ %	٣٩,٣	١٢,٩				
١٦	تمتلك وكالة الموارد البشرية خطة لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية	١٠٢	٧٥	٢٤	٢,٣٩	٠,٦٩	٦	عالية
		٥٠,٧ %	٣٧,٣	١١,٩				
١٧	تنسق وكالة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى قبل إجراء تعيينات أو تنقلات أو ترفقيات.	١٠٣	٧٢	٢٦	٢,٣٨	٠,٧١	٨	عالية
		٥١,٢ %	٣٥,٨	١٢,٩				
١٨	تقوم وكالة الموارد البشرية بمتابعة وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية بصورة مستمرة.	٩٢	٧٧	٣٢	٢,٣٠	٠,٧٣	١٧	متوسطة
		٤٥,٨ %	٣٨,٣	١٥,٩				
	المتوسط* العام			٢,٣٨	٠,٥٢			عالية

\* المتوسط الحسابي من ٣ درجات

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي العام لواقع تخطيط الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بلغ (٢,٣٨) وهذا يدل على موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٥٢ - ٢,٢٣)، كما يتضح من الجدول السابق أن (١٦) عبارة جاءت بدرجة موافقة عالية، وأبرز تلك العبارات هي (توفر وكالة الموارد البشرية المتخصصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، تحلل وكالة الموارد البشرية البيئة الداخلية لوزارة التعليم من حيث استراتيجيتها العامة وأهدافها وخططها المستقبلية، تمتلك وكالة المارد البشرية رؤية واضحة في تخطيط الموارد البشرية، تربط وكالة التعليم

للموارد البشرية التخطيط للموارد البشرية بأهداف ورؤية وزارة التعليم، ترتبط عملية التخطيط للموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بالسياسات العامة لوزارة التعليم) وهذا يشير إلى سعي جاد وحثيث من قبل وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بالرغم من حداثةها لاستيعاب التحول وتحقيق أهدافها المرسومة وفقاً لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ووفقاً للتحول الوطني تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الصنات ( ١٤٣٧هـ) التي خلصت إلى أن واقع تخطيط الموارد البشرية من وجه نظر القادة التربويين في إدارة تعليم القصيم جاءت بدرجة كبيرة كما تتفق مع دراسة مطرية (٢٠١٦م) التي خلصت لتوافر أبعاد تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم التقني .

كما يتضح من الجدول السابق أن عبارتين فقط قد حصلتا على درجة موافقة متوسطة وهي (تحلل وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بينتها الخارجية من حيث أوضاع سوق العمل والسياسة العامة للدولة، وتقوم وكالة الموارد البشرية بمتابعة وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية بصورة مستمرة) ويمكن عزو هذه النتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تفعيل دور الإدارة المختصة بتخطيط الموارد البشرية بالرغم من اعتماد مسمى: (الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية) ضمن هيكله وكالة الموارد البشرية بالوزارة المعتمدة بقرار وزير التعليم رقم ٤٦٧٥٤ وتاريخ ٢١/٦/١٤٣٨هـ، وقد ظهر من خلال تحليل بيانات الجزء الأول من الاستبانة عدم تسجيل أي استجابة لأي موظف في إدارة تخطيط الموارد البشرية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة تغريد الدخيل ( ١٤٣٨هـ ) التي أشارت ضعف التخطيط الاستراتيجي بوزارة التعليم وهو يتطلب تحليلاً داخلياً وخارجياً لبنية المنظمة كما يستلزم المتابعة والتقييم المستمر للخطط وللمنجزات بشكل مستمر، كما يتفق ذلك مع نتائج دراسة أبو لطيف (٢٠١٥م) في عدم وجود دائرة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة التربوية المركزية بالجمهورية السورية.

**عرض نتائج السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد**

**البشرية من وجهة نظر العاملين بها؟**

قامت الباحثتان بحساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ثم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول رقم (٦) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات

الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية.  
الجدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة على المحور الثاني للاستبانة

م	العبارة	الدرجة			المتوسط الحسابي	الترتيب	الدرجة
		عالية	متوسطة	ضعيفة			
١	غموض الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم.	٣١	١٠٣	٦٧	١,٨٢	١٠	متوسطة
		١٥,٤	٥١,٢	٣٣,٣			
٢	غموض أهداف وسياسات وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم.	٣٠,٣	٧٣	٦٧	١,٩٧	٥	متوسطة
		٣٦,٣	٣٣,٣	٣٣,٣			
٣	قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية.	٣٢,٣	٧٦	٦٠	٢,٠٢	١	متوسطة
		٣٧,٨	٢٩,٩	٢٩,٩			
٤	قلة الفرص التدريبية للعاملين على تخطيط الموارد البشرية.	٣١,٥	٧٠	٦٧	١,٩٨	٣	متوسطة
		٣٥,٠	٣٣,٥	٣٣,٥			
٥	تعدد أنظمة البيانات الالكترونية للموظفين في وزارة التعليم.	٢٥,٩	٧١	٧٨	١,٨٧	٩	متوسطة
		٣٥,٣	٣٨,٨	٣٨,٨			
٦	قصور الأنظمة الالكترونية للموارد البشرية في وزارة التعليم.	٢٧,٩	٧٤	٧١	١,٩٣	٨	متوسطة
		٣٦,٨	٣٥,٣	٣٥,٣			
٧	التغيير المستمر في الهياكل التنظيمية بوزارة التعليم والإدارات التابعة لها.	٣٢,٣	٧٤	٦٢	٢,٠١	٢	متوسطة
		٣٦,٨	٣٠,٨	٣٠,٨			
٨	اختلاف المسميات الوظيفية عن المهام الفعلية التي يؤديها شاغلوا الوظائف.	٢٩,٤	٧٨	٦٤	١,٩٨	٣	متوسطة
		٣٨,٨	٣١,٨	٣١,٨			
٩	محدودية صلاحيات وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم.	٢٧,٩	٨٠	٦٥	١,٩٦	٦	متوسطة
		٣٩,٨	٣٢,٣	٣٢,٣			
١٠	حدائثة وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.	٢٤,٤	٩٢	٦٠	١,٩٥	٧	متوسطة
		٤٥,٨	٢٩,٩	٢٩,٩			
		المتوسط* العام			١,٩٥		متوسطة

\* المتوسط الحسابي من ٣ درجات



ويتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي العام لمعوقات تخطيط الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بلغ (١,٩٥) وهذا يدل على وجود هذه المعوقات بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٠٢ - ١,٨٢)

كما يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع العبارات قد حصلت على درجة متوسطة ومن أبرز المعوقات وفقاً للمتوسط الحسابي الذي حققته العبارة ( قلة الخبرة التخصصية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية، التغيير المستمر في الهياكل التنظيمية بوزارة التعليم والإدارات التابعة لها اختلاف المسميات الوظيفية عن المهام الفعلية التي يؤديها شاغلو الوظائف وغموض أهداف وسياسات وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم) وتتفق هذه المعوقات مع دراسة تغريد الدخيل (١٤٣٨هـ) التي أكدت وجود معوقات ترتبط بقصور تنظيم بيئة العمل وضعف التخطيط الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم، وقد شهدت وزارة التعليم تغييرات على هياكلها التنظيمية منذ استحداث وكالة الموارد البشرية عدة مرات الأول بتاريخ ١٤٣٩/١٢/٢٣هـ تلاه تغيير آخر في ١٤٤٠/٩/٣هـ (وزارة التعليم ٢٠١٩م) ومع ذلك فإن عينة الدراسة لا تجد له تأثيراً عالياً على تخطيط الموارد البشرية مما يؤكد ضعف الخبرة التخصصية لدى أفراد العينة بتخطيط الموارد البشرية والتي حصلت على درجة متوسطة أيضاً من وجهة نظر عينة الدراسة.

ويمكن أن تعزى قلة الخبرة التخصصية وقلة الفرص التدريبية لمسؤولي تخطيط الموارد البشرية بوزارة التعليم لحدثة وكالة الموارد البشرية التي استحدثت في العام ١٤٣٨هـ كما تعزى محدودية صلاحيات وكالة الموارد البشرية كون وزارة التعليم إحدى القطاعات الحكومية التي تتبع أنظمة وزارة الخدمة المدنية في الاختيار والتعيين والاستقطاب والتدريب ومع ذلك فإن هذه التبعية لا تعفيها من القيام بأدوارها في التخطيط لمواردها البشرية والرفع باحتياجها للجهة المختصة بعد تحديده وفق أسس ومراحل علمية تضمن اختيار واستقطاب الكفاءات والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

## عرض نتائج السؤال الثالث: ما مقترحات التطوير والتحسين لتخطيط الموارد البشرية

### بووكالة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بها؟

قدمت عينة الدراسة مقترحاتها لتطوير، وتحسين تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بالإجابة على سؤال مفتوح، وقد تمحورت المقترحات حول النقاط التالية:

١. تدريب وتأهيل موظفي وكالة الموارد البشرية، وتنميتهم مهنيًا ليمكنوا من القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التخطيط.
٢. تحديث الأنظمة الإلكترونية والإفادة منها في تنفيذ جميع وظائف إدارة الموارد البشرية والتخطيط على وجه الخصوص.
٣. الاستفادة من الأبحاث، والدراسات الميدانية في تحسين وتطوير العمل وتخطيط الموارد البشرية.
٤. الاستفادة من التجارب المحلية والدولية في التخطيط للموارد البشرية.
٥. الاستعانة بالخبراء في مجال تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب المميزين منهم للعمل في وكالة الموارد البشرية.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حاجة الموظفين الماسة للتأهيل والتدريب في ظل التحول الحديث من ممارسات إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية.

كما تشير تلك المقترحات إلى زيادة وعي العينة وإدراكهم لأهمية إعداد وتأهيل العاملين بوكالة الموارد البشرية ليمكنوا من ممارسة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية ومنها تخطيط الموارد البشرية وإدراكهم أهمية تحديث الأنظمة الإلكترونية ودورها في تخطيط الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية ولا سيما مع توجه رؤية المملكة (٢٠٣٠م) نحو التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية ووجود الأنظمة القادرة على ذلك ممثلة في نظامي (فارس، ونور)

كما تعكس تلك المقترحات وعياً عالياً ورغبةً جادةً من مجتمع الدراسة في الانطلاق من حيث انتهى الآخرون بالاستفادة من التجارب الناجحة في مجال تخطيط الموارد البشرية، والاستفادة من الدراسات العلمية في هذا المجال مما يضمن تحقيق الأهداف وتجنب الهدر والتكاليف المترتبة على المحاولة والخطأ.

## نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

١. مستوى ممارسات تخطيط الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم جاء بدرجة عالية من وجهة نظر العينة المشمولة بالدراسة.
  ٢. مستوى معوقات تخطيط الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.
  ٣. تركزت أغلب مقترحات عينة الدراسة حول تطوير الموظفين بوكالة الموارد البشرية وتمييزهم مهنيًا، وتطوير الأنظمة الإلكترونية، والإفادة منها في تخطيط الموارد البشرية وغيرها من الوظائف، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تخطيط الموارد البشرية، والاستفادة من الدراسات الميدانية والتجارب الدولية في تطوير العمل بوكالة الموارد البشرية بشكل عام وتخطيط الموارد البشرية بشكل خاص.
- توصيات ومقترحات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال محاور الاستبيان الثلاثة توصي الدراسة بما يلي:

١. تفعيل دور الوحدة الإدارية المختصة بعملية تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم والمعتمدة بقرار معالي الوزير رقم ٤٦٧٥٤ في ٢١/٦/١٤٣٨هـ ممثلة في الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية لتشمل جميع الوظائف الإدارية والتعليمية وتضمن التحول الاستراتيجي نحو إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث؛ وتكمن أهمية هذا التحول في قدرة هذه الإدارة بما تملكه من صلاحيات ومهام أن تتنبأ وتحدد احتياجات التنمية المهنية للكوادر الموجودة والمتوقعة في ضوء استراتيجية وزارة التعليم للتحول الوطني تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م، كما أن هذه الإدارة في حال ممارستها لصلاحياتها ومهامها بشكل كامل - ويعيداً عن الحصر التقليدي للعجز والفائض - ستضمن خفض كلفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية الموجودة والمتوقعة لأن عملية حصر الاحتياج خضعت لمنهجية علمية مبنية على بيانات و معلومات دقيقة، وأثمرت خطة محكمة تلحقها متابعة وتقويم لتنفيذها؛ مما يحقق كفاءة وإنتاجية أعلى، وإجراءات عملية تحد من الهدر في التوظيف والتدريب.

٢. تأهيل وتدريب موظفي الموارد البشرية بوزارة التعليم على وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية عامة وتخطيط الموارد البشرية بوجه خاص مما يحقق كفاءة الأداء والانتاجية.
٣. الاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة على المستوى المحلي والدولي في تطبيق أفضل ممارسات تخطيط الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم لحل مشكلات تضخم مواردها البشرية أو سوء توزيعها وضمان الاستثمار الأمثل لتلك الموارد البشرية (الإدارية والتعليمية)
٤. اجراء دراسة مشابهة لأهداف الدراسة الحالية باستخدام المنهج النوعي لتقييم المستوى النوعي لممارسات تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.

## المراجع:

### المراجع العربية

- أبو الوفاء، جمال؛ حسين، سلامه؛ عبد العزيز، حنان. (٢٠١٥م). تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، ٢٦ (١٠٤)، ٢٨٩-٣١٨.
- أبو عساف، مؤيد، والمرعي، هيثم(٢٠١٩م) التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أبو لطيف، آصف(٢٠١٥م) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات تطبيقه في الإدارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
- بوراس، فايزة. (٢٠١٨م). إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الجبالي، حمزة. (٢٠١٦م). تنمية وإدارة الموارد البشرية. مصر: دار اليسرى.
- الحامد، محمد. (٢٠٠٤م). التطور التاريخي لنظام التعليم في المملكة العربية السعودية، في محمد الحامد (محرر) التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل (١٥-٥٤)، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد ناشرون.
- حسونة، فيصل(٢٠٠٨م)، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حمدان، عروة. (٢٠١٠م). درجة تطبيق القادة الأكاديميين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون أنفسهم في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- الدخيل، تغريد. (١٤٣٨هـ). إدارة الموارد البشرية النسائية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الأمريكية. ورقة مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير (٢٠١٠م) ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- رشيد، مازن. (٢٠٠٩م). ادارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط٣، الرياض: مكتبة العبيكان.
- رشيد، مازن. (٢٠١٤م). إدارة الموارد البشرية ط٢، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر

رضوان، محمود. (٢٠١٣م) الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

سليمان، دينا. (٢٠١٦م). أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٧ (ملحق)، ٨٢٧-٨٥٥.

الشجيري، وسام(٢٠١٦م) العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتأثيرها على كفاءة العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم

الصنات، عبد العزيز(١٤٣٧هـ). واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عباس، سهيلة. (٢٠١١م) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ط٢، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الجواد، نور الدين. (٢٠٠٨م) التعليم الأهلي، في عبد العزيز السنبل (محرر) نظام التعليم في المملكة العربية السعودية (٤٧٣-٥١١)، الرياض، دار الخرجي للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد. (٢٠١٧م). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر(٢٠٠٩م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق، الزكي، أحمد(٢٠٠٤م) معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.

القحطاني، محمد. (٢٠١٢م). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.

المحمدي، سعد. (٢٠١٩م). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. عمان: دار اليازوري العلمية.

مطرية، باسم. (١٤٣٨هـ). دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم الفني. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

المعاينة، رولا، والحموري، صالح (٢٠١٣م) إدارة الموارد البشرية دليل عملي، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

معجم المعاني الجامع، ٢٠١٩م، معنى التخطيط، مسترجع بتاريخ ١٧/١٢/٢٠١٩م من:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7/>

معجم المعاني الجامع، ٢٠١٩م، معنى الموارد، مسترجع بتاريخ ١٧/١٢/٢٠١٩م من:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B1%D8%AF/>

الهيئة العامة للإحصاء، تقرير خاص بمناسبة اليوم الوطني ٨٩، مسترجع

بتاريخ: ١/١٢/٢٠١٩م من:

<https://www.stats.gov.sa/ar/1046-0>

كامل، مصطفى (٢٠١٠م) تخطيط الموارد البشرية: التخطيط، المسارات، الاحلال، ملتقى بناء القدرات البشرية العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مسترجع بتاريخ: ١/١٢/٢٠١٩م من:

<https://search.mandumah.com/Record/123208>

وزارة التعليم (١٤٣٩هـ) وزير التعليم يعتمد الهيكل التنظيمي للوزارة ويصدر قرارات تكليف

الوكلاء مسترجع بتاريخ ١٢/٤/١٤٤١هـ من:

<https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/n-h-10.aspx>

وزارة التعليم (١٤٤٠هـ)، مجلس الوزراء يعتمد الهيكل التنظيمي الجديد لوزارة التعليم، مسترجع

بتاريخ ١٢/٤/١٤٤١هـ من:

<https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/m-h-2019-1-1.aspx>

### المراجع الأجنبية

French, Wendell L. (2003) **Human Resource Management**. Boston: Houghton Mifflin Company.

De-Nisi, Angelo S. and Griffen, Rickey W. (2005) **Human Resource Management** ٢<sup>ed</sup>. Boston: Houghton Mifflin Company .

Gary J. Convertino, (2008) **APerspective on Current Human Resources Practices by Human Resource Executives at Institutions of Higher Education** .Unpublished Ph.D. Dissertation, Johnson& Wales University. Providence, Rhode Island.

Ozturk, sevim. (2015) . Human Resources Management in Education Faculties of State Universities in Turkey **International Journal of Enironmental & Science Education** ،(5)11 ،(931-948)

IYEM, Cemal,& SAVASIR, Sinem(2017) Human Resources Professionals' Point of ViewsOnApplying of the Human Resources Planning:‘Example of İşbir Synthetic, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 7, No. 5