

تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات

إعداد

فيصل بن عبدالله البواردي

أستاذ الموارد البشرية المشارك – معهد الإدارة العامة

(قدم للنشر في: 31/01/2020م – قبل للنشر في: 13/07/2020م)

هدف الدراسة: التعرف على أهداف وخطوات وطرق وتحديات تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة: تم تطوير استبانة استنادًا إلى الأدبيات ذات العلاقة لتحديد العناصر التي تناولتها في مجالات أهداف تخطيط الموارد البشرية، وخطوات تخطيط الموارد البشرية، وطرق تخطيط الموارد البشرية، وتحديات تخطيط الموارد البشرية.

بيانات الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري عموم الموارد البشرية في جميع الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (143) مديرًا عامًا للموارد البشرية. وتم استقصاء جميع أفراد الدراسة، واستجاب منهم (111) مديرًا بنسبة استجابة قدرها (78٪).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على أهداف تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بمتوسط بلغ (4.2) درجة من (5) درجات موافقة على مقياس ليكرت، وموافقتهم على أن الأجهزة الحكومية تستخدم الخطوات المثل في تخطيط الموارد البشرية بمتوسط بلغ (4.2) درجة، ويرى معظم أفراد عينة الدراسة أن الأجهزة الحكومية تستخدم أحيانًا طرق تخطيط الموارد البشرية بمتوسط بلغ (3.3) درجة. وبينت النتائج وجود عدد من التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، من أهمها: ندرة تدريب المديرين على التخطيط للموارد البشرية، وندرة الشراكات مع الجهات الناجحة في مجال التخطيط للموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في مستويات ممارسة تخطيط الموارد البشرية بين الأجهزة الحكومية تبعًا لنوع الجهاز (وزارات وصناديق، هيئات وجهات تعليمية، إمارات وأمانات، أجهزة أخرى).

التوصيات: قدمت الدراسة عددًا من التوصيات؛ من أهمها: ضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية بالتخطيط للموارد البشرية (أهداف وخطوات وطرق) بحيث تتكامل مع استراتيجية تلك الأجهزة ومع أنشطة الموارد البشرية، وضرورة إنشاء وحدة لتخطيط الموارد البشرية في كل جهاز حكومي.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد البشرية، القطاع العام، تحديات تخطيط الموارد البشرية، مدراء الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية

المقدمة

تسعى منظمات القطاع العام في العصر الحالي إلى التحول من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق استراتيجياتها (Lunenburg, 2012)، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على اختيار وتنمية وتطوير العنصر البشري الذي يُعدّ من أكثر الموارد تأثيراً على إنتاجية المنظمات؛ من خلال عدد من الوظائف المهمة، ومنها: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم الأداء الوظيفي، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، الاحتفاظ بالموظفين (العزوي، 2010).

ومن الملاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يُعدّ الوظيفة الأولى من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحديد احتياج المنظمات من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً على المدى القصير والمتوسط والطويل، وتوفيرها من داخل المنظمة أو خارجها باستخدام خطوات وطرق تضمن المساهمة في تحقيق استراتيجيات تلك المنظمات، وهو ما يُعرف أيضاً بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (Lunenburg, 2012)، حيث توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية بين تخطيط الموارد البشرية وأداء المنظمة (Mursi, 2003; Chand and Katou, 2007).

ولتحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، فإنه يتطلب من المنظمات اتباع عدد من الخطوات والطرق، ومن أهمها: (1) تحديد حجم العمل والتنبؤ بنوع وعدد الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة، (2) التنبؤ بالعجز أو الفائض من الموارد البشرية، (3) بناء خطة الموارد البشرية لمواجهة العجز والفائض من داخل المنظمة، أو من خارجها (في حال عدم إمكانية توفيرها من داخل المنظمة بناءً على دراسة وتحليل سوق العمل)، (4) متابعة وتطوير الخطة لضمان تحقيقها لأهداف المنظمة (Noe, 2012; Lunenburg, 2012). كما تقترح الدراسات السابقة عدداً من المتطلبات لتحقيق ذلك التكامل، ومنها: التزام ودعم القيادات العليا في المنظمة ومسؤولي الموارد البشرية والمدراء في جميع المستويات بالخطوات والطرق المقترحة لتكامل تخطيط الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، وأن يقوم بالتخطيط للموارد البشرية موارد

مدربة وموهوبة: (Pynes, 2004; Walker, 1990) الكبيسي (2006).

وعلى الرغم من وضوح أهداف خطوات وطرق تخطيط الموارد البشرية في الدراسات السابقة، إلا أنه يُلاحظ وجود تحديات تواجه المنظمات في تخطيط الموارد البشرية؛ منها: ضعف التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات عند تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، وعدم تكامل التخطيط للموارد البشرية مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى (Al Wahshi, 2016; الكبيسي، 2006)، وضعف القياسات المستخدمة في خطط الموارد البشرية (Al Wahshi, 2016; الكبيسي، 2006)، وقلة التدريب والتطوير في مجال التخطيط للموارد البشرية، وغياب الكوادر المتخصصة (الكبيسي، 2006، الشهري وبن شهل، 2020)، وغياب الوعي بأهمية التخطيط للموارد البشرية (السيبي، 2013؛ هزازي، 2015م)، وعدم الأخذ في الاعتبار المهارات المتوفرة عند النقل أو الترقية إلى وظائف أخرى، (Al Wahshi, 2016)، وضعف مشاركة الإدارات في تخطيط الموارد البشرية (Al Wahshi, 2016).

ومن الملاحظ أن وجود التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام، وعدم التغلب عليها، سيؤدي إلى صعوبة توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من الكم والنوع على المدى القصير والمتوسط والطويل، وبالتالي صعوبة تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها. ولذا تبرز الحاجة إلى دراسة واقع تخطيط الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية والتحديات التي تواجهها، وتقديم الحلول العملية لها.

مشكلة الدراسة:

تُعتبر الموارد البشرية في أجهزة الخدمة المدنية المحرك الأول لإنتاجيتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولذا فإن تلك الأجهزة بحاجة إلى معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية؛ من حيث الكم والنوع على المدى القصير والمتوسط والطويل، ومن ثم العمل على توفيرها من داخل المنظمة أو خارجها باستخدام خطوات وطرق تضمن المساهمة في تحقيق استراتيجيات تلك

فإن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها في السؤال الرئيس التالي:
ما واقع تخطيط الموارد البشرية المتبعة في الأجهزة الحكومية
السعودية والتحديات التي تواجهها؟

أسئلة الدراسة الفرعية: سيتم في هذه الدراسة الإجابة عن
الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهداف تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ما خطوات تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- ما الطرق المستخدمة لتخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- هل يوجد اختلاف في ممارسة أساليب تخطيط الموارد البشرية (الأهداف، الخطوات والطرق) المتبعة في الأجهزة الحكومية تبعاً لنوع الجهاز (وزارات وصناديق، هيئات وجهات تعليمية، إمارات وأمانات، أجهزة أخرى)؟
- هل توجد علاقة بين محاور أهداف تخطيط الموارد البشرية وخطوات التخطيط للموارد البشرية وطرق التخطيط للموارد البشرية وتحديات التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية؟
- ما التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إجمالاً إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتحديات التي تواجهها. وتحديداً تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهداف تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على خطوات تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

المنظمات، وهو ما يُعرف بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية أو التخطيط للموارد البشرية.

وتضمنت رؤية المملكة 2030 عدداً من الأهداف الاستراتيجية للمملكة، وكذلك عدداً من البرامج لتحقيق تلك الأهداف؛ ومنها: برنامج الملك سلمان؛ حيث أكد البرنامج على أهمية التخطيط للموارد البشرية؛ من خلال التأكيد على الاستفادة من أفضل الممارسات في مجال اختيار وتطوير موظفي القطاع العام الذين يمتلكون المقومات والمهارات اللازمة للمستقبل، وأنه سيتم الاستمرار باعتبار الإدارة مبدأً أساسياً، والعمل على تأسيس قاعدة من المواهب والكفاءات البشرية ليكونوا قادة المستقبل، ووضع سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم، ووضع بيئة محفزة، تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون. (رؤية المملكة 2030، 1437هـ، برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، 1437هـ).

ووفقاً لإحصاءات وزارة الخدمة المدنية، فقد بلغ عدد العاملين في الأجهزة الحكومية المدنية (1.531.175) موظف ومستخدم، ويشكل الرجال (59.3%) والنساء (40.7%) (وزارة الخدمة المدنية، 1438هـ). وبلغ عدد الموظفين الذين تم تعيينهم خلال الفترة (1/1/1436هـ - 1/10/1436هـ) (7.243) موظفاً ومستخدماً، فيما بلغ عدد من ترك الخدمة خلال نفس الفترة (14.915) موظفاً ومستخدماً، وبلغ عدد من تم توظيفهم عن طريق وزارة الخدمة المدنية خلال نفس الفترة (6.230) مواطناً ومواطنة، وأما من تم ترقيتهم في نفس الفترة فبلغ عددهم (18.531) موظفاً من الرجال والنساء إلى مراتب مختلفة (وزارة الخدمة المدنية، 1437هـ). وتؤكد هذه الإحصاءات والتغيرات التي حصلت عليهم سواء في التعيين أو الاستقالة أو التقاعد، على أهمية تكامل تخطيط الموارد البشرية مع استراتيجيات الأجهزة الحكومية لمواجهة تلك التغيرات.

ويتضح من نتائج الدراسات السابقة التي عملت على الأجهزة الحكومية في المملكة، وجود ضعف في تطبيق خطوات وطرق تخطيط الموارد البشرية بسبب وجود عدد من التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (انظر مثلاً: العتيبي، 2010؛ هزازي، 2015؛ الهويش، 2015؛ الكبسي، 2006). ومن هنا

الملك سلمان، والذي يُعدّ أحد برامج رؤية المملكة 2030.

- تحديد الاختلافات بين الأجهزة الحكومية في خطوات تخطيط الموارد البشرية، والتي يؤمل أن يستفاد منها في التعرّف على الأجهزة الأكثر نضجاً في أساليب تخطيط الموارد البشرية والاستفادة من ممارساتها في تطوير تلك الأساليب.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية والمكانية: تم جمع البيانات من جميع الأجهزة المركزية في المملكة من خلال المسح الميداني الذي أُجريّ بدءاً من شهر المحرم 1440 هـ وحتى ربيع الأول 1440 هـ.

الحدود البشرية: انحصرت الدراسة في مديري عموم الموارد البشرية أو من في حكمهم في جميع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية التي يخضع موظفوها لنظام الخدمة المدنية.

الحدود الموضوعية: انحصرت الدراسة في التعرّف على أهداف وخطوات وطرق التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية، وتحديد معوقاتهما؛ بهدف وضع مقترحات وحلول تسهم في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع أهداف تلك الأجهزة.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

التخطيط للموارد البشرية: هي عملية منهجية مستمرة تقوم بها الأجهزة لتقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية؛ من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيات تلك الأجهزة.

مدراء الموارد البشرية: هم مدراء/مدراء عموم إدارات الموارد البشرية الذين ترتبط بهم الوحدة المعنية بتحديد الاحتياج من الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) في الأجهزة الحكومية أو من في حكمهم. وفي حال الأجهزة التي لا يكون بها إدارة الموارد البشرية، فهو الشخص المسؤول الذي ترتبط به الوحدة المعنية بمهام التخطيط للموارد البشرية، سواء كان مدير عام إدارة شؤون الموظفين أو من في حكمه.

- التعرف على الطرق المستخدمة لتخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى وجود اختلاف في ممارسة أساليب تخطيط الموارد البشرية (الأهداف، الخطوات والطرق) المتبعة في الأجهزة الحكومية تبعاً لنوع الجهاز (وزارات وصناديق، هيئات وجهات تعليمية، إمارات وأمانات، أجهزة أخرى)؟
- التعرف على العلاقة بين محاور أهداف تخطيط الموارد البشرية وخطوات التخطيط للموارد البشرية وطرق التخطيط للموارد البشرية وتحديات التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.
- إبراز التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- تقديم المقترحات التي تساعد متخذ القرار في تخطيط الموارد البشرية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الإسهامات العلمية والعملية التي يؤمل أن يتم تحقيقها، وهي:

- من الناحية العلمية تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تناولت أهداف وخطوات وطرق وتحديات تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. لذا من المأمول أن تسهم نتائج هذه الدراسة في سدّ الفجوة البحثية بنتائج علمية عن خطوات تخطيط الموارد البشرية وتحدياتها، فضلاً عن رفد المكتبة العربية بدراسة في مجال تخطيط الموارد البشرية.
- تساعد الدراسة على معرفة الفجوة بين ممارسة التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وفق أفضل الممارسات، مما يسهم في تطوير نظام يكامل بين التخطيط للموارد البشرية واستراتيجية الأجهزة الحكومية.
- تسهم الدراسة في بناء بعض عناصر اللائحة والدليل الإرشادي لتطبيق تخطيط الموارد البشرية في برنامج

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يتكون مصطلح تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning) من جزأين هما: **التخطيط**: وهي عملية تتضمن تحديد البرامج المستقبلية التي يتطلبها عمل تلك الموارد، **والموارد البشرية**: وهي جميع القدرات والمعارف المطلوبة والمهارات في المواهب من العاملين، وهي الناس وخصائصهم وقدراتهم في عمل المنظمة (Deb, 2006).

وعلى الرغم من وجود عدد كبير من المفاهيم التي تحاول تحديد هذا المفهوم باللغتين الإنجليزية أو العربية، إلا أنه لا يوجد تعريف شامل يتفق عليه جميع الباحثين، ولكنها بشكل عام تركز على العناصر المهمة لضمان توفير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (الكم والكيف) القادرة على تحقيق استراتيجية المنظمة. وفيما يلي عرض بعض المفاهيم التي تناولت تخطيط الموارد البشرية: فقد عرفت بأنها "العمليات التي يتم القيام بها للتأكد بأن متطلبات الموارد البشرية للمنظمة يتم تحديدها وتخطيطها ومن ثم تحقيقها" Bulla and Scott (1994,p.66). وعرفت بأنها تحليل منظّم لاحتياجات الموارد البشرية للتأكد من أن العدد السليم والصحيح من الموظفين مع المهارات الضرورية تكون متاحة عند الحاجة لهم Mondy et al (1996). وعرف (Rahman & Eldridge, 1998) تخطيط الموارد البشرية بأنه استراتيجية امتلاك واستخدام وتحسين وإبقاء الموارد البشرية للمنظمة. واستُخدِمَ هذا التعريف أيضًا من قبل (Bhattacharyya, 2009)، حيث عرف المصطلح بأنه استراتيجية امتلاك واستخدام وتحسين وإبقاء الموارد البشرية. وعرفت بأنها عملية منهجية مستمرة تقوم بها المنظمة على أساس التقدير الجيد للموارد البشرية اللازمة من حيث الكم والنوع، وتهدف المنظمة من خلالها إلى الحصول الجيد لهذه الموارد وتطويرها بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية (نور الدين وبلاسكة، 2013). وعرفت بأنها أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، لتقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها

وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيات المنظمة (عقيلي، 2015).

وبمراجعة المفاهيم والمصطلحات سالفة الذكر، فقد عرّف الباحث تخطيط الموارد البشرية بأنها هي "الخطوات والطرق التي تقوم بها المنظمة لمواجهة التغيرات المتوقعة في العمل أو الموارد البشرية على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، بهدف توفير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والقدرات من داخل المنظمة أو خارجها وفي أيّ وقت لضمان مواجهة تلك التغيرات وتحقيق أهداف واستراتيجية المنظمة".

أهداف تخطيط الموارد البشرية

تناولت الأدبيات ذات العلاقة أهداف ومزايا تخطيط الموارد البشرية (انظر مثلاً: Derek, Laura, & Stephen, 2008؛ Michael, 2006؛ Cornelius, 2001؛ Bhattacharyya, 2009؛ Wang, 2005). ومنها أنه يساعد المنظمات على: تحديد مدى ملائمة حجم القوى البشرية مع الاحتياج الفعلي للعمل. وتحديد عمليات الاستقطاب والتدريب وتطوير المدراء. وتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، وتساعد على إبقاء ونمو وتطوير الموظفين لكي يكونوا قادرين على المساهمة بشكل فعّال على أداء المنظمة. وصياغة سياسات النقل والتعاقب والإحلال للموارد البشرية. ويؤدي إلى الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة. ويهيئ المنظمة لأيّ تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية. وجذب وإبقاء العاملين المطلوبين مع المهارات والقدرات والخبرات المطلوبة. ويحسن استخدام الموارد البشرية من خلال تقديم أنظمة أكثر مرونة من العمل.

خطوات تخطيط الموارد البشرية

قدمت أدبيات الدراسات السابقة عددًا من الخطوات التي يمكن اتباعها لتخطيط الموارد البشرية وتكاملها مع أهداف المنظمة الاستراتيجية؛ حيث يلاحظ اختلاف الباحثين حول تسميتها؛ فمنهم من يطلق عليها مراحل التخطيط للموارد البشرية (Clardy, 1996)، ومنهم من يطلق عليها خطوات تخطيط الموارد البشرية (Byers and Rue, 2004)، ومنهم من يطلق عليها أساليب تخطيط الموارد البشرية (نصر الدين، 2010).

- وبمراجعة أدبيات الدراسة يمكن ملاحظة وجود تشابه كبير بين خطوات التخطيط للموارد البشرية. وفيما يلي الخطوات التي اتفقت عليها بعض الدراسات لتخطيط الموارد البشرية والتي يتضح أنها تتضمن الخطوات التالية وإن اختلفت مسمياتها (Schuler, Jackson, and Storey, 2001؛ Deb, 2006؛ Holm, 2008؛ أحمد، 2016؛ السبيعي، 2013؛ نور الدين، وبلاسكة، 2013؛ هزازي، 2015؛ حسن، 2009):
 - تكامل التخطيط مع أهداف المنظمة.
 - تحديد وظائف المستقبل.
 - تحديد حجم العمل والتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة له.
 - تكامل أنظمة الموارد البشرية لتلبية الاحتياج.
 - توفير قواعد البيانات اللازمة لسد الاحتياجات من الموارد البشرية.
 - التنبؤ بالعجز والفائض من داخل المنظمة لمواجهة الزيادة أو النقص في حجم العمل.
 - تحديد متطلبات تطوير الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
 - التنبؤ بالعجز والفائض من خارج المنظمة.
 - بناء خطة تتضمن سدّ العجز والفائض مع تكامل أنشطة الموارد البشرية وقيامها بدورها لسدّ ذلك العجز.
 - متابعة وتطوير الخطة لضمان تحقيقها لأهداف المنظمة.
 - كما أشارت أدبيات الدراسة (انظر مثلاً: المغربي 1999، العتيبي، 2010؛ العزوي، وجواد، 2010؛ السالم وحرشوش، 2002، Byers and Rue, 2004)، إلى وجود عدد من الطرق للتنبؤ بالموارد البشرية؛ وهي:
 - طريقة تحليل الانحدار: تُستخدم للتنبؤ بحجم الموارد البشرية المطلوبة لتلبية الاحتياج من العمل في المستقبل.
 - طريقة تحليل عبء العمل: لتقدير الطلب من الموارد البشرية في المستقبل على إنتاج كمية محددة من العمل.
 - طريقة التنبؤ بالاتجاهات لخرائط الإحلال: للتنبؤ بمن سيتركون الوظائف خلال فترة التخطيط.
 - التنبؤ بالاحتياج من الموارد البشرية المستقبلية من خلال استطلاع آراء المسؤولين والقيادات والمدراء من أجل التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
 - التنبؤ بالاحتياج من الموارد البشرية المستقبلية من خلال استطلاع آراء العاملين، ويطلق على هذه الطريقة من التنبؤ "الاحتياج من أسفل إلى أعلى".
 - طريقة تحديد الاحتياج من الموارد البشرية بناء على تحديد الأهداف التفصيلية للقطاعات والوحدات.
 - طريقة تحديد الاحتياج من الموارد البشرية باستخدام أسلوب دلفاي Delphi، لمعرفة آراء ذوي الخبرة في مجال الموارد البشرية.
 - طريقة تحديد الاحتياج من الموارد البشرية بالاستعانة بالخبرات الأجنبية.
 - دراسة الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل لسدّ الاحتياج من خارج المنظمة.
 - طريقة مخزون المهارات أو فحص المهارات الموجودة: من خلال إعداد قائمة تشمل معلومات عن الموظفين.
- تحديات / معوقات تخطيط الموارد البشرية:**
- عرضت الدراسات السابقة عدداً من التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية ومنها: ضعف السياسات واللوائح الداعمة لتخطيط للموارد البشرية وتكاملها مع أهداف الجهاز (الهويش، 2015؛ العتيبي، 2010)، وعدم وجود وحدة إدارية متخصصة بالتخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية (هزازي، 2015م)، وعدم توثيق إجراءات تخطيط الموارد البشرية (Opoku-Mensah, 2012)، وعدم توافر الخبرات المناسبة التي تمتلك الدراية الكافية بتخطيط الموارد البشرية (اليعقوبي، 2011)، وغياب التكامل والارتباط بين التخطيط للموارد البشرية وأنشطة الموارد البشرية الأخرى (Al Wahshi, 2016)، وندرة تدريب المديرين على التخطيط للموارد البشرية (هزازي، 2015)، وضعف اهتمام ودعم القيادات العليا للتكامل بين التخطيط للموارد البشرية وأهداف الجهاز (الهويش، 2015، Al Wahshi, 2016)، وغياب الوعي بأهمية التخطيط للموارد البشرية، وضعف مشاركة الإدارات في

للعاملين عند تخطيط الموارد البشرية، ويؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تقليل معدلات دوران العمل.

كما أجرى Al Wahshi (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسات تخطيط الموارد البشرية الحالية التي تتم في وزارة التعليم في سلطنة عمان. وتم استخدام المقابلة على عينة من 32 من القيادات العاملة في المستوى الاستراتيجي والتنفيذي في الوزارة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود خطط استراتيجية لدى بعض الوحدات في الوزارة. وأن تخطيط الموارد البشرية يركز فقط على مجموعات الموظفين المتخصصين، وضعف القياسات المستخدمة في خطط الموارد البشرية، وضعف مشاركة الإدارات في تخطيط الموارد البشرية، وأن تنبؤات الموارد البشرية تعتمد على التحليل الكمي فقط، وضعف استخدام عملية التنبؤ للموارد البشرية للترقيات للوظائف الإدارية، وأن نظام المعلومات التقني لا يدعم تخطيط الموارد البشرية. وبعض الوظائف لا يوجد لديها وصف وظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي لا يُستخدم بشكل فعال، ومعايير نظام الترقية المهمة لم تُعرف بشكل فعال، وضعف فعالية عمليات نقل العاملين وترقيتهم، وضعف التكامل بين التدريب وأهداف المنظمة الاستراتيجية، وضعف تركيز خطط الموارد البشرية على تطوير القيادات، وعدم اتخاذ قرارات مناسبة للتعامل مع فائض الموظفين.

وأجرى (أحمد، 2016م) دراسة هدفت إلى معرفة أثر نظم دعم القرار على تخطيط الموارد البشرية بالتطبيق على بنك التنمية الاجتماعية في السودان من الفترة (2009-2015م). وشملت عينة الدراسة جميع العاملين في بنك التنمية الاجتماعية. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن تخطيط الموارد البشرية يتسم بالأسلوب العشوائي والتقدير الشخصي. وضعف دعم الإدارة العليا لأنظمة دعم القرار في تخطيط الموارد البشرية، وأن نظم دعم القرار تساعد متخذي في اختيار الدورات التدريبية المناسبة، وأن نظم الموارد البشرية تقيس العائد من التدريب.

أجرى Keliye (2016) دراسة هدفت إلى معرفة إلى أي مدى يشارك موظفو الموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في هيئة الإذاعة البريطانية بي بي سي؟ وما الإجراءات التي تستخدمها هيئة الإذاعة البريطانية بي بي سي في

تخطيط الموارد البشرية (هزاي، 2015، Al Wahshi, 2016)؛ وضعف القياسات المستخدمة في خطط الموارد البشرية. (Al Wahshi, 2016)

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفقاً لحدثة تاريخها؛ حيث سيتم عرض الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية، وسيتم في كل دراسة عرض هدفها ثم المنهجية، ثم أهم النتائج التي توصلت لها:

أجرت الشهري وبن شهبيل (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين والموظفات بها. واستخدمت الاستبانة مع عينة مكونة من 210 موظفين. وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن الوكالة تمتلك رؤية واضحة في تخطيط الموارد البشرية، وترتبط الوكالة بالتخطيط للموارد البشرية مع استراتيجية الوزارة، ويتوفر المتخصصون للقيام بالتخطيط للموارد البشرية، وتمتلك الوكالة منهجية محددة لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، وتمتلك الوكالة قاعدة بيانات شاملة لاحتياجاتها من الموارد البشرية، ويتوفر في الوكالة نظام تقني خاص بتخطيط الموارد البشرية، كما تنسق الوكالة مع الإدارات الأخرى قبل إجراء للقيام بحركة التنقلات أو الترقيات، ويتم متابعة ومراقبة وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية بصورة مستمرة. ومن أكثر التحديات التي تواجهها الوكالة قلة الفرص التدريبية للعاملين في تخطيط الموارد البشرية، واختلاف المسميات الوظيفية عن الوظائف الفعلية.

كما أجرى أبو الجود (2019) دراسة هدفت إلى معرفة كيف يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة في شركة الدواجن الخيرية بالقصيم في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (32). وكان من أهم نتائج الدراسة: موافقة أفراد الدراسة على أن الإدارة العليا تهتم بنشاط التخطيط للموارد البشرية، وأنه ضروري لخفض التكاليف، وأن القائمين على تخطيط الموارد البشرية يمتلكون المؤهلات والمهارات اللازمة للتخطيط، وأنه يُؤخذ بعين الاعتبار المسار الوظيفي

التنبؤ بالطلب والعرض من الموارد البشرية في الإدارات المعنية؟ واستخدمت الاستبانة على عينة ممثلة من 100 موظف شملت كل من المدراء التنفيذيين والموظفين. وكان من أهم النتائج: أن هيئة الإذاعة البريطانية بي بي سي ميديا لديها دليل إجرائي يستخدمه كل من الموظفين والإدارة، ويوجد بعض التحديات في تنفيذ الدليل خاصة عندما يتعلق الأمر بتوظيف المهارات الفنية، وأن كبار المديرين والمشرفين في بي بي سي ميديا أکشن لديهم القدرة الكافية لإدارة القوى العاملة، وأن معظم الموظفين يعرفون مسؤولياتهم. ويوجد الدعم الكافي لتخطيط الموارد البشرية، وأن الموظفين يحصلون على فرص لتطوير مهاراتهم بسبب وجود التمويل الكافي لتدريب كل موظف. وعدم وجود سياسة تحفيزية، ويوجد ارتباط بين الاستراتيجيات وعملية تخطيط الموارد البشرية. ويتأثر تخطيط الموارد البشرية بالخطوة الاستراتيجية وتتأثر الخطط الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية، وتخطيط الموارد البشرية معروف لمعظم العاملين في المنظمة، ويلاحظ انخفاض مشاركة موظفي التخطيط للموارد البشرية في الخطط الاستراتيجية مما يحد من فعالية تخطيط الموارد البشرية، ووضع سياسات واتخاذ إجراءات تساعد على تمكين توقع العرض والطلب لعمليات القوى العاملة.

هدفت دراسة (هزاي، 2015م) إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في وزارة التجارة والصناعة بالرياض. واستخدمت الدراسة الاستبانة على عينة بلغت 170 موظفًا. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن واقع تخطيط الموارد البشرية يتم بشكل مناسب؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.17 من 5 درجات على مقياس ليكرت للموافقة. وأنه يتم إجراء دراسات لسوق العمل المحلي والإقليمي، ويوجد تخطيط للمسار الوظيفي لكل موظف، وتستخدم أحدث أساليب استقطاب العاملين، ويتم التخطيط للحد من التسرب الوظيفي، ويتم الاستفادة من المصادر الخارجية لقوى العاملين، ويتم استخدام سلسلة ماركوف في شغل الوظائف. وتتمثل معوقات تخطيط الموارد البشرية في التداخل في بعض مهام التخطيط مع مهام الوحدات الأخرى، وعدم وجود وحدة إدارية متخصصة بالتخطيط للموارد البشرية في الوزارة، وغياب الوعي بأهمية التخطيط للموارد البشرية، وعدم توفر الخبرات المناسبة

لتخطيط الموارد البشرية، والاعتماد على التقدير الشخصي والخبرة السابقة في تقدير الاحتياجات من بعض المسؤولين. وفي دراسة مماثلة للدراسة السابقة، أجرى الهويش (2015م) دراسة هدفت للتعرف على مدى فاعلية تخطيط الموارد البشرية، وتحديد معوقات تخطيط الموارد البشرية في إمارة منطقة الرياض وشركة سابك في مدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وطبق الاستبانة واستمارة المقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات على عينة من 416 من العاملين المدنيين السعوديين في إمارة منطقة الرياض، و340 من العاملين السعوديين في شركة سابك بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود فاعلية متوسطة لتخطيط الموارد البشرية في الإمارة، ووجود فاعلية جيدة لتخطيط الموارد البشرية في شركة سابك؛ حيث يدعم التخطيط للموارد البشرية على تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستوى كفاءة أداء العاملين، ويساهم تخطيط الموارد البشرية في الإعداد الجيد لأعمال الاختيار والتعيين والاستقطاب للعاملين. وتبين وجود أكثر إيجابيات تخطيط الموارد البشرية أنه يساعد على معرفة الاحتياجات التدريبية بالداخل أو الخارج للسنوات القادمة، ومعرفة كلفتها المالية. ومعرفة أعداد العاملين لكل سنة، ومعرفة الكم والكيف من الموارد البشرية لكل إدارة للسنوات القادمة ومصادرها في مجال الإعلان والترشيح والتعيين. وأن القائمين على تخطيط الموارد البشرية يمتلكون الخبرات العلمية والعملية اللازمة. ومن أكبر التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية: تعاقب القيادات، غياب الوعي بأهمية التخطيط للموارد البشرية، وعدم أخذه بجديّة. وعدم وجود بحوث علمية كافية عن مصادر الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة، وافتقار وحدات التخطيط للموارد البشرية للصلاحيات الكافية، وضعف الوعي التخطيطي لدى المنظمة، وتقادم المعلومات الإحصائية ونظم المعلومات لإجراء خطط مستقبلية سليمة للقوى العاملة، وانعدام الدعم المستمر لتخطيط الموارد البشرية، وعدم توافر الخبرات المناسبة التي تمتلك الدراية الكافية بتخطيط الموارد البشرية، وصعوبة التطبيق العملي لخطط الموارد البشرية لعدم مرونتها وأخذها بالتغيرات المستمرة للعمل.

البشرية لم تقم بدورها المطلوب خلال العشر سنوات الماضية، وأنهم لم يكونوا راضين عن الدور الذي تقدمه خطة الموارد البشرية. ومن المعوقات التي رآها المشاركون تغيير المدراء بشكل مستمر، وضعف دور الإدارة المعنية، وعدم تنظيم السجلات والمعلومات للموظفين، وعدم توثيق المعلومات التي تحتاجها خطة الموارد البشرية. وأن وجود تلك المعوقات يؤثر بلا شك على التخطيط للموارد البشرية.

قدم Mhanje (2011) دراسة هدفت للإجابة على تساؤل: هل هناك تكامل بين تخطيط الموارد البشرية وأهداف المنظمة؟ وما الطرق المستخدمة من قبل الحكومة لتحديد العرض والطلب للموارد البشرية؟ وتم استخدام المقابلة لمعرفة الممارسات في تخطيط الموارد البشرية؛ حيث كانت من أهم النتائج موافقة العاملين على أن لديهم معرفة جيدة بمسؤولياتهم؛ لأن الوصف الوظيفي واضح لكل العاملين. وأن هناك إدراكاً لأهمية تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة. ويوجد تخطيط لتحديد العاملين المطلوبين والتنبؤ بالعدد المطلوب. ويوجد عجز في بعض الوحدات من العاملين، وهذه خارج قدرة الوحدة لتوفيرها. وهناك وعي بأهمية تكامل خطط الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة. ومن الطرق التي تُستخدم في التنبؤ بالطلب: طريقة تحليل الاتجاهات، والحكم الشخصي، وعوامل العمل. ومن الطرق الشخصية التي تُستخدم في التنبؤ بالطلب هي طريقة الحكم الشخصي. وهناك ضعف في استخدام البيانات عبر التقنية لتسهيل خطط الموارد البشرية. وعدم وجود سياسة تحفيز متكامل مع تخطيط الموارد البشرية. وجميع رؤساء الوحدات يشاركون في تخطيط الموارد البشرية، وتقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق لذلك.

وأجرى (اليعقوبي، 2011م) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان. وتم جمع البيانات من عينة حجمها (420) إدارياً وتربوياً من مختلف مناطق السلطنة باستخدام الاستبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك وعياً عالياً ووضوحاً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية، وهناك أهمية كبيرة في إعداد استراتيجيات الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود اهتمام لفاعلية تخطيط الموارد البشرية

وهدف دراسة (Al-Qudah, et al., 2014) إلى قياس أثر تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير في الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي الأردني. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من (23) وزارة في الأردن من عينة حجمها (166) موظفاً. وكان من أهم نتائج الدراسة أن عملية تخطيط الموارد البشرية في الوزارات تعمل بشكل جيد، وتوجد علاقة إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية وأداء الوزارات في الأردن، وأن العاملين في وحدة التخطيط للموارد البشرية متمكنون ولديهم الخبرات والجدارات المطلوبة في عمليات تخطيط العاملين، وأن إدارة الأداء تلعب دوراً حيوياً في تحديد ممارسات الموارد البشرية في وزارات الأردن، وأن تخطيط الموارد البشرية تجذب العاملين المطلوبين من حيث الجودة والكمية، وأنه يتم استخدام التقنية الحديثة لتخطيط الموارد البشرية.

وهدف دراسة (السبيعي، 2013م) إلى التعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي. وتم جمع البيانات من عينة قوامها (361) موظفاً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في شركة الاتصالات السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تخطيط للموارد البشرية بدرجة مرتفعة، وأن أهداف الشركة التي يتم تحقيقها بدرجة مرتفعة. ومن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية: ضعف التنسيق بين إدارات الموارد البشرية وبقية الإدارات عند تحديد الاحتياج من الموارد البشرية، وغياب آلية محددة لتخطيط الموارد البشرية، والاعتماد على التقدير الشخصي في تقدير احتياجات الموارد البشرية.

أجرى Opoku-Mensah (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على ما إذا كان ممارسات تخطيط الموارد البشرية وخطواتها داخل الوحدة تعمل بشكل فعال، والتعرف على التحديات التي تمنع تنفيذ تخطيط الموارد البشرية. وقد استخدمت الاستبانة على عينة بلغت 350. وكان من أهم النتائج: أن المشاركين يرون أن تخطيط الموارد البشرية يهدف بشكل أكبر إلى الترقية، ثم للتدريب. ويرى غالبية المشاركين أن الوحدة المعنية بالتخطيط هي إدارة التوظيف والترقيات، وترى العينة أن تخطيط الموارد

الكوادر البشرية المؤهلة في مجال تخطيط الموارد البشرية، ونقص الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ أنشطة تخطيط الموارد البشرية.

الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

فيما يلي أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث مكان التنفيذ، والزمان، والمنهجية، والموضوع.

- فمن حيث مكان التنفيذ: يُلاحظ وجود عدد من

الدراسات التي أجريت في المملكة (انظر مثلاً: الشهري وبن شهب، 2020؛ أبو الجود، 2019؛ هزازي، 2015م) ودراسات عُمِلت في دول خليجية (انظر مثلاً: Al Wahshi, 2016؛ اليعقوبي، 2011م)، ودراسات عُمِلت في دول عربية (انظر مثلاً: أحمد، 2016؛ Al-Qudah, et al., 2014؛) ودراسات عُمِلت في دول أجنبية (Keliye, 2016). مما يدعم الدراسة الحالية بممارسات مختلفة ومن دول ظهرت فيها النظريات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تُعدّ من الدراسات الحديثة التي ركّزت على جميع الأجهزة الحكومية التي يتبع موظفوها للخدمة المدنية.

- من حيث الزمان: يلاحظ أن الدراسة الحالية

استخدمت دراسات، ظهرت بين عام 2002 وعام 2020، مما يعطي تصوّرًا عن التغيرات التي حدثت خلال هذه الفترات سواء من حيث المنهجية أو الأدوات. والدراسة الحالية عملت في العام 1440 (بعد صدور رؤية المملكة 2030 وبرنامج الملك سلمان)، مما يدعم أدبيات الدراسة بدراسة حديثة حول موضوع التخطيط للموارد البشرية، تدعم برامج رؤية المملكة 2030.

- من حيث المنهجية: هناك عدد محدود من الدراسات

التي استقصت مدراء الموارد البشرية للتعرف على ممارسات تخطيط المورد البشرية. في حين يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع مدراء عموم الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ومن في حكمهم؛

وارتفاعها في الممارسات بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان. وتواجه السلطنة عددًا من التحديات، منها: ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية. وعدم إشراك المناطق التعليمية في صياغة خطط الموارد البشرية. وعدم وجود مخصصات مالية لبناء وتنفيذ خطط الموارد البشرية. وعدم وجود دورات للعاملين بالموارد البشرية حول بناء وتنفيذ الخطط للموارد البشرية. وعدم الاطلاع على الجديد حول فاعلية تخطيط الموارد البشرية. وعدم وضوح رؤية التخطيط الاستراتيجي عند القائمين على تخطيط الموارد البشرية.

وفي دراسة مماثلة، هدفت دراسة (العتيبي، 2010م) إلى تحديد أساليب تخطيط الموارد البشرية في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض، والتعرف على مقومات الأمن الوظيفي للعاملين في الرئاسة، وتحديد المعوقات التي تحول دون تفعيل نشاط تخطيط الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة أسلوب المعاينة لجمع بياناتها من خلال عينة حجمها (226) من العاملين. ومن أهم نتائج الدراسة: أن معوقات تخطيط الموارد البشرية تتمثل في ضعف التشريعات والقوانين التي تحدد المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية وعدم وجود لوائح تنظيمية لتوضّح الأسس العلمية لتخطيط الموارد البشرية، وعدم وجود قاعدة متخصصة لأنشطة تخطيط الموارد البشرية.

وهدف دراسة (أبو السمح، 2002م) إلى التعرف على مفهوم وواقع تخطيط الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، والتعرف على المعوقات التي تواجه أنشطة التخطيط للقوى العاملة. ولتحقيق أهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم جمع البيانات من عينة قدرها (252) من العاملين في المؤسسات في مدينة الرياض باستخدام استبانة طُوّرت لأغراض البحث. ومن أهم نتائج الدراسة أن العاملين في الشركات والمؤسسات يدركون مفهوم التخطيط للقوى العاملة بدرجة متوسطة فضلاً عن عدم إلمامهم بمتطلبات التخطيط للقوى العاملة. ومن أهم الصعوبات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية: صعوبة جمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط للقوى العاملة، وضعف التنسيق مع الوحدات الأخرى لوضع خطط الموارد البشرية، وقلة

صدق أداة القياس:

لقياس صدق الاستبانة وأنها سوف تقيس ما أُعدَّت لقياسه بصورة صحيحة، بمعنى شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها، ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة للمستجيب، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء، هم (5) من أعضاء هيئة التدريب في معهد الإدارة العامة واثنين من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الملك سعود وواحد من مديري عموم إدارة الموارد البشرية ومختص واحد في مجال الإحصاء والمنهجية. وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء حذف وتعديل وإضافة في الاستبانة في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لذلك الغرض.

ثبات أداة القياس

تم قياس ثبات الاستبانة بهدف التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد مجتمع الدراسة؛ حيث تم إرسال الاستبانة لعدد (30) عشوائياً من مديري عموم إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بهدف اختبار الاستبانة والتعرف على مستوى ثباتها. ويوضح الجدول (1) معاملات ثبات أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور؛ حيث بلغ قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور أكبر من (0.7)، وتُعد قيمة مقبولة للثبات (Sekar, 2000).

جدول رقم (1) معامل الثبات ألفا كرونباخ

عنوان المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
أهداف تخطيط الموارد البشرية	9	0.712
خطوات تخطيط الموارد البشرية	10	0.923
طرق تخطيط الموارد البشرية	8	0.731
تحديات تخطيط الموارد البشرية	11	0.914

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري عموم إدارات الموارد البشرية الذين ترتبط بهم الوحدة المعنية بتحديد الاحتياج من الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية أو من في حكمهم. وفي حال الأجهزة التي لا يكون بها إدارة الموارد البشرية، يقوم بتعبئة

لأنهم يشرفون على وحدة التخطيط للموارد البشرية وهم المسؤولون عن تكامل التخطيط للموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.

- **من حيث الموضوع:** يُلاحظ أن عددًا من الدراسات ركزت على خطوات التخطيط للموارد البشرية، وهناك دراسات ركزت على أساليب التخطيط ومعوقات أو متطلباتها، وأخرى درست العلاقة بين التخطيط للموارد البشرية وأداء المنظمة. وهذه الدراسة ركزت على أهداف استخدام التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية، وخطوات التخطيط للموارد البشرية، وطرق تخطيط الموارد البشرية، وكذلك معوقات تخطيط الموارد البشرية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي؛ لتناسبه لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أساليب تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية والتحديات التي تواجهها. ويُستخدم المنهج المسحي الوصفي في البحوث السلوكية والاجتماعية لوصف الظاهرة قيد الدراسة وتحديد خصائصها والعلاقات بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة (القحطاني والعامري وآل مذهب، والعمر، ١٤٣١هـ).

أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة خاصة بها استناداً إلى الأدبيات ذات العلاقة (Al-Qudah, et al., 2014؛ Wahshi, 2016؛ السبيعي، 2013؛ اليعقوبي، 2011؛ العتيبي، 2010؛ هزاي، 2015؛ الهويش، 2015)، لتحديد العناصر التي تناولتها في مجال أهداف وخطوات وطرق وتحديات تخطيط الموارد البشرية. واشتملت الاستبانة بالإضافة إلى البيانات العامة، على (37) عبارة شملت أبعاد الدراسة الأربعة.

المنظمة، وكذلك في التعاقد مع الخبراء أو المستشارين.

- الإمارات والأمانات: حيث إنها تُعد من الأجهزة التنموية التي لها أجهزة مستقلة في مناطق المملكة.
- أجهزة أخرى: وهي التي لم تُصنّف ضمن الفئات الثلاث السابقة.

ويوضح الجدول رقم (2) تصنيف الأجهزة الحكومية، والاستبانات الموزعة، والاستبانات العائدة الصالحة للتحليل، ونسبة المرتجع الصالح للتحليل لكل فئة.

جدول (2) الاستبانات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة والمرتجع منها

النسبة المئوية للاستبانات الصالحة للتحليل	عدد المرتجع الصالح للتحليل	عدد المديرين الموزع لهم الاستبانة	تصنيف الجهاز
84٪	26	31	وزارات وصناديق
75٪	38	51	هيئات وجهات
88٪	28	32	أخرى
66٪	19	29	إمارة وأمانة
78٪	111	143	المجموع

نظرًا لأن عدد الاستبانات التي تم إعادتها من مجتمع الدراسة بلغ (111) استبانة صالحة للتحليل من أصل 143 استبانة، والتي تمثل نسبتها (78٪)، فقد تم تحليل الاستبانات على أنها عينة وليس مجتمع الدراسة. وقد تم معالجة بيانات الدراسة بعد إدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSS) باستخدام الطرق الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري والنسبي للمتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة، بالإضافة إلى المتغيرات التنظيمية المتمثلة في نوع الجهاز الحكومي ومدة خطة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.
- حساب الوسط الحسابي لقياس درجة موافقة أفراد الدراسة على عبارات محاور الدراسة. وتم تفسير الوسط الحسابي لكل عبارة وفق القيم التالية:

الاستبانة الشخص المسؤول الذي ترتبط به الوحدة المعنية بمهام التخطيط للموارد البشرية؛ سواء كان مدير عام إدارة شؤون الموظفين أو من في حكمه.

ويبلغ عدد الأجهزة الحكومية حسب البوابة الوطنية سعودي (210) أجهزة من ضمنها أجهزة لا يخضع نظامها للخدمة المدنية (مثل: الجمعيات أو الأجهزة الأمنية إلخ....)؛ وحيث إن الدراسة الحالية تركز على الأجهزة الحكومية التي يتبع موظفيها لنظام الخدمة المدنية، فقد تم استبعاد الأجهزة التي لا يخضع نظامها للخدمة المدنية أو التي يميل نظامها إلى نظام العمل أو الأجهزة السيادية أو الأجهزة الأمنية. وبهذا يكون مجتمع الدراسة جميع الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (143) جهازًا، أي أن مجتمع الدراسة المستهدف في هذه الدراسة يبلغ (143) مديرًا للموارد البشرية.

معدل الاستجابة:

تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة في الفترة من شهر المحرم 1440 هـ إلى ربيع الأول 1440 هـ. وبلغ عدد الاستبانات المعادة (113) استبانة بما نسبته (79٪). وبعد مراجعة الاستبانات العائدة تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ (111) بنسبة (78٪).

أساليب تحليل البيانات:

قبل إجراء تحليل البيانات، تم تصنيف الأجهزة الحكومية إلى أربع فئات هي:

- وزارات وصناديق: تم دمج هاتين الفئتين؛ وذلك لأنها تشابهان في أنظمتها الخاصة بالموارد البشرية في الخدمة المدنية، وبالتالي فإنه يُلاحظ تماثل كبير بين تلك الأجهزة في نظام الاستقطاب الداخلي والخارجي والترقيات وإنهاء الخدمة.
- هيئات وجهات تعليمية: تشمل الهيئات، أو الجامعات، أو الأجهزة المعنية بالتدريب. وقد تم دمجها في فئة واحدة؛ نظرًا لطبيعة التشابه في نظام هذه الأجهزة؛ حيث إن لديها نظامًا متشابهًا للاستقطاب، ويتوفر لديها حرية أكبر في استقطاب الموارد المتخصصة سواء من داخل أو من خارج

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي والخبرة العملية.

المستوى التعليمي	عدد المدراء المستجيبين	نسبة
دكتوراه	14	12.6
ماجستير/ دبلوم عالي	22	19.8
بكالوريوس	64	57.7
ثانوي وأقل	8	7.2
مشاهدات مفقودة	3	2.7
سنوات الخبرة:		
أقل من 5 سنوات	29	26.1%
5 سنوات إلى أقل من 10	15	13.5%
10 سنوات وأكثر	66	59.5%
مشاهدات مفقودة	1	0.9%

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية أفراد الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس أو الدبلوم، يليهم من يحملون الماجستير أو الدبلوم العالي بنسبة بلغت (19.8%)، يليهم من يحملون درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (12.6%)، وجاء في الترتيب الأخير من يحملون الثانوية أو بنسبة (7.2%). وفيما يتعلق بالخبرة، فتوضح النتائج أن غالبية أفراد الدراسة لديهم خبرة من 10 سنوات أو أكثر، يليهم الذين خدموا بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت (13.5%)، وأخيراً الذين خدموا أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (26.1%).

جهة العمل:

يوضح الجدول (4) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع جهة العمل.

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لجهة العمل

نوع الجهاز	عدد الأجهزة	النسبة المئوية
هيئات وجهات تعليمية	38	34.2
أخرى	27	24.3
وزارات وصناديق	25	22.5
إمارة وأمانة	18	16.2
قيم مفقودة (غير محبب)	3	2.7
المجموع	111	100%

يتضح من الجدول أن (38) جهازاً من الأجهزة الحكومية هيئات وجهات تعليمية بنسبة (34.2%)، تليها الأجهزة المصنفة أخرى بعدد (27) ونسبة (24.3%)، والوزارات

مدى قيم الوسط الحسابي	تفسير درجة الموافقة وفق قيمة الوسط الحسابي	تفسير درجة الممارسة وفق قيمة الوسط الحسابي
5.00 - 4.50	موافق بشدة	دائماً
4.49 - 3.50	موافق	غالباً
3.49 - 2.50	محايد	أحياناً
2.49 - 1.50	غير موافق	نادرًا
1.49 - 1.00	غير موافق بشدة	أبدًا

المصدر: Pornel and Saldana (2013)

- حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى التباين في اتجاهات أفراد الدراسة حول كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، إذ يعني ذلك تجانساً في الآراء.

- تم استخدام اختبار كروسكال-واليس اللامعلمي، لقياس مدى وجود اختلاف في الأهداف والخطوات والطرق والتحديات لتخطيط الموارد البشرية تبعاً لنوع الجهاز (وزارات وصناديق، هيئات وجهات تعليمية، إمارات وأمانات، أجهزة أخرى).

وصف وتحليل البيانات:

الخصائص الديموغرافية:

فيما يلي سيتم عرض التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق خصائصها الديموغرافية (المستوى التعليمي، الخبرة العملية، جهة العمل، مدة خطة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية):

المستوى التعليمي والخبرة:

يوضح الجدول (3) التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي والخبرة.

يتضح من الجدول أن (40.5٪) من الأجهزة الحكومية لديها خطة للموارد البشرية فترتها أقل من سنة، وتلتها الأجهزة التي لديها خطة موارد بشرية بين سنة وثلاث سنوات بنسبة (32.4٪)، والأجهزة التي لديها خطة موارد بشرية تغطي من ثلاث إلى خمس سنوات بنسبة (16.2٪)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الأجهزة التي لديها خطة موارد بشرية مدتها أكثر من خمس سنوات بنسبة (7.2٪). في حين أظهرت النتائج أن (4) أجهزة لم تحدد مدة خطط مواردها البشرية.

أهداف تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: "ما أهداف التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية؟" تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس أهداف تخطيط الموارد البشرية. ويوضح الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وترتيب أهداف التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس أهداف التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحقيق أهداف الجهاز.	4.5	0.65	موافق بشدة	2
2	توفير الموارد البشرية المطلوبة لمواجهة التغير في حجم العمل.	4.4	0.73	موافق	3
3	مواجهة العجز أو الفائض في الموارد البشرية المطلوبة في المستقبل.	4.6	0.82	موافق بشدة	1
4	دعم قرارات وخطط توظيف العاملين من خارج الجهاز.	3.8	1.00	موافق	8
5	دعم سياسات وخطط التدريب والتطوير للعاملين.	4.1	0.95	موافق	7
6	الحفاظ على الموارد البشرية القادرة على أداء متطلبات العمل.	4.2	0.93	موافق	5
7	تقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي.	3.7	1.20	موافق	9
8	دعم سياسات وخطط اختيار العاملين من داخل المنظمة عند الترقية أو النقل أو التقاعد.	4.2	0.83	موافق	6
9	دعم التكامل بين أنشطة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، الترقية، الإحلال إلخ).	4.3	0.82	موافق	4
	جميع الأهداف	4.2	0.78	موافق	-

في الموارد البشرية المطلوبة في المستقبل". وبلغ الوسط الحسابي العام لجميع العبارات التي تقيس أهداف التخطيط للموارد البشرية (4.2) درجة بانحراف معياري (0.78) درجة. مما يعني موافقة غالبية أفراد الدراسة على أهداف التخطيط للموارد البشرية.

والصناديق بعدد (25) جهاز ونسبة (22.5٪)، والإمارات والأمانات بعدد (18) جهازاً ونسبة (16.2٪).

مدة خطة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية:

يوضح الجدول (5) توزيع الأجهزة الحكومية وفقاً للفترة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.

جدول (5) توزيع الأجهزة الحكومية وفقاً للفترة التي تغطيها خطط مواردها البشرية

الفترة التي تغطيها خطة الموارد البشرية	عدد الأجهزة	النسبة المئوية
سنة فأقل	45	40.5
أكثر من سنة إلى أقل من 3 سنوات	36	32.4
3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	18	16.2
أكثر من 5 سنوات	8	7.2
قيم مفقودة	4	3.6
الإجمالي	111	100.0

توضح النتائج أن الوسط الحسابي لدرجة الموافقة عن العبارات التي تقيس أهداف التخطيط للموارد البشرية تراوح ما بين (3.7) درجة بانحراف معياري (1.2) للهدف "تقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي"، ومتوسط بلغ (4.6) درجة بانحراف معياري (0.82) للهدف "مواجهة العجز أو الفائض

خطوات التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية:
للإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني: "ما خطوات تخطيط الموارد البشرية التي تتبعها الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ 7 خطوات التخطيط للموارد البشرية.

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس خطوات التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
1	تحديد الوظائف التي يحتاجها الجهاز في المستقبل ومتطلباتها (واجبات ومهام، تأهيل، تدريب).	4.2	0.99	موافق	2
2	تحديد الموارد البشرية داخل المنظمة المرشحة لشغل الوظائف التي يحتاجها الجهاز.	4.1	0.83	موافق	3
3	تحديد نقاط الضعف والقوة في الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف المستقبلية.	3.9	1.02	موافق	9
4	التأكد من تكامل وظائف الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، الترقيات، النقل إلخ)، للتغلب على نقاط الضعف في الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف المستقبلية.	4.1	0.99	موافق	5
5	تحديد آليات اختيار واستقطاب القدرات المطلوبة من خارج المنظمة لشغل الوظائف المستقبلية في حال عدم إمكانية توفيرها من داخل المنظمة.	3.9	0.94	موافق	8
6	بناء خطة موارد بشرية متكاملة لسد احتياج الجهاز الذي تعمل به من الموارد البشرية، سواء داخل المنظمة أو خارجها.	4.0	0.93	موافق	6
7	تقييم وتطوير خطة تحديد الاحتياج من الموارد البشرية.	4.0	0.96	موافق	7
8	ربط خطة الموارد البشرية مع تحقيق أهداف الجهاز.	4.1	0.98	موافق	4
9	الاستفادة من قاعدة البيانات المتوفرة لديكم لمواجهة التغيرات المستقبلية (ترقية، تقاعد، استقالة).	4.2	0.96	موافق	1
-	جميع الخطوات	4.0	0.71	موافق	-

تقيس خطوات التخطيط للموارد البشرية (4.0) درجة بانحراف معياري (0.71) درجة. وهو ما يعني أن غالبية أفراد الدراسة يوافقون على أن الأجهزة الحكومية تتبع خطوات التخطيط للموارد البشرية.

طرق تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية

للإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث "ما الطرق التي تستخدمها الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لتخطيط الموارد البشرية"، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة للعبارات التي تقيس طرق تخطيط الموارد البشرية كما يوضح الجدول (8).

يتضح من الجدول أن درجات الموافقة على العبارات التي تقيس الخطوات التي تتبعها الأجهزة الحكومية في التخطيط للموارد البشرية متقاربة؛ حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي لدرجة الموافقة للعبارات التي تقيس خطوات التخطيط للموارد البشرية ما بين (3.9) درجات للخطوة "تحديد نقاط الضعف والقوة في الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف المستقبلية"، و (4.2) لكل من الخطوة "الاستفادة من قاعدة البيانات المتوفرة لديكم لمواجهة التغيرات المستقبلية (ترقية، تقاعد، استقالة)"، والخطوة "تحديد الوظائف التي يحتاجها الجهاز في المستقبل ومتطلباتها (واجبات ومهام، تأهيل، تدريب)". وبلغ الوسط الحسابي العام لجميع العبارات التي

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس طرق التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
1	طريقة تحليل الانحدار (معامل الارتباط) لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية.	2.9	1.29	أحياناً	7
2	طريقة تحليل عبء العمل لتقدير الموارد البشرية المطلوبة للقيام بالعمل.	3.6	1.21	غالباً	3
3	طرق التنبؤ بالاتجاهات لخراط الإحلال للتنبؤ بالبدل لمن سيترك العمل بشكل دائم أو مؤقت.	3.2	1.28	أحياناً	4
4	استطلاع آراء رؤساء الوحدات المستفيدة حول احتياجاتهم من الموارد البشرية.	4.2	0.90	غالباً	1
5	الاستعانة بالخبرات الاستشارية من خارج المنظمة لتخطيط الموارد البشرية لقدرتها على ذلك.	2.5	1.24	أحياناً	8
6	الاجتهاد والحكم الشخصي.	3.1	1.23	أحياناً	5
7	تحليل ملف الموظف وتطلعاته لمعرفة مدى إمكانية ترشيحه للوظائف المطلوبة.	3.8	1.20	غالباً	2
8	تحليل ودراسة الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل عند الحاجة إلى التوظيف من خارج المنظمة.	3.0	1.36	أحياناً	6
	جميع الطرق	3.3	0.64	أحياناً	-

تظهر النتائج أن قيمة الوسط الحسابي لعبارات المحور تراوح ما (2.5) درجة بانحراف معياري (1.24) درجة للطريقة "الاستعانة بالخبرات الاستشارية من خارج المنظمة لتخطيط الموارد البشرية لقدرتها على ذلك"، و(4.2) درجات بانحراف معياري (0.9) درجة للطريقة "استطلاع آراء رؤساء الوحدات المستفيدة حول احتياجاتهم من الموارد البشرية". ويتبين من قيمة الوسط الحسابي العام البالغ (3.3) درجات بانحراف معياري (0.64) درجة، أن الأجهزة الحكومية تتبع بدرجات متفاوتة طرق التخطيط للموارد البشرية الموضحة بالجدول.

تحديات تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية

للإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع: "ما تحديات تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية"، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة للعبارات التي تقيس التحديات كما يوضح الجدول (9).

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة للعبارات التي تقيس تحديات التخطيط للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	ضعف السياسات واللوائح الداعمة لتكامل التخطيط للموارد البشرية مع أهداف الجهاز.	3.5	1.22	موافق	3
2	عدم توفر إجراءات مكتوبة لتخطيط الموارد البشرية.	3.4	1.18	محايد	4
3	تدني قدرات المختصين في التخطيط للموارد البشرية للقيام به بفعالية.	3.2	1.23	محايد	8
4	غياب التكامل والارتباط بين التخطيط للموارد البشرية وأنشطة الموارد البشرية الأخرى (توظيف، تدريب، ترقية، حوافز...).	2.9	1.11	محايد	9
5	ندرة تدريب المديرين على التخطيط للموارد البشرية.	3.6	1.22	موافق	1
6	ضعف اهتمام ودعم القيادات العليا للتكامل بين التخطيط للموارد البشرية وأهداف الجهاز.	2.7	1.34	محايد	10
7	تدني اهتمام الوحدات المستفيدة في ربط خطة الموارد البشرية مع أهداف الجهاز.	3.3	1.15	محايد	5
8	عدم توفر تجارب ناجحة في مجال تخطيط الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها.	3.2	1.26	محايد	6
9	ندرة الشراكات مع الجهات الناجحة في مجال التخطيط للموارد البشرية.	3.6	1.21	موافق	2
10	الاعتماد على الاجتهاد الشخصي في تخطيط الموارد البشرية.	3.2	1.37	محايد	7
11	القيام بتخطيط الموارد البشرية عملية صعبة.	2.6	1.26	محايد	11
	جميع التحديات	3.2	0.90	محايد	-

للموارد البشرية وطرق التخطيط للموارد البشرية وتحديات التخطيط للموارد البشرية. يوضح الجدول (10) نتائج معاملات الارتباط بين محاور الدراسة الأربعة.

يتضح من الجدول أن درجات الموافقة على العبارات التي تقيس الخطوات التي تتبعها الأجهزة الحكومية في التخطيط للموارد البشرية متقاربة؛ حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة "ندرة تدريب المديرين على التخطيط للموارد البشرية" بمتوسط بلغ (3.6) وانحراف معياري بلغ (1.22)، وجاءت في الترتيب الأخير عبارة "القيام بتخطيط الموارد البشرية عملية صعبة" بمتوسط بلغ (2.6) وانحراف معياري (1.26). وبشكل عام يتضح أن الوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (3.2) وانحراف معياري (0.90). مما يعني أن غالبية أفراد الدراسة محايدون حول تحديات تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة.

العلاقة بين محاور أهداف تخطيط الموارد البشرية وخطوات التخطيط للموارد البشرية وطرق التخطيط للموارد البشرية وتحديات التخطيط للموارد البشرية

لقياس العلاقة بين محاور الدراسة، تم استخدام ارتباط سيرمان بين أهداف تخطيط الموارد البشرية وخطوات التخطيط

جدول (10) معاملات الارتباط اللامعلمي (Spearman's correlation) بين محاور أهداف تخطيط الموارد البشرية وخطوات التخطيط للموارد البشرية وطرق التخطيط للموارد البشرية وتحديات التخطيط للموارد البشرية

المحور	أهداف تخطيط الموارد البشرية	خطوات التخطيط للموارد البشرية	طرق التخطيط للموارد البشرية
خطوات التخطيط للموارد البشرية	***0.654	-	
طرق التخطيط للموارد البشرية	***0.456	***0.575	-
تحديات التخطيط للموارد البشرية	-0.220*	-0.357***	-0.327***

* قيمة الاحتمال أقل من أو يساوي 0.05، ** قيمة الاحتمال أقل من أو يساوي 0.01، *** قيمة الاحتمال أقل من أو يساوي 0.001

أهداف وخطوات وطرق التخطيط للموارد البشرية، والتحديات التي تواجه الحكومة في التخطيط لمواردها البشرية وفق نوع الجهاز الحكومي:

لاختلاف البناء التنظيمي للأجهزة الحكومية ومستوى استقلالها الإداري والمالي، تم استخدام تحليل التباين اللامعلمي (كروسكال-واليس) لاختبار مدى وجود اختلاف في أهداف وخطوات وطرق التخطيط للموارد البشرية، والتحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية في التخطيط لمواردها البشرية وفق نوع الجهاز الحكومي. ويوضح الجدول (11) نتائج كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في أهداف وخطوات وطرق التخطيط للموارد البشرية، والتحديات التي تواجه الحكومة في التخطيط لمواردها البشرية وفق نوع الجهاز الحكومي.

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين أهداف تخطيط الموارد البشرية وخطوات التخطيط للموارد البشرية وطرق التخطيط للموارد البشرية وذلك عند مستوى دلالة (0.05). ويظهر من هذه النتائج أن الأجهزة الحكومية التي مستوى أهدافها لتخطيط الموارد البشرية عالٍ، تتبع تلك الأجهزة الخطوات والطرق الصحيحة لتخطيط الموارد البشرية. في حين توضح النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية بين التحديات التي تواجه التخطيط للموارد البشرية وكل من أهداف تخطيط الموارد البشرية وخطوات التخطيط للموارد البشرية وطرق التخطيط للموارد البشرية، وذلك عند مستوى دلالة (0.05). ويظهر من هذه النتائج أن تحديات تخطيط الموارد البشرية تؤثر سلباً في أهداف تخطيط الموارد البشرية وخطوات التخطيط للموارد البشرية وطرق التخطيط للموارد البشرية.

جدول (11) نتائج كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في أهداف وخطوات وطرق التخطيط للموارد البشرية، والتحديات التي تواجه الحكومة في التخطيط لمواردها البشرية وفق نوع الجهاز الحكومي

اسم الجهة	أهداف تخطيط الموارد البشرية	خطوات التخطيط للموارد البشرية	طرق التخطيط للموارد البشرية	تحديات التخطيط للموارد البشرية
وزارات وصناديق	4.0	4.0	3.2	3.3
هيئات وجهات تعليمية	4.3	4.0	3.3	3.1
أخرى	4.3	4.1	3.3	3.0
إمارة وأمانة	4.1	4.1	3.2	3.5
قيمة الاختبار H	4.8	1.2	1.2	3.6
درجات الحرية	3	3	3	3
قيمة الاحتمال	0.189	0.756	0.761	0.307

للموارد البشرية، والتحديات التي تواجه الحكومة في التخطيط لمواردها البشرية وفق تصنيف الأجهزة الحكومية، وذلك عند

يتضح من نتائج اختبار كروسكال-واليس، أنه لا توجد اختلافات دالة إحصائية في أهداف وخطوات وطرق التخطيط

والتوزيع وتوظيف القوة العاملة (Bhattacharyya, 2006). وكذلك دراسة الطائي التي أكدت على أن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى التخلص من الفائض وسد العجز (الطائي، 2006). وتتفق أيضًا مع دراسة (Wang, 2005) بأن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تقديم العدد المطلوب من العاملين ذوي التأهيل المناسب في الوقت الصحيح.

مناقشة سؤال الدراسة الثاني: ما خطوات تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة؟

يتضح أن مديري الموارد البشرية، يوافقون على أن الأجهزة الحكومية تتبع خطوات التخطيط للموارد البشرية بمتوسط بلغ (4)؛ حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة أنه "يتم الاستفادة من قاعدة البيانات المتوفرة لديكم لمواجهة التغيرات المستقبلية (ترقية، تقاعد، استقالة)"، وكذلك عبارة أنه "يتم تحديد الوظائف التي يحتاجها الجهاز في المستقبل ومتطلباتها (واجبات ومهام، تأهيل، تدريب)" بمتوسط بلغ (4)، في حين جاء في الترتيب الأخير عبارة "تحديد نقاط الضعف والقوة في الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف المستقبلية" بمتوسط بلغ (3.9). وقد يعود السبب في موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المحور، إلى أن مهام وخطوات تخطيط الموارد البشرية تُعدّ من المهام الحيوية لدى إدارات شؤون الموظفين، والتي يتطلب القيام بها لإعداد خطة الموارد البشرية كمتطلب لتقديمه كل سنة مالية، لوزارة المالية بهدف تعديل مستوى أو مسمى الوظائف أو استحداث وظائف جديدة، وبالتالي فإن تلك الخطوات قد يكون حدث عليها تطوير وتحديث بعد إطلاق برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات التي تؤكد على أهمية اتباع خطوات التخطيط للموارد البشرية، منها دراسات AL-Qudah (2014) وآخرين، والتي توصلت إلى أن توفر أن نظم دعم القرار تساهم بشكل كبير في عمليات التخطيط للموارد البشرية، ودراسة (عقيلي، 2015) التي أكدت على أن تحديد الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والمرشحة لشغل الوظائف من الخطوات المهمة لتخطيط الموارد البشرية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (هزاري، 2015) التي

مستوى دلالة (0.05). وتشير هذه النتائج إلى أن أهداف وخطوات وطرق التخطيط للموارد البشرية، والتحديات التي تواجه الحكومية في التخطيط لمواردها البشرية متقاربة في الأجهزة الحكومية بمختلف تصنيفها وزارات وصناديق، هيئات وجهات تعليمية، إمارات وأمانات، أجهزة أخرى.

نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة سؤال الدراسة الأول: ما أهداف تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية مديري الموارد البشرية، يوافقون على أهداف تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بمتوسط بلغ (4.2)، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة "إن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى مواجهة العجز أو الفائض في الموارد البشرية المطلوبة للمستقبل" بمتوسط بلغ (4.6) وجاءت في الترتيب الثاني عبارة "إن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق أهداف الجهاز"، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "إن التخطيط للموارد البشرية يهدف إلى تقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي" بمتوسط بلغ (3.7). وقد يعود السبب في موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المحور إلى وعي الأجهزة الحكومية بأهداف التخطيط للموارد البشرية والذي جاء نتيجة إطلاق وزارة الخدمة المدنية لبرنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية (كأحد برامج رؤية المملكة 2030)، وإصدار قرار للتحويل من إدارات شؤون الموظفين إلى إدارات الموارد البشرية وربطها برئيس الجهاز مع إصدار الأدلة والمهام ذات العلاقة بتخطيط الموارد البشرية.

هذه النتيجة تتفق مع عدد من الدراسات التي أكدت على أن تخطيط الموارد البشرية يهدف لتحقيق عدد من الأهداف؛ حيث يرى Pirmin أنها تهدف إلى تحديد العاملين المطلوبين والتنبؤ بالعدد المطلوب (Pirmin, 2011). كما يرى Bhattacharyya أن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى صياغة السياسات على النقل والتعاقب والإحلال للموارد البشرية، وتقديم حلول للتحويل من الوضع الراهن إلى الوضع المطلوب للموارد البشرية، والحصول على الموظف المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، وتحقيق توازن الطلب والفائض

الأجهزة الحكومية بالخبرات الاستشارية المتمكنة من تخطيط الموارد البشرية، وضعف استخدام طرق تخطيط الموارد البشرية العلمية مثل طريقة الانحدار، وتحليل ودراسة الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل.

وجاءت نتائج الدراسة متسقة مع نتائج العديد من الدراسات. ومن أهم تلك الدراسات: دراسة (المغربي، 1999) التي تؤكد على أن أحد خطوات التنبؤ بالاحتياج من الموارد البشرية يمكن أن يتم من خلال استطلاع آراء المسؤولين والقيادات والمدراء وتحليل ملف الموظف، واستخدام طريقة تحليل عبء العمل لتقدير الموارد البشرية، ودراسة (Mahajan، 2015) التي توصلت إلى أن استخدام طرق التنبؤ بالاتجاهات لخرائط الإحلال تُعد إحدى الطرق التي يتم استخدامها في تخطيط الموارد البشرية بهدف التنبؤ بمن سيتكون الوظائف، ودراسة (السبيعي، 2013) التي توصلت إلى أن المنظمات تعتمد على التقدير الشخصي في تقدير احتياجات الموارد البشرية، ودراسة (عبدالعزیز، 2009) التي أكدت على أن تحليل ودراسة الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل يتم عند الحاجة إلى التوظيف من خارج المنظمة على المدى الوسط والبعيد. في حين تختلف نتيجة الدراسة الحالية عن بعض الدراسات التي أكدت على أنه من الطرق التي يتم استخدامها عند التنبؤ بالاحتياج من الموارد البشرية لمواجهة الزيادة في حجم العمل هي طريقة تحليل الانحدار والتي يتم فيها التنبؤ بحجم الموارد البشرية المطلوبة لتلبية الاحتياج من العمل في المستقبل (العزوي، وجواد، 2010).

مناقشة سؤال الدراسة الرابع: ما التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة في المملكة؟

يتضح من نتائج التحليل أن أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين حول تحديات خطط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية؛ حيث بلغ الوسط الحسابي العام لها (3.2). وبالرجوع لنتائج التحليل يتضح أن زيادة موافقة عينة الدراسة على عبارة "ندرة تدريب المديرين على التخطيط للموارد البشرية"، وعبارة "ندرة الشراكات مع الجهات الناجحة في مجال التخطيط للموارد البشرية"؛ حيث جاءت في الترتيب الأول والثاني بمتوسط بلغ (3.6)، في حين جاءت عبارة "القيام

توصلت إلى أن هناك موافقة على القيام بتخطيط الموارد البشرية من خلال وجود تخطيط للمسار الوظيفي لكل موظف، واستخدام أحدث أساليب استقطاب العاملين، وأنه يتم التخطيط للحد من التسرب الوظيفي. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الهويش، 2015) التي توصلت إلى أن تخطيط الموارد البشرية ساهم في الإعداد الجيد لأعمال الاختيار والتعيين والاستقطاب للعاملين، ومع دراسة الشهري وبن شهل (2020) التي توصلت إلى أن الوكالة تربط التخطيط للموارد البشرية مع استراتيجية الوزارة، ويتوفر المتخصصين للقيام بالتخطيط للموارد البشرية، وتمتلك الوكالة منهجية محددة لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، وتمتلك الوكالة قاعدة بيانات شاملة لاحتياجاتها من الموارد البشرية. في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العتيبي، 2010) التي توصلت إلى عدم وجود قاعدة متخصصة لأنشطة تخطيط الموارد البشرية، ومع نتائج دراسة (AIWahshi، 2016) التي توصلت إلى وجود ضعف استخدام عملية التنبؤ للموارد البشرية للتريقات، وعدم وجود وصف وظيفي لعدد من الوظائف، وعدم استخدام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال، وعدم فعالية عمليات نقل العاملين وترقيتهم، وغياب استراتيجيات التدريب طويلة المدى وخططها.

مناقشة سؤال الدراسة الثالث: ما الطرق المستخدمة لتخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

تشير نتائج التحليل إلى أن الأجهزة الحكومية تتبع أحياناً طرق تخطيط الموارد البشرية بالموارد البشرية بمتوسط بلغ (3.3). ومن الملاحظ أن عبارة "استطلاع آراء رؤساء الوحدات المستفيدة حول احتياجاتهم من الموارد البشرية" جاءت في الترتيب الأول بمتوسط بلغ (4.2)، في حين جاءت عبارة "الاستعانة بالخبرات الاستشارية من خارج المنظمة لتخطيط الموارد البشرية لقدرتها على ذلك" في الترتيب الأخير بمتوسط بلغ (2.5). وقد يعود السبب في ميل الأجهزة الحكومية إلى التردد في استخدام طرق تخطيط الموارد البشرية المقترحة في هذا المحور، إلى صعوبة استخدام تلك الطرق والحاجة إلى متخصصين بها، وهو ما يمكن ملاحظته من ضعف استعانة

تُواجه الأجهزة الحكومية في التخطيط لمواردها البشرية مقاربة في تلك الأجهزة.

2-5 التوصيات:

- 1- ضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية بالتخطيط للموارد البشرية (أهداف وخطوات وطرق)؛ بحيث يتكامل مع استراتيجية الأجهزة الحكومية، ومع وظائف الموارد البشرية الأخرى، من خلال مراجعة السياسات واللوائح الحالية لتخطيط الموارد البشرية وتطويرها لضمان تفعيل دور الإدارة العليا ومجلس الإدارة (إن وُجدَ) في الأجهزة الحكومية في مناقشة ومتابعة خطة الموارد البشرية وربطها مع استراتيجية الجهاز، ومن ثَمَّ ترجمتها على جميع المستويات الإدارية.
- 2- الاهتمام بإنشاء وحدة لتخطيط الموارد البشرية في كل جهاز من الأجهزة الحكومية وصياغة مهامها وتركيز أهدافها على التكامل مع أهداف الموارد البشرية الأخرى، وكذلك مع أهداف الجهاز الحكومي؛ لتكون خطة الموارد البشرية التي تقدمها مظلة لخطة إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على فعالية استقطاب وتطوير الموارد البشرية المؤهلة على القيام بأساليب وطرق تخطيط الموارد البشرية.
- 3- تصميم برامج متقدمة للمدراء تُكسبهم القدرة والمهارة في ربط أهدافهم مع أهداف أجهزتهم وكذلك فهم دورهم في التخطيط للموارد البشرية وتكامله مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى، مع تركيزها على إكسابهم المهارات المتعلقة بأساليب وطرق تخطيط الموارد البشرية.
- 4- تصميم برامج نوعية بمشاركة بيوت خبرة متخصصة في التخطيط للموارد البشرية لإكساب المختصين في تخطيط الموارد البشرية القدرة على استخدام الخطوات والطرق الفعالة لتكامل تخطيط الموارد البشرية مع أنشطة الموارد البشرية وكذلك تكاملها مع استراتيجية الأجهزة الحكومية.

بتخطيط الموارد البشرية عملية صعبة" في الترتيب الأخير بمتوسط بلغ (2.6). وقد يعود السبب في أن أفراد عينة الدراسة كانوا محايدين على هذا المحور إلى وجود خبرات سابقة في مجال خطط الموارد البشرية لدى تلك الأجهزة تلبي الاحتياج السابق (كمطلب لوزارة المالية عند استحداث أو تعديل وظائف للجهاز من حيث العدد والنوع)، دون الخوض في فعالية طرق تحديد الاحتياج، وهو ما اتضح من زيادة موافقة أفراد عينة الدراسة على أن ندرة تدريب المدراء وندرة الشراكات مع الجهات الناجحة يُعدّ من التحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية.

وقد جاءت نتائج الدراسة متشابهة مع نتائج دراسات أخرى. حيث توصلت دراسة كل من الهويش (2015) وأبو السمح (2002) وهزازي (2015) إلى أن المنظمات المدنية تواجه تحديات في تخطيط موارد البشرية تتمثل في ضعف إلحاق المدراء بالتدريب في مجال الموارد البشرية، ودراسة الشهري وبن شهيل (2020) التي توصلت إلى أن من أكثر التحديات التي تواجهها الوكالة قلة الفرص التدريبية للعاملين في تخطيط الموارد البشرية. ومن جانب آخر توصلت دراسة السبيعي (2013) ودراسة العتيبي (2010) ودراسة الهويش (2015) ودراسة العتيبي (2010) إلى وجود قصور في اللوائح والأنظمة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية. كما توصلت دراسة (هزازي، 2015) إلى أن من تحديات تخطيط الموارد البشرية غياب الوعي بأهمية التخطيط للموارد البشرية. غير أن نتائج هذه الدراسة تختلف عن نتيجة دراسة (Al-Qudah et al., 2014) التي توصلت إلى عدم وجود مشكلة متعلقة في اللوائح والأنظمة الداعمة لعمليات التخطيط للموارد البشرية.

كما أظهرت النتائج أن الأجهزة الحكومية التي لديها أهداف واضحة لتخطيط الموارد البشرية، تتبع تلك الخطوات والطرق المثلّي لتخطيط الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك بيّنت النتائج أن الأجهزة الحكومية التي تواجه تحديات في تخطيط مواردها البشرية ليس لديها القدرة على وضع أهداف واضحة لتخطيط الموارد البشرية فضلاً عن قدرتها في اتباع الخطوات والطرق المثلّي لتخطيط الموارد البشرية. وأشارت النتائج إلى أن أهداف وخطوات وطرق التخطيط للموارد البشرية، والتحديات التي

المراجع:

المراجع العربية

- 5- تقديم برامج توعية لموظفي الأجهزة الحكومية بهدف توعيتهم بأساليب تخطيط الموارد البشرية (أهميتها وخطواتها وطرقها) على أداء العاملين والأجهزة التي يعملون بها.
 - 6- مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية والمدراء في بناء خطة الموارد البشرية، مع الاهتمام بفعالية الطرق المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية لتحقيق التكامل بين الخطط والأهداف الاستراتيجية لتلك الأجهزة، ويفضل استخدام أكثر من طريقة بشرط أن تتوافق مع تحقيق أهداف الأجهزة الحكومية.
 - 7- التأكد من فعالية قواعد البيانات الخاصة بالتخطيط للموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا وأن يتم تحديثها باستمرار، مع وضع مؤشرات لفعالية تلك القواعد والمعلومات على أهداف الأجهزة الحكومية.
 - 8- تنظيم مؤتمر سنوي بهدف التوعية بأهمية خطوات وطرق تخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين والأجهزة التي يعملون بها، مع عرض تجارب الأجهزة الحكومية والتجارب العالمية الناجحة في فعالية تخطيط الموارد البشرية، مع مراعاة خصوصية الأجهزة واختلاف طبيعتها.
- الدراسات المستقبلية:**
- توصي الدراسة بعمل عدد من الدراسات المستقبلية، ومنها:
- مقارنة واقع التخطيط للموارد البشرية في المنظمات وتحدياته بين القطاع العام والخاص.
 - عمل دراسة حالة على واقع التخطيط للموارد البشرية بحيث تشمل الموظفين والمدراء والقيادات العليا ومسؤولي الموارد البشرية في جهاز واحد.
 - إعادة الدراسة باستخدام المقابلات والاستبانات والملاحظة لتوضيح بعض النقاط التي لا يمكن الحصول عليها من خلال استخدام أداة واحدة.
 - دراسة واقع التخطيط للموارد البشرية في المنظمات وتحدياته بحيث يشارك بها جميع المدراء والموظفين في جميع المستويات.
- أبو الجود، عادل (2019) دور تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة: دراسة حالة الشركة الوطنية لإنتاج الدواجن بمنطقة القصيم. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. العدد العشرون.
- أبو السمح، هدى بنت محمود (2002) تخطيط القوى العاملة في المؤسسات والشركات العامة بالمملكة وعلاقتها ببعض العوامل التنظيمية والتقنية. أطروحة (ماجستير)- جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.
- أحمد، أسامة (2016) أثر أنظّم دعم القرار علي تخطيط الموارد البشرية بالتطبيق على بنك التنمية الاجتماعية من الفترة 2009 - 2015م. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الزعيم الأزهري. كلية الدراسات العليا، السودان.
- برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية (1437هـ). تم مراجعته في شهر رجب 1441هـ <https://vision2030.gov.sa/ar/node/247>
- رؤية المملكة 2030. وثيقة رؤية الصادر بقرار مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بتاريخ 12/7/1437.
- <https://vision2030.gov.sa> / (تمت المراجعة في محرم 1440هـ).
- السالم، مؤيد، وحرشوش، عادل (2002) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. إربد، الطبعة الأولى.
- السبيعي، خالد (2013)، دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض. أطروحة (ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- الشهري، فاطمة وبن شهيل، سلوى (2020)، واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة

البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات
الجزائرية. جامعة محمد خيضر بسكرة.

- هزاري، عبدالعزيز (2015)، تخطيط الموارد البشرية
وعلاقته بالأمن الوظيفي بوزارة التجارة والصناعة
 بالرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية.

- الهويش، خالد (2015)، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في
تحقيق الأمن الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة نايف
العربية للعلوم الأمنية.

- وزارة الخدمة المدنية، 1437هـ
(<https://www.mcs.gov.sa/Pages/default.aspx>)

- اليعقوبي، علي (2011)، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد
البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي
بسلطنة عمان. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

المراجع الأجنبية

- AL-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 4.
- Alwahshi, A. (2016). Human resource planning practice in the Omani public sector: An explanatory study in the Ministry of Education in sultanate of Oman.
- Bhattacharyya, D.K. (2009). Human Resource Planning. New Delhi Excel Books. 2nd ed.
- Bulla, D. N., & Scott, P. M. (1994). Manpower requirement forecasting: A case example, in human resource forecasting and modelling, waard, bechet and R. Tripp, Human Resource Planning Society, New York.
- Byers and Rue. (2004). Human Resource Management, Seventh Edition. The McGraw Hill.
- Chand, M., & Katou, A. (2007). The impact of HRM practices on performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, Vol. 29 (6), 576 594.
- Clardy, A. (1996). Managing Human Resources: Exercises, Experiments, and Applications. Business & Economics.

التعليم. المجلة التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود
الإسلامية. الرياض. العدد الثالث والسبعون.

- عبدالعزيز، حسن (2009)، الإدارة المتميزة للموارد
البشرية: تميز بلا حدود. مصر: المكتبة العصرية للنشر
والتوزيع.

- العتيبي، خالد (2010)، تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها
بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة
الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية.

- العزوي، نجم، وجواد، عباس (2010)، الوظائف
الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية عمان: دار اليازوري
للنشر والتوزيع.

- عقيلي، عمر (2015)، الموارد البشرية المعاصرة بأعد
استراتيجي، دار وائل، عمان، المصرية.

- القحطاني، سالم بن سعيد، العامري، أحمد بن سالم، آل
مذهب، معدي بن محمد، العمر، بدران بن عبدالرحمن
(1431هـ) منهج البحث في العلوم السلوكية. العبيكان
للنشر. الرياض.

- الكبيسي، عامر (2006)، التفكير الاستراتيجي في
المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة
مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة:
السعودية.

- المغربي، عبد الحميد (1999)، الإدارة الاستراتيجية
لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى،
مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- نصر الدين، عشوي (2010)، الأساليب العلمية لتخطيط
القوى العاملة على مستوى المؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال
إفريقيا. العدد الرابع.

- نور الدين، زباني وبلاسكة، صالح، (2013)، دور
التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية
للمؤسسة. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد

- Noe, R. A. (2012). Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill.
- Opoku-Mensah, Y. (2012). An Analysis of Human Resource Planning and its Effect on Organisational Effectiveness – A Case Study of Information Services Department. A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Commonwealth Executive Master of Business Administration Institute of Distance Learning.
<http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/4935/1/YAW%20OPOKU-MENSAH.pdf>
- Pirmin M., (2011). Assessment of Effectiveness of Human Resource Planning in Local Government in Tanzania: A Case of Morogoro District Council. Masters thesis, The Open University of Tanzania.
- Pornel, J. B. and Saldana, G. A. (2013). Four common misuses of the Likert scale. *Philippine Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 18(2):12-19.
- Pynes, J. (2004). The implementation of workforce and succession planning in the public sector. *Public Personnel Management*, 33(4), 389-404.
- Rahman bin Idris, A. and Eldridge, D. (1998). "Reconceptualising human resource planning in response to institutional change", *International Journal of Manpower*, Vol. 19 No. 5, pp. 343.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Storey, J. (2001). HRM and its link with strategic management. Human resource management: A critical text. London and Boston: ITP.
- Sekaran, U. (2000). Research Methods for Business. New York: John Wiley & sons, Inc.
- Walker, W. (1990). Human Resource Planning. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Wang, J. (2005). A Review of Operations Research in Workforce Planning and Potential Modelling of Military Training. DSTO Systems Science Laboratory. Retrieved, April 17, 2008, from <http://dspace.dsto.defence.gov.au/dspace/handle/1947/3940>
- Cornelius, M. (2001). Human Resources Management: A Managerial Perspective, 2nd edition, Thomson Learning, United Kingdom Financial Times, Prentice Hall, England.
- Deb, T. (2006). Strategic Approach to Human Resource Management, CONCEPT, TOOL APPLICATION. Atlantic Publishers & Dist.
- Derek, T., & Laura, H & Stephen, T. (2008). Human Resource Management. 7th ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Holm, A. (2008). Manpower Planning in Airlines - modeling and optimization. MASTER THESIS. Linköping University, Department of Mathematics.
- Keliye, H. (2016). Assessment of the effectiveness of human resources planning in international non-governmental organizations in Tanzania: a case study of BBC media action. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of master of business administration of the Open University of Tanzania.
- Lunenburg, F. (2012). Human Resource Planning: Forecasting Demand and Supply. *International journal of management, business, and administration* vol.15(1).
- Mahajan, J. P. (2015). Managing human resources. Vikas Publishing House.
- Mhanje, A. P. (2011). Assessment of Effectiveness of Human Resource Planning in Local Government in Tanzania: A Case of Morogoro District Council (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- Michael, A. (2006). Human Resource Management Practice. Cambridge University Press.
- Mondy, R.W., Noe, R. M., & Premaux, S. R. (1996). Human Resource Management. Prentice Hall.
- Mursi, J. (2003). The strategic management of human resources: The entrance to achieve competitive advantage to joining the twenty-first century. Alexandria: University House.

Human Resources Planning in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia: The Reality and Challenges

Faisal Abdullah Albawardy

Associate Professor of Human Resources. Institute of public administration

(Received 31/01/2020, Accepted for Publication 13/07/2020)

Purpose of the study: The study aims to identify the objectives, steps, methods and challenges of human resources (HR) planning in government sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

Research Method: A questionnaire was developed based on the related literature to determine the items of measuring HR planning goals, HR planning steps, HR planning methods, and HR planning challenges.

Data: The study population consisted general managers of human resources in all government agencies in the civil service in the Kingdom of Saudi Arabia, whose number is 143. The questionnaire was distributed to all the participants, of whom 111 managers responded, giving a response rate of 78%.

Results: The study found that the majority of the study sample members agreed with the objectives of human resources planning in government agencies with an average of 4.2 and agreed that government agencies use optimal steps in human resources planning with an average of 4.2, and the majority of the study sample members consider that government agencies use human resources planning methods sometimes with an average of 3.3. The study also showed that there were no differences in the levels of human resources planning practice between government sectors due to type of organization (ministries/funds, corporations and educational agencies, regions and municipalities, etc.).

Recommendations: The study suggested a number of recommendations, the most important of which was the need for government agencies to align their human resources planning (goals, steps and methods) with the strategy of those agencies and human resources activities. In addition, there is a need to establish a HR planning unit in every government agency.

Keywords: HR Planning, Public Sector, HR Planning Challenges, General Managers, Kingdom of Saudi Arabia.