Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

أثر تخطيط الموارد البشرية على الاستقطاب من منظور العاملين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة

هشام سالم إبراهيم المزوغي
كلية التجارة ـ جامعة الزيتونة، ليبيا
smapthor84@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، وتحليل الموارد البشرية المتاحة، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، والتقييم والمتابعة) في فاعلية الاستقطاب من منظور العاملين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةُ لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (160) مفردة من أصل (270) هم مجتمع الدراسة، واسترد منها (120) استبانة، استبعدت منها (9) لعدم صلاحيتها، فأصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (111)، وجرى تحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (spss) للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة التي تتلائم مع طبيعة الدراسة بناءً على تحليل البيانات الكمية للدراسة. حيث أظهرت النتائج أن أبعاد تخطيط الموارد البشرية جاءت ضمن فئة (موافق) بمتوسطات تراوحت بين (3.53) و(3.65)، وأن تخطيط الموارد البشرية بتفسير نحو (48.9%) من التباين في الاستقطاب (R^2 = 0.489)، وبين الانحدار المتعدد أن لبُعدي تحقيق التوازن بين العرض والطلب (β = 0.317) المتابعة والتقييم (β = 0.287) أثراً ذا دلالة إحصائية، في حين لم يثبت الأثر لبُعدي التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليل الموارد البشرية المتاحة. وأوصت الدراسة بتطوير آليات معالجة النقص والفائض في الموارد البشرية، وإرساء نظام دوري للمتابعة والتقويم يستند لمؤشرات أداء واضحة، وتوسيع الاستفادة من الوسائل الحديثة في الاستقطاب.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد الشرية، الاستقطاب، التنبؤ بالاحتياجات، التوازن بين العرض والطلب، صندوق الضمان الاجتماعي.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of human resource planning, across its four dimensions (forecasting human resource needs, analyzing available human resources, balancing supply and demand, and evaluation and follow-up), on recruitment effectiveness from the perspective of employees at the Social Security Fund, Al-Naqaza Branch. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the data collection instrument. The questionnaire was distributed to a simple random sample of 160 individuals drawn from a study population of 270 employees. A total of 120 questionnaires were retrieved, of which nine were excluded due to invalid responses, leaving 111 questionnaires valid for statistical analysis. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), and appropriate statistical tests were employed in accordance with the nature of the study and the quantitative data collected. The results revealed that the dimensions of human resource planning were rated as *Agree*, with mean scores ranging from 3.53 to 3.65. Human resource planning explained approximately 48.9% of the variance in recruitment effectiveness (R^2 = 0.489). Multiple regression analysis indicated that balancing supply and demand (β = 0.317) and follow-up and evaluation (β = 0.287) had statistically significant effects on recruitment effectiveness, whereas the effects of forecasting human resource needs and analyzing available human resources were not statistically significant. The study recommended developing mechanisms to address human resource shortages and surpluses, establishing a regular monitoring and evaluation system based on clear performance indicators, and expanding the use of modern recruitment methods.

Keywords: Human Resource Planning, Recruitment, Needs Forecasting, Supply and Demand Balance, Social Security Fund.

Copyright *Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0*
Received: *02-09-2026 -* ***Accepted:*** *02-11-2026 -* ***Published:*** *11-11-2026*

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

1. مقدمة

يُعدّ تخطيط الموارد البشـرية الركيزة الأسـاسـية التي تقوم عليها بقية وظائف إدارة الموارد البشـرية؛ إذ يضـمن للمنظمة امتلاك العدد الكافي من العاملين المؤهلين لأداء أعمالهم على الوجه الصحيح وفي الوقت المناسب، ويُسهم في مواءمة القوى العاملة مع أهدافها الاستراتيجية (دهمان، 2010، 153). ومع ذلك، فإن كثيراً من المنظمات لا تدرك أهمية هذه العملية إلا بعد ظهور اختلالات واضـحة في هيكل قوتها العاملة، كنقص الكفاءات الذي يعيق توسعها أو قدرتها على مواكبة التطور التكنولوجي، أو الإفراط في التوظيف الذي يفوق طاقتها ويدفعها إلى تقليص عدد العاملين.

وفي هذا السـياق، ينطلق المديرون في تعاملهم مع الموارد البشـرية من المنطق ذاته الذي يحكم إدارتهم لسـائر موارد المنظمة، فيسـعون إلى توفير العدد المناسـب من العاملين في المكان والزمان المناسـبين لتنفيذ الخطة الاسـتراتيجية. ولذلك يعمدون إلى تحليل احتياجات هذه الخطة من القوى العاملة، مع مراعاة القيود المالية وما يطرأ على بيئة العمل من تغيرات، فإذا ظهر احتمال حدوث نقص في مهارات معينة، بحثوا عن بدائل لمعالجته تمنح أسـاليب العمل مرونة أكبر (كشواي، 2006، 23).

وتتمثل أولى التحديات التي تواجه الإدارة في استقطاب الكفاءات اللازمة، من حيث العدد والمهارات التي تمكّنها من شغل الوظائف الحالية والمستقبلية في مختلف المسـتويات الإدارية، ولا سـيما أن المنظمات تعمل في بيئة يغلب عليها عدم التأكد والتغير المسـتمر، الأمر الذي ينعكس على حركة تدفق الموارد البشرية داخلياً كانت أم خارجياً، وبالتالي على رصيدها البشري (عشوش وآخرون، 2017، 241). ومن هنا تتضح العلاقة الوثيقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب، وهي العلاقة التي يسعى هذا البحث إلى دراستها.

وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في المؤسسات الخدمية، ومنها مؤسسات الضمان الاجتماعي، التي تعتمد في تقديم خدماتها التأمينية والاجتماعية على كفاءة عنصرها البشري. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا البحث لدراسة أثر تخطيط الموارد البشرية على الاستقطاب من منظور العاملين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة.

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تواجه المؤسسات العامة، بما في ذلك مؤسسات الضمان الاجتماعي، تحديات متزايدة في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية الراهنة، مما يستلزم وجود نظام دقيق لتخطيط الموارد البشرية يضمن توفير الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين، وتُعد إدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقارة إحدى المؤسسات الخدمية الحيوية التي تعتمد بشكل جوهري على كفاءة العنصر البشري لتقديم خدماتها التأمينية والاجتماعية المختلفة.

ومع ذلك، يُلاحظ من خلال الواقع العملي أن عملية الاستقطاب في الصندوق قد تواجه تحديات ترتبط بعدم دقة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، أو ضعف آليات تحليل الموارد البشرية المتاحة، أو عدم تحقيق التوازن الفعلي بين العرض والطلب، مما قد ينعكس سلباً على كفاءة وفاعلية الاستقطاب.

وعليه، تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات، تحليل الموارد البشرية، تحقيق التوازن بين العرض والطلب، المتابعة والتقويم) على فاعلية الاستقطاب من منظور العاملين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقارة ؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الأتية:

1 . ما أثر التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على الاستقطاب ؟

2 . ما أثر تحليل الموارد البشرية المتاحة على الاستقطاب ؟

3 . ما أثر تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية على الاستقطاب ؟

4 . ما أثر المتابعة والتقييم على الاستقطاب؟

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

3. هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات، تحليل الموارد البشرية، تحقيق التوازن بين العرض والطلب، المتابعة والتقويم) على الاستقطاب من منظور العاملين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة، خاصةً أن التخطيط للموارد البشرية له تأثير كبير على عملية جذب واستقطاب العاملين.

4. فرضيات الدراسة

استناداً لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها صيغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الاستقطاب بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وينبق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

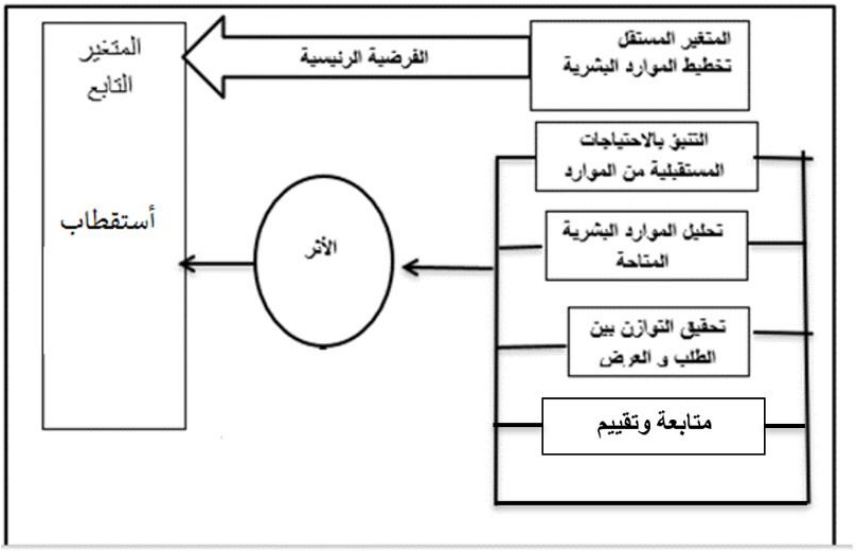
الفرضية الفرعية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنبؤ بالاحتياجات البشرية من الموارد البشرية على فاعلية الاستقطاب بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة.

الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل الموارد البشرية المتاحة على فاعلية الاستقطاب بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية على فاعلية الاستقطاب بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة

الفرضية الفرعية الرابعة (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقويم لتخطيط الموارد البشرية على فاعلية الاستقطاب بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة..

5. أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

6. أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتصلة بالعلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب، وتقدم، في حدود اطلاع الباحث، معالجة ميدانية لهذه العلاقة مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة، مع اختبار أثر كل بعد من أبعاد التخطيط على حدة لا أثر المتغير في مجمله فقط.

الأهمية العملية: تمنح الدراسة صورة شاملة عن واقع تخطيط الموارد البشرية وأثره في الاستقطاب، وتُبرز مواطن القوة والضعف في ممارسات الإدارة، بما يساعدها على توجيه جهودها نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً. وتنبع أهمية الموضوع من أن التخطيط للموارد البشرية يؤثر في نجاح المنظمات أو فشلها، إنتاجية كانت أم خدمية، وفي قدرة إدارة الصندوق على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

7 . حدود الدراسة:

الحدود المكانية: إدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة.

الحدود الزمنية: النصف الثاني من 2026.

الحدود الموضوعية : أثر تخطيط الموارد البشرية على الاستقطاب.

الحدود البشرية: العاملون بإدارة الصندوق بمختلف مستوياتهم الإدارية.

8. مصطلحات الدراسة

تخطيط الموارد البشرية: عرفه كافي (2014، 87) بأنه " تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة كماً ونوعاً وتدبيرها خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية".

الاستقطاب: عرفه حسن (2021، 149) بأنه: " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب ".

9 . الدراسات السابقة:

دراسة عبود ومرغم (2024) بعنوان «دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي: دراسة حالة بالشركة الليبية للموانئ بطرابلس». سعت إلى التعرف على واقع دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من التضخم الوظيفي في القطاع العام الليبي، وانتهت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقل والتابع بوجه عام، مع تباين مستويات المعنوية بين فقرات كل متغير، وهو ما يشير إلى أن قوة العلاقة قد تختلف من فقرة إلى أخرى.

دراسة عوديش (2023) بعنوان «دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء بمدارس محافظة دهوك بالعراق». وقد تحققت من الدور الذي يؤديه تخطيط الموارد البشرية متغيراً مستقلاً في تطبيق الموارد البشرية الخضراء متغيراً معتمداً. ومن أبرز نتائجها اعتبار التخطيط أساساً لتطبيق هذه الإدارة ووظائفها في مدارس المحافظة، وضرورة أن تدرك القيادات الإدارية بالمدارس أن إسهامها في معالجة المشكلات البيئية يتطلب الأخذ بالموارد البشرية الخضراء وممارسة وظائفها.

دراسة العياضي (2022) بعنوان «درجة تأثير سياسة التخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات الرياضية بالجزائر». هدفت إلى معرفة درجة تأثير سياسة تخطيط الموارد البشرية واستقطابها في تحقيق الأداء الفعال، وأظهرت أن هذا التأثير جاء بدرجة متوسطة.

دراسة الهيتي والمعشر (2022) بعنوان «تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا». هدفت إلى التعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني، ممثلةً بمنصبي الأمين العام والمدير العام، والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها وعلاقتها بالدور الذي تشغله

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

ومستوى الاهتمام بالمهام القيادية. وكشفت عن افتقار المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة لاختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم، وعن أن الجهات العليا هي التي تضطلع بالدور الأساسي في عملية التعيين.

التعليق على الدراسات السابقة

يتبين من اســتعراض هذه الدراســات أنها تناولت المتغيرين في ســياقات قطاعية متباينة (النقل البحري، والتعليم، والرياضــة، والجهاز الحكومي)، وأن دراستين منها (عبود ومرغم؛ عوديش) اقتصرتا على تخطيط الموارد البشرية، وتناولت دراسة الهيتي والمعشر الاستقطاب وحده، ولم تجمع بين المتغيرين إلا دراسـة العياضـي التي ربطتهما بالأداء الفعال. أما الدراسـة الحالية فتختلف عنها من ثلاثة أوجه: أنها تجعل الاسـتقطاب نفسـه هو المتغير التابع، وأنها تفكك تخطيط الموارد البشرية إلى أربعة أبعاد تُختبر كل منها على حدة، وأنها تُجرى في مؤسسة للضمان الاجتماعي تقدم خدماتها عبر العنصر البشري، وهو ميدان لم يحظَ بالقدر نفسه من الدراسة فيما اطلع عليه الباحث.

10. الإطار النظري

10.1 تخطيط الموارد البشرية

10.1.1 المفهوم

يُقصد بتخطيط الموارد البشرية محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة هي الفترة التي تغطيها الخطة، وتكون في العادة سنة. وهو يعني باختصار تحديد أعداد العمالة ونوعياتها المطلوبة خلال هذه الفترة، ويمكن النظر إليه كذلك بوصفه مقابلة بين العرض والطلب. فالعرض هو المتاح حالياً من الموارد البشــرية واتجاهه وســلوكه في الفترة المقبلة، أما الطلب فهو احتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة التخطيط، ويتوقف على ظروفها من حيث تغير حجم الإنتاج أو ثباته، وتغير عبء العمل، والتكنولوجيا المســتخدمة، والهيكل التنظيمي. وأي تغير في هذه الجوانب ينعكس على العرض والطلب معاً (ماهر، 2004، 90).

وتتعدد تعريفاته في الأدبيات. فقد عرّفه الخليل (2018، 52) بأنه «مجموعة من السـياسـات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من الموارد البشـرية لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسـبة»، سـواء كان المشـروع قائماً أو تحت الدراسـة أو الإنشـاء، مع مراعاة أهدافه الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، وبذلك تغدو خطة الموارد البشـرية جزءاً من الخطة العامة للمنظمة. ويراه الأشـهب (2018، 38) عملية تسـعى المنظمة من خلالها إلى الحصـول، في الوقت المناسـب، على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق أهدافها. أما بوسـنينة (2003، 134) فيركز على جانب التنبؤ، إذ يعرّفه بأنه التنبؤ بالاحتياجات اللازمة من الأفراد عدداً ونوعاً لفترة قادمة، وتوزيعهم على الأماكن المناسـبة للقيام بالأعمال المطلوبة، وما يلزم من سـد العجز ومعالجته على مسـتوى المنظمة أو على المسـتوى القومي.

10.1.2 الأهمية

تزايدت أهمية تخطيط الموارد البشـرية لأسـباب متعددة، من أبرزها ارتفاع كلفة هذه الموارد بسـبب قوانين الحد الأدنى للأجور، واشـتداد المنافسـة بين المنظمات على المؤهلين، وما يرافق ذلك من حوافز نقدية وغير نقدية كالتأمين الصـحي. ومنها كذلك ارتفاع مسـتوى المعيشـة في أغلب الدول وما يصـاحبه من زيادة في تطلعات العاملين، وتغير نظرة المنظمات إلى العنصـر البشـري بعد أن تأكد لها أن أي تقدم تحققه في مجالها مرتبط بمسـتوى أداء العاملين، ورغبتها في رفع رضـاهم لما له من أثر قوي في أدائهم. يضـاف إلى ذلك سـعي المنظمات إلى نظام تخطيط جيد يضـمن الالتزام بالتشـريعات الحكومية الخاصة بتكافؤ فرص العمل، واستعدادها لمواجهة المخاطر والفرص التي يحملها المستقبل، وتزايد مستوى التدخل الحكومي وسرعته إلى جانب المتغيرات البيئية الأخرى التي تؤثر في أدائها (بسيوني، 2008، 72–73).

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

10.1.3الأهداف

يمكن إجمال أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يأتي (الخليل، 2018، 52–53):

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية تفصيلاً بما يحدد المعالم الواقعية للمتاح منها.
- دراسة مصادر الموارد البشرية وتقييمها لتحديد أسلوب الإفادة منها في تنفيذ الخطة من حيث العدد والنوع.
- الكشف، في ضوء هذه البيانات، عن المشكلات التي تحد من الاستخدام الأمثل للموارد الحالية والمتاحة حاضراً ومستقبلاً، ومحاولة وضع حلول عملية لها.
- التنبؤ بأعداد الموارد البشرية ونوعياتها اللازمة لمختلف أنشطة المنظمة خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد ملامح سياسات الاستقطاب والتعيين والتدريب وخططها بما يضمن بلوغ المستوى التشغيلي السليم للقوى العاملة.

10.1.4 أبعاد تخطيط الموارد البشرية

أولاً: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية (تحديد الطلب). يستند هذا التنبؤ إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويتضمن تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات اللازمة في ضوء تحليل الوظائف، ومنه تتحدد نوعية الأفراد المطلوبين. ويرتبط تقدير الاحتياجات بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية وبمدى التخطيط قصيراً كان أم متوسطاً أم بعيداً؛ فكلما امتد المدى اتضح أثر التغير في المنظمة وزادت انعكاساته. ومن الصعب الوصول إلى أرقام دقيقة، لأن التنبؤ يتعامل مع متغيرات مستقبلية يتعذر أحياناً التعرف عليها أو إدارتها أو الجزم بحدوثها. ومن هنا تأتي أهمية الطرق المستخدمة، وهي نوعان: كمية، تشمل تحليل عبء العمل وتحليل قوة العمل وسلسلة ماركوف والتنبؤ بالاحتياجات، ووصفية، تشمل خرائط الإحلال وطلب الوحدات الإدارية (درة والصباغ، 2008، 170–172). وتُضاف إلى ذلك أربعة أساليب شائعة للتنبؤ بالطلب هي: التقدير الإداري، وهو الأكثر استخداماً في المنظمات صغيرة الحجم ويقوم على تقدير المديرين لحجم قوة العمل المستقبلية؛ وتحليل النسب الذي يتنبأ بالنسب المستقبلية مع مراعاة التغيرات المحتملة ثم يحدد حجم العمالة في ضوء مستويات النشاط المطلوبة؛ ودراسة العمل التي تُستخدم حين يمكن توظيف مقاييس العمل في حساب العمالة المطلوبة؛ وأسلوب النماذج الذي يستعين بالحاسوب في إعداد التنبؤ (سليمان، 2016، 840–841).

ثانياً: تحليل المتاح من الموارد البشرية (تقدير العرض). تتجه كثير من المنظمات إلى الإفادة من عمالتها الحالية في شغل الوظائف الشاغرة قبل اللجوء إلى السوق الخارجية، وتتاح لذلك أمام المخطط طرق عدة للعرض الداخلي، أهمها مخزون المهارات والمعارف، وهو قائمة بالعاملين تتضمن مؤهلاتهم وخبراتهم وتدريبهم وأداءهم وتطلعاتهم ورأي مديرهم المباشر، وجداول الإحلال أو خرائط الإحلال التي ترتب الوظائف المهمة وتحدد من يشغلها والبديل المناسب لها حاضراً ومستقبلاً. وتمكّن هذه الطرق من معرفة التقدير الفعلي للموارد داخل المنظمة، وما ستستغني عنه وما ستحافظ عليه وتطوره، ولكل منظمة أن تختار منها ما يتناسب مع إمكانياتها وإمكانيات العاملين لديها (الأشهب، 2018، 45–46؛ العريقي، 2012، 60–61).

أما العرض الخارجي فيقصد به عدد الأفراد الجاهزين في سوق العمل للتوظيف لدى المنظمة، وهو يتأثر بجملة عوامل: حجم القوى العاملة الذي يتحدد بمعدل المواليد وتركيبة السكان، ومعدل البطالة الذي يزيد المعروض كلما ارتفع بشرط أن يتناسب مع نوع العمالة المطلوبة، وأوضاع سوق العمل التي قد تُظهر فائضاً في بعض المهن وعجزاً في غيرها، وسياسة الدولة في التعليم والتدريب بوصفها المصدر الرئيس للمعروض، ووجود منافسين يطلبون المهارات نفسها، والاعتبارات الجغرافية المتعلقة بتوفر الإسكان والنقل والخدمات (العريقي، 2012، 60–61).

ثالثاً: تحقيق التوازن بين العرض والطلب. ويعني التطابق بين ما تحتاجه المنظمة في فترة الخطة وما هو متوافر في سوق العمل، ويكون المخطط في هذه المرحلة أمام أحد ثلاثة احتمالات (كافي، 2014، 108–109). الأول تطابق العرض والطلب، فلا يتطلب إجراءً سوى الحفاظ على الموارد القائمة، مع احتمال الحاجة إلى تدريب بعض الأفراد أو إعادة تدريبهم بسبب التنقلات بين الأقسام. والثاني زيادة في العرض، أي أن المتاح من العمالة يفوق المخطط له، وعندئذ يختار المخطط بين تسريح من لا حاجة للمنظمة بخدماتهم، أو إعادة تأهيلهم لأعمال أخرى إن رأت حاجة إليهم مستقبلاً،

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

أو ترك عوامل التسـرب (الاسـتقالة والنقل والوفاة والتقاعد) تأخذ مجراها. والثالث زيادة في الطلب، أي أن المتاح أقل من المخطط له، فيلزم البحث في سـوق العمل لسـد الفجوة. فإذا اتسـم السـوق بالندرة لزم تنشـيط الاسـتقطاب، والتسـاهل في معاييره، ورفع الأجور والحوافز، وتكثيف التدريب لرفع الإنتاجية، والتوسع في استخدام التقنية. أما إذا اتسم بالوفرة فيلجأ المخطط إلى معايير أكثر تشدداً في الاختيار.

رابعاً: المتابعة والتقويم. تُتابَع في هذه المرحلة خطة الموارد البشرية وتُقوَّم بصورة مستمرة ودورية لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، وهي انحرافات تنشأ عن الفرق بين التصـــور النظري وقت التخطيط والواقع العملي وقت التنفيذ. ولما كان التخطيط لا ينفصـــل عن الرقابة، إذ يكمل كل منهما الآخر، فإن المتابعة هي التي تؤكد أن أهداف الخطة نُفذت بدقة وكفاءة أو أنها في طريقها إلى ذلك. ويُراد بها الإجابة عن أســئلة من قبيل: ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟ وما الذي ينبغي تغييره فيها؟ وهل هي فعالة من حيث التكلفة والعائد؟ وما انعكاســاتها على المنشــأة والعاملين؟ (الخليل، 2018، 58–59).

10.1.5 الجهات المشاركة والمتطلبات والمراحل

تخطيط الموارد البشـرية عملية جماعية تتضـافر فيها جهود أكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شـاملاً. فهو من حيث الأصـل من اختصـاص إدارة الموارد البشرية، لكن اعتبارات التكامل تقتضي إشراك الإدارات التي تحتاج إلى أحجام ونوعيات معينة من العمالة، كالتسويق والإنتاج والعمليات. فقد تتنبأ إدارة التســويق بحجم المبيعات القادمة، وعلى أســاســه يُخطَّط حجم الإنتاج والعمليات ثم تُقدَّر احتياجات العمالة. وقد ينبع التخطيط من الأقسام الأخرى التي تنقل توقعاتها إلى إدارة الموارد البشرية لتجمعها وتنسق بينها، وقد يقتصر دورها على إتاحة البيانات أو يتعداه إلى المشاركة بالرأي والمقترحات (القحطاني، 2015، 77).

ويقوم هذا التخطيط على متطلبات أساسية هي: طبيعة المنظمة ونوع نشاطها، ومركزها المالي والتنافسي، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة ونوعيتها، وأهدافها المستقبلية، وبرامج الإدارات الأخرى وخططها كالإنتاج والتسويق والتمويل (كافي، 2014، 88). أما مراحله فتتضـمن: أنشـطة عدة، من بينها تحليل الوظائف لتحديد المهام والأهداف والمهارات والمعارف والقدرات المطلوبة على المدى القصير والطويل (عوديش، 2023، 1445)، ويمكن تلخيصـها في أربع مراحل: التحليل البيئي لأهداف المنظمة في ضـوء بيئتيها الداخلية والخارجية؛ ثم التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الكوادر ومواصـفاتهم والوقت اللازم لاسـتقطابهم؛ ثم دراسـة ما يتوافر لديها من موارد بشـرية وما تحتاجه منها حاضـراً ومسـتقبلاً؛ وأخيراً إعداد خطة عمل تتضـمن خطة التوظيف وخطة الترقية وخطة إعادة توزيع المهام والمسؤوليات (مبارك وآخرون، 2020، 15).

10.1.6 العوامل المؤثرة والبيانات اللازمة والمشكلات

يتأثر تخطيط الموارد البشــرية بعوامل داخلية، كالتغيرات التنظيمية والأهداف الاســتراتيجية والمركز المالي للمنظمة، وعوامل خارجية، كسـياسـة الدولة وأوضـاع سـوق العمل (الشـهري وبن شـحبيل، 2020، 1253). ولا يسـتقيم التخطيط السـليم دون بيانات دقيقة ووافية، تشـمل داخلياً الهيكل التنظيمي الحالي وتعديلاته المنتظرة، والتغيرات المتوقعة في أسـاليب العمل وعدد الوظائف وأنواعها، وخطط المنظمة واسـتراتيجياتها، والتغيرات المتوقعة في مستوى مهارة العاملين، والأنشطة الجديدة المنتظرة. وتشمل خارجياً سياسات التعليم والتدريب ومستويات المهارة المتاحة، وصور التدخل الحكومي في الحد الأدنى للأجور وساعات العمل وتنظيم العلاقة بين العاملين والإدارة، وسياسات الهجرة وما ينتج عنها من هجرة تخصصات قد تحتاجها المنظمة، والتغيرات الديموغرافية في القوى العاملة (عبد الجواد، 2022، 68–69).

ومع ذلك يواجه مخططو الموارد البشـرية مشـكلات عدة، منها عدم توفر البيانات اللازمة بالتفصـيل والشـمول المطلوبين، ونقص الأخصـائيين القادرين على معالجة الجوانب المتشابكة للعملية، وتداخل مصطلحات مثل الأداء والإنتاجية والقدرات والمهارات والمعارف والمستوى الوظيفي بما يصعّب تحديد العلاقة بينها بدقة، وصـعوبة وضـع معايير محددة لتعريف بعض المهام، وتعارض مصـالح المنظمة أحياناً مع القوانين الحكومية، وصـعوبة التنبؤ بفترات

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

انخفاض الأداء وحدوده في بعض الأنشـطة، وأخيراً صـعوبة التنسـيق بين تخطيط الموارد البشـرية والأنشـطة الأخرى كالاسـتقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية (الخليل، 2018، 59).

11.2 الاستقطاب

11.2.1 المفهوم

تتفق التعريفات المتداولة للاسـتقطاب على أنه عملية بحث عن الموارد البشـرية المناسـبة وجذبها لشـغل الوظائف الشـاغرة. فقد عرّفه باشـري وكامل (2001، 77) بأنه البحث في سـوق العمل الداخلي والخارجي عن المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف الشـاغرة عدداً ومهارة. وعرّفته كلثوم (2014، 231) بأنه عملية البحث عن الموارد التي تحتاجها المنظمة والتي حددها تخطيط الموارد البشـرية في ضـوء متطلبات اسـتراتيجيتها المسـتقبلية، والعمل على جذبها وتوفيرها بالعدد والنوعية والمواصـفات المطلوبة وفي الوقت المناسـب. ويرى عبد الجواد (2022، 95) أنه عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، بجذبها ثم انتقاء الأفضل منها. ويلاحظ أن تعريف كلثوم يربط الاستقطاب صراحةً بمخرجات التخطيط، وهو الربط الذي تقوم عليه الدراسة الحالية.

11.2.2 الأهمية والأهداف

ترجع أهمية الاستقطاب إلى حاجة المنظمة إلى تقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية وقت الحاجة، وإلى زيادة عدد المتقدمين الأكفاء بما يتيح لها بدائل أوسـع للاختيار. وتمارس المنظمة في ذلك دوراً ترغيبياً يهدف إلى جذب عدد من المؤهلين لكل وظيفة شـاغرة، وتعتمد لذلك على ثلاث وسائل رئيسة: أنظمة التعويضات، أي الراتب عند التعيين وما يتبعه من زيادات وحوافز ومزايا مادية ومعنوية؛ والفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي التي تسـاعد على الاحتفاظ بالموارد القائمة وجذب أصـحاب الكفاءة من السـوق؛ والسـمعة الطيبة التي تتأثر بطريقة معاملة الأفراد وجودة المنتجات والخدمات والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والمحلية (جودة، 2010، 122–123).

ويسعى نشاط الاستقطاب إلى جملة أهداف، هي تحديد الأفراد الذين سيُستقطبون حالياً ومستقبلاً في ضوء ما يُظهره التخطيط من نتائج، وزيادة عدد المتقدمين إلى أقصى حد وبأقل تكلفة ممكنة، ومساعدة نشاط الاختيار على رفع معدل نجاحه باستبعاد من تقل مؤهلاتهم عن المطلوب أو تزيد عليه، وتقليل احتمال ترك الأفراد المستقطَبين للمنظمة بعد فترة وجيزة من التحاقهم (كافي، 2014، 117).

11.2.3 مصادر الاستقطاب

تصنَّف مصادر الاستقطاب إلى نوعين: داخلية وخارجية. فالمصادر الداخلية تتيح للعاملين في المنظمة فرصة شغل الوظائف الشاغرة أو المستجدة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة، وتتخذ صوراً عدة. منها النقل بين الوظائف، أي تغيير الموقع الوظيفي لأفراد تناسب مهاراتهم وخبراتهم الوظيفة، وغالباً ما يُلجأ إليه حين تتعذر الخبرات المطلوبة من المصـادر الخارجية (حمود والخرشـة، 2007، 96–97). ومنها الترقية إلى وظيفة شـاغرة تعلو عادةً وظيفة الفرد الحالية، فإن تعذر وجود فرد ملائم لها قد يُنقل فرد من وظيفة إلى أخرى (درة والصـباغ، 2008، 217). وللترقية ثلاثة أشـكال: الترقية بالترفيع التي تنقل العامل من موقع إداري أدنى إلى أعلى بما يتضمنه من زيادة في المستوى الإداري والدرجة المالية والامتيازات؛ والترقية بالأقدمية التي تعتمد على المدة التي يقضـيها العامل في وظيفته، ويكثر اسـتخدامها في المنظمات العامة والعسـكرية؛ والترقية بالاختيار التي تقوم على الجدارة والمهارة والقدرة على الإبداع بغض النظر عن مدة الخدمة (حمود والخرشـة، 2007، 96–97). ومن المصـادر الداخلية أيضـاً الإعلان الداخلي عن الوظائف بلوحات الإعلانات متضـمناً شـروط الوظيفة، وترشـيح الزملاء والأصـدقاء بطلب من المنظمة، ومخزون المهارات بوصـفه بنكاً للمعلومات عن معارف العاملين وقدراتهم وخبراتهم يُرجع إليه عند النقل أو الترقية (المغربي، 2007، 79).

وللاستقطاب الداخلي مزايا، منها المعرفة الكاملة بالمرشحين ومهاراتهم، وانخفاض الحاجة إلى التدريب والتهيئة، وسرعة إجراءات التعيين واستلام العمل (المغربي، 2007، 153–154)، واسـتقرار العاملين ورفع روحهم المعنوية وولائهم، وتخفيض كلفة الاسـتقطاب من الخارج، والحفاظ على العاملين

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

الملمّين بطبيعة العمل وسريته، وتشجيع العاملين في المستويات الدنيا على الاجتهاد طلباً للترقية (موسى، 2001، 119). وفي المقابل له عيوب، أهمها عدم المرونة والشعور بغياب التجديد، وعدم توفر بعض المهارات المطلوبة لدى العاملين، وحجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يجلبها الاستقطاب الخارجي، وقلة عدد المتنافسين على الترقية، وانخفاض الروح المعنوية إذا طُبّقت في الترقية أسس غير موضوعية (حسن، 2021، 155).

أما المصادر الخارجية فتشمل أجهزة ومكاتب العمل الحكومية التي تشرف عليها وزارة العمل وتؤدي دور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمات، ومكاتب التوظيف الخاصة، ومكاتب الاستخدام المؤقت التي توفر فرصاً موسمية، والغرف التجارية والصناعية والمهنية، والجامعات والمؤسسات التعليمية التي زاد الاعتماد عليها مع الحاجة إلى مهارات محددة، والإعلان في الصحف والمواقع الإلكترونية (كافي، 2014، 123–125)، والاستقطاب الإلكتروني الذي يتميز بسرعة تلقي الطلبات وسهولة فرز غير المؤهلين (زايد، 2003، 265–266)، وقوائم الباحثين عن العمل، والأفراد حملة خطابات التوصية بشرط أن تكون المعلومات الواردة فيها صحيحة ودقيقة (العريقي، 2012، 86–87).

وتتمثل مزايا الاستقطاب الخارجي في جلب المهارات والمؤهلات النادرة، وتجنب المبالغة في كلفة تدريب العمالة الحالية وتنميتها، والحصول على أفكار ومقترحات جديدة (عبد الجواد، 2022، 97). أما عيوبه فمقاومة العاملين القدامى للتغيير الناجم عن دخول عناصر جديدة، وعدم إلمام الوافدين بسياسات المنظمة وأنظمتها ولوائحها، وارتفاع الكلفة التي تثقل ميزانية التوظيف، وما قد ينجم عن الاعتماد على هذه المصادر من انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتراجع أدائهم (القحطاني، 2015، 102).

11.2.4 العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب

تتحدد فاعلية الاستقطاب بجملة عوامل أوردها عبد الرحمان (2009، 94–95)، أولها التكنولوجيا الحديثة التي سهّلت التواصل بين طرفي العملية وخفّضت كلفتها، إذ أتاح تخزين السير الذاتية للمنظمات فحص كفاءات المتقدمين المحتملين. وثانيها تنوع العمالة وبروز أفكار جديدة في سوق العمل، مع التغير الديموغرافي الذي دفع المؤسسات إلى استقطاب موارد من أجناس وثقافات مختلفة. وثالثها توقيت الاستقطاب، فبعد معرفة الاحتياجات وتحديد العدد المطلوب ينبغي حصر العملية في مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر. ورابعها قانونية الاستقطاب، إذ تفشل العملية إذا اصطدمت بالقانون، ويُعد التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين غير قانوني ومرفوضاً. وخامسها التمسك بالأفراد الأكفاء بعد استقطابهم، فالاستقطاب الذي لا يرتكز على الاحتفاظ بهم مكلف وغير ناجح، ومما يساعد على الاحتفاظ بهم التعويض العادل وكفاءة القيادة الإدارية في التعامل مع الجدد. وسادسها المراجعة الدورية المنظمة لعمليات الاستقطاب، فالمؤسسة التي تتجاوز موازنتها دون بلوغ أهدافها عليها أن تراجع مدخلات العملية وتعدّل المتغيرات المكلفة وغير الناجحة.

12. منهجية الدراسة وإجراءاتها

12.1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يقوم على وصف واقع تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب كما يدركه العاملون، ثم تحليل العلاقة بينهما واختبار أثرها إحصائياً.

12.2 مجتمع الدراسة وعينتها

يُعرَّف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج عليها. وفي ضوء ذلك يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة بمختلف مستوياتهم الإدارية، وعددهم (270) موظفاً وموظفة وفق البيانات الرسمية المعتمدة لدى الإدارة خلال فترة إجراء الدراسة (النصف الثاني من عام 2026).

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

ولحاجة الباحث إلى بيانات ميدانية دقيقة تعكس واقع تخطيط الموارد البشـرية من وجهة نظر العاملين، سُـحبت عينة عشـوائية بسـيطة قوامها (160) موظفاً وموظفة، وهو حجم ملائم لمجتمع من (270) مفردة بحسب جدول Krejcie & Morgan (1970) المعتمد في تحديد أحجام العينات. وقد وُزّعت الاستبانات مباشـرةً على أفراد العينة، واسْـتُرِدّ منها (120) استبانة بنسـبة استرداد بلغت (75%)، استُبعدت منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة (111)، أي ما نسبته (69.4%) من المُوزَّع و(41.1%) من مجتمع الدراسة.

12.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاسـتبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضـيات، وتألفت من جزأين. تضـمن الجزء الأول البيانات الشـخصـية والوظيفية للمشـاركين (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصـص، والمسـمى الوظيفي، وسـنوات الخبرة). وتضـمن الجزء الثاني فقرات قياس متغيرات الدراسـة: فالمتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) يشتمل على (20) فقرة موزعة على أربعة محاور فرعية، بواقع خمس فقرات لكل محور، هي التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، وتحليل الموارد البشرية المتاحة، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، والمتابعة والتقويم؛ ويشتمل المتغير التابع (الاستقطاب) على (12) فقرة.

وقد استخدم الباحث الترميز الرقمي بمقياس ليكرت الخماسي في الاستجابة، بحيث أُعطيت الدرجة (1) لغير موافق بشـدة، و(2) لغير موافق، و(3) لمحايد، و(4) لموافق، و(5) لموافق بشـدة. وحُسـب طول الفئة بقسـمة المدى (4) على عدد الفئات (5)، فبلغ (0.80)، وفق ما يوضـحه الجدول (1). واعتُمد مستوى ثقة (95%) في الاختبارات بما يعني أن احتمال الخطأ مقداره (5%). كما هو موضح بالجدول التالي :-

جدول رقم (1): طول خلايا المقياس

المتوسط	اتجاه الإجابة
1 – 1.79	غير موافق بشدة
1.8 –2.59	غير موافق
2.6 –3.39	محايد
3.4 – 4.19	موافق
4.2 – 5	موافق بشدة

2–4–1 توزيع الاستبيان

تم توزيع الاستبانه على العينة المبحوثة بشكل مباشر حيث وزع (160) استمارة استبانه على المجتمع محل البحث استردت منها (120)استبانة أي بنسبة (75%) من إجمالي الاستمارات الموزعة , و قد استبعدت عدد (9) استبانات لا تصلح للتحليل .

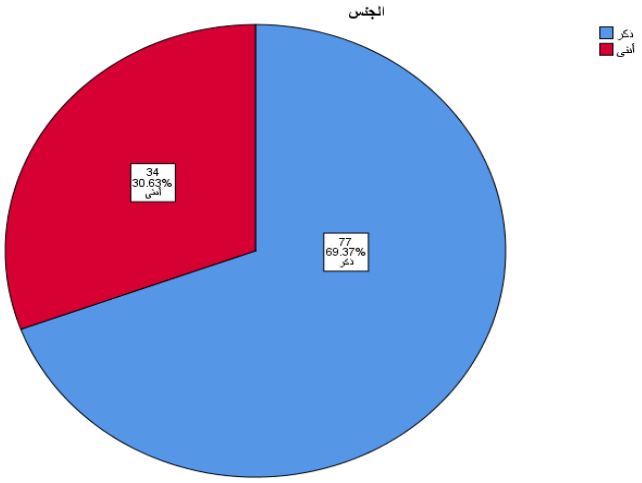
2–8 خصائص عينة الدراسة

تعتمد الخلفية الديموغرافية لمجتمع البحث الميدانية على حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث توضح الأشكال التالية تحليل البيانات الأساسية للمشاركين في البحث علماً عدد المشاركين بلغ (111) مشاركاً:

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

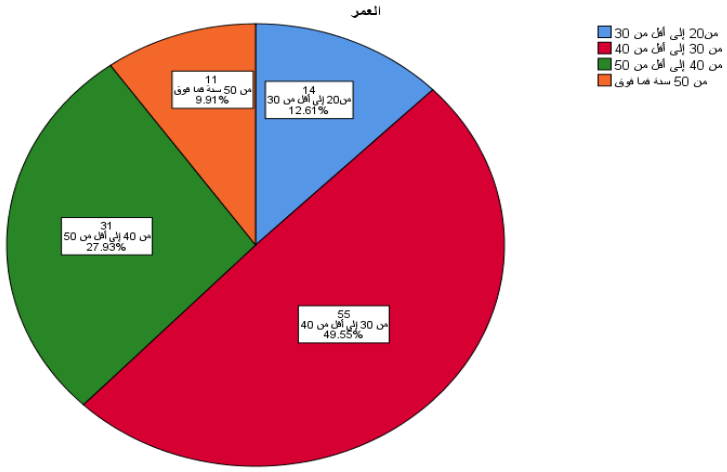
الجنس



شكل رقم (2) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

أضهرت النتائج ان عدد (77) مبحوثا وما نسبته (69.37%) كانو من الذكور , و أن عدد 34 وما نسبته (30.63%) كانو من الاناث .

العمر



شكل رقم (3) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

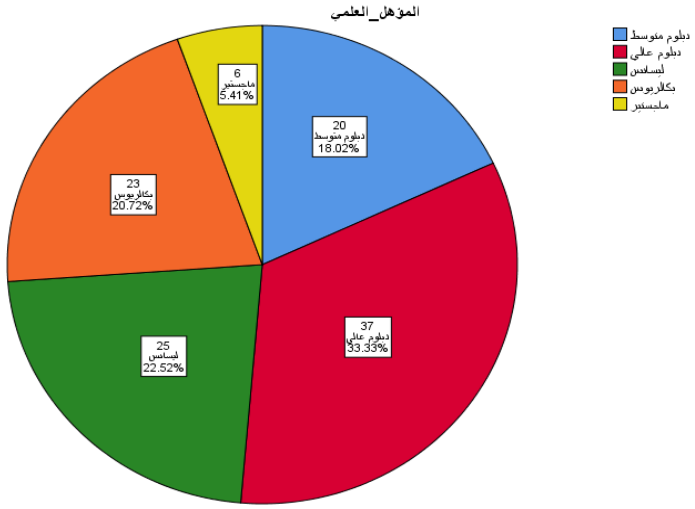
أضهرت البيانات ان عدد (14) مبحوث وما نسبته (12.61%) كانت اعمارهم مابين 20-30 سنة , وأن عدد (55) مبحوث ومانسبته (.49 55%) كانت اعمارهم ما بين 30-40 سنة , وعدد (31) مبحوث وما نسبته (27.93%) كانت أعمارهم 40-50 سنة وايضا عدد (11) م بحوث ومانسبته (9.91%) كانو أكبر من 50 سنة .

وهذا يعني أن صندوق الضمان الاجتماعي يتبع سياسة التجديد والأ حلال للموظفين , حيث أشارت البيانات ان النسب الاعلى كانت للذين أعماره م تتراوح مابين 30-40 سنة , والنسبة الاقل كانت للذين أعمارهم أكبر من 50 سنة .

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

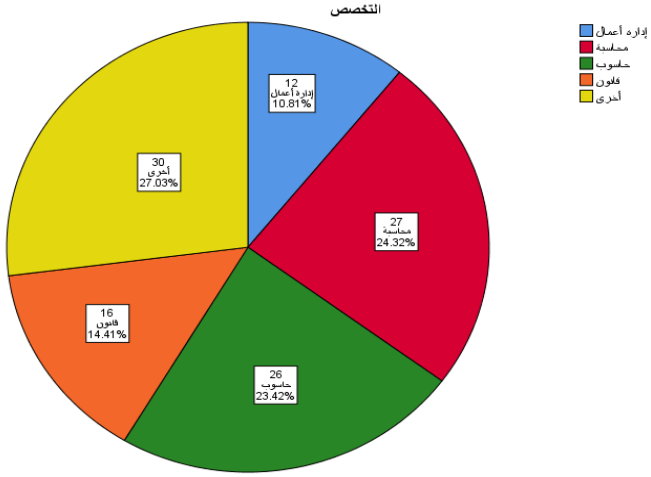
المؤهل العلمي



شكل رقم (4) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

أظهرت البيانات ان عدد (20) مبحوث وما نسبته (18.02 %) كانوا من حملة الدبلوم المتوسط , وعدد (37) مبحوث بنسبة (33.33%) من حملة الدبلوم العالي , وعدد (25) مبحوث بنسبة (22.52%) من حملة الليسانس , وعدد (23) مبحوث بنسبة (20.72%) من حملة البكالريوس , وأيضا عدد (6) مبحوث من حملة الماجستير .

التخصص



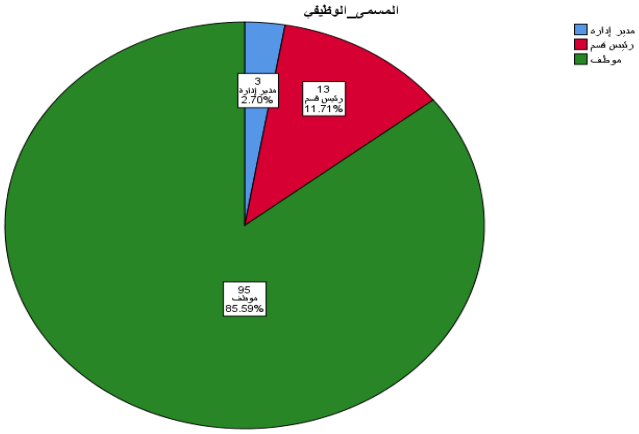
شكل رقم (5) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص

Copyright *Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0*
Received*: 02-09-2026 -* ***Accepted****: 02-11-2026 -* ***Published****: 11-11-2026*

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

أضهرت النتائج أن عدد (12) مبحوث وما نسبته (10.81%) من خريجي إدارة الأعمال , وعدد (27) مبحوث وما نسبته (24.32%) من خريجي المحاسبة , وعدد (26) مبحوث بنسبة (23.42%) من خريجي الحاسوب , وعدد (16) مبحوث بنسبة (14.41%) خريجي قانون , وأيضا عدد (30) مبحوث بنسبة (27.03%) لديهم مؤهلات أخرى . وهذا يشير إلى التنوع الكبير في خصائص الموظفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي ترهونة .

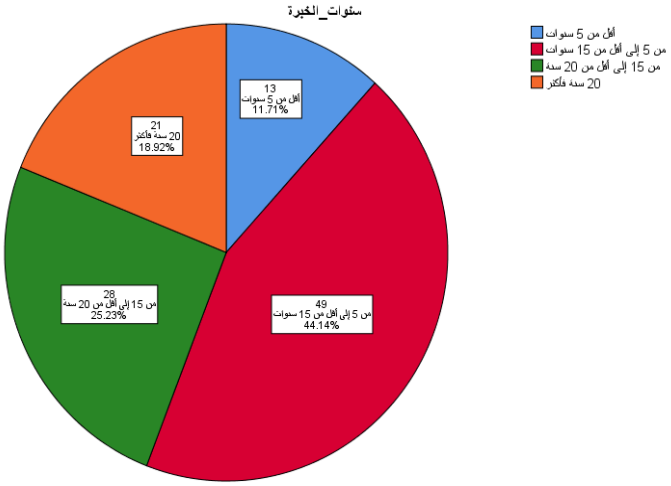
المسمى الوظيفي



شكل رقم (6) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج ان عدد (3) مبحوث وما نسبته (2.70%) كانوا مدراء إدارات , وعدد (13) بنسبة (11.71%) رؤساء أقسام , و أيضا عدد (95) بنسبة (85.59%) كانوا موظفين .

سنوات الخبرة



شكل رقم (7) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

Copyright *Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0*
Received*: 02-09-2026 -* ***Accepted****: 02-11-2026 -* ***Published****: 11-11-2026*

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

أضهرت البيانات ان عدد (13) مبحوث وما نسبته (11.71%) كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات , و أن عدد (49) مبحوث بنسبة (44.1 4%) ما بين 5-15 سنوات , وأن عدد (28) مبحوث بنسبة (25.23%) ما بين 15-20 سنوات , و أيضا عدد (21) مبحوث بنسبة (.18 92%) كانت خبرتهم أكثر من 20 سنة , وهذا أيضا يشير إلى أن صندوق الضمان الاجتماعي مستمر في سياسة التوظيف والاستقطاب .

تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Reliability Analysis

اعتمد الباحثين لاستخراج الثبات بالاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، ويجب أن يكون معامل الثبات المقبول هو (70%) فما فوق، وهذا ما جاء بع العالم (Saunders,2009)، وقد بلغ الثبات الكلي لجميع محاور الاستبانه (91.4%) ويعتبر معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث ، وهذا ما يوضحة الجدول التالي.

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.914	5

التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات

2-10-1 التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل

سيتم تحليل الفقرات وصفيا والمتعلقة بمدى فاعلية فقرات البحث، ويتضح ذلك من خلال المتوسط المرجح لكل فقرة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3): التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الاول

التسلسل	المحور الاول : التنبؤ بالاحتياجات البشرية للموارد البشرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تعتمد إدارة الصندوق أساليب علمية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	3.7658	1.09507
2	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناءًا على الخطط الاستراتيجية للإدارة	3.7027	1.04093
3	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية في حجم العمل عند التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية	3.5586	1.01520
4	تشارك الأقسام والإدارات المختلفة في تحديد احتياجاتها الفعلية من الموارد البشرية	3.5315	1.17411
5	يتم تحديث التنبؤات الخاصة بالاحتياجات البشرية بشكل دوري لمواكبة التغيرات المستجدة	3.4505	1.08493
	المجموع	3.6018	0.83405

أظهرت نتائج المحور الأول (التنبؤ بالاحتياجات البشرية) أن المتوسط العام بلغ (3.60)، وهو مستوى فوق المتوسط يعكس رضا جيد لدى العاملين عن أساليب التنبؤ المعتمدة. وقد جاءت أعلى التقديرات للبند الخاص بالاعتماد على الأساليب العلمية (3.77)، بينما كان أدنى متوسط للبند

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - Accepted: 02-11-2026 - Published: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

المتعلق بالتحديث الدوري للتنبؤات (3.45)، مما يشير إلى أن الإدارة تعتمد منهجية علمية وخطط استراتيجية في تحديد احتياجاتها، لكنها بحاجة إلى تعزيز آليات التحديث الدوري والمشاركة بين الإدارات المختلفة لضمان دقة أكبر في مواجهة التغيرات المستقبلية.

جدول رقم (4): التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الثاني

التسلسل	**المحور الثاني : تحليل الموارد البشرية**	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تقوم الإدارة بإجراء جرد دوري لمهارات وقدرات وخبرات العاملين الحاليين	3.5766	1.24718
2	تعتمد الإدارة على قواعد بينات دقيقة ومحدثة حول الموارد البشرية المتاحة لديها	3.6216	1.00049
3	يتم تحليل الفجوة بين المهارات المتوفرة فعلياً والمهارات المطلوبة لأداء العمل	3.5676	1.01463
4	تراعي الإدارة توزيع الموارد البشرية المتاحة على الوظائف بما يتناسب مع كفاءاتها	3.4324	1.16480
5	تُستخدم نتائج تحليل الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والتدريب	3.5405	1.08531
	المجموع	3.5477	0.86915

أظهرت نتائج المحور الثاني (تحليل الموارد البشرية) أن المتوسط العام بلغ (3.55)، وهو مستوى فوق المتوسط يعكس ممارسة جيدة لتحليل الموارد البشرية داخل الإدارة. وقد جاءت أعلى التقديرات للبند المتعلق بالاعتماد على قواعد بيانات دقيقة ومحدثة (3.62)، بينما كان أدنى متوسط للبند الخاص بتوزيع الموارد البشرية بما يتناسب مع كفاءاتها (3.43). وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تمتلك قاعدة معلومات قوية تساعدها في اتخاذ القرارات، لكنها بحاجة إلى تعزيز آليات التوزيع الأمثل للموارد البشرية لضمان الاستفادة الكاملة من المهارات المتاحة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

جدول رقم (5): التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الثالث

التسلسل	**المحور الثالث : تحقيق التوازن بين الطلب والعرض من الموارد البشرية**	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تعمل الإدارة على الموازنة بين العرض المتاح من الموارد البشرية والطلب الفعلي عليها	3.7297	0.91399
2	تسعى الإدارة إلى معالجة حالات النقص في الموارد البشرية بطرق مناسبة (توظيف، تدريب، نقل داخلي)	3.6126	1.11332
3	تتخذ الإدارة إجراءات فعالة لمعالجة حالات الفائض في الموارد البشرية عند وجوده	3.5315	1.14272
4	يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل الإدارة	3.6667	1.13084
5	تُراعي الإدارة عند تحقيق التوازن بين العرض والطلب الاحتياجات الحالية والمستقبلية معا	3.6847	0.88402
	المجموع	3.6450	0.77398

Copyright *Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0*
Received: *02-09-2026 -* ***Accepted:*** *02-11-2026 -* ***Published:*** *11-11-2026*

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

أظهرت نتائج المحور الثالث (تحقيق التوازن بين الطلب والعرض من الموارد البشرية) أن المتوسط العام بلغ (3.65)، وهو مستوى فوق المتوسط يعكس رضـــا جيد عن جهود الإدارة في هذا المجال. وقد جاءت أعلى التقديرات للبند الخاص بالموازنة بين العرض والطلب الفعلي (3.73)، بينما كان أدنى متوسـط للبند المتعلق بمعالجة حالات الفائض (3.53). وتشـير هذه النتائج إلى أن الإدارة تبذل جهودًا واضـحة لتحقيق التوازن وتراعي الاحتياجات الحالية والمستقبلية، لكنها بحاجة إلى تعزيز آليات التعامل مع الفائض من الموارد البشرية لضمان الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة.

جدول رقم (6): التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الرابع

التسلسل	المحور الرابع : المتابعة والتقويم	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تقوم الإدارة بمتابعة تنفيذ خطط الموارد البشرية بشكل مستمر ومنتظم	3.7117	1.01253
2	تُقيّم الإدارة مدى تحقيق الأهداف الموضوعة لخطة الموارد البشرية	3.6126	0.99244
3	تُتخذ إجراءات تصـــحيحية عند وجود انحراف بين المخطط له والمنفذ فعلياً في خطط الموارد البشرية	3.5766	1.11640
4	تعتمد الإدارة مؤشرات أداء واضحة ومحددة لتقييم عملية تخطيط الموارد البشرية	3.5856	0.97671
5	تُسهم نتائج المتابعة والتقويم في تحسين خطط الموارد البشرية المستقبلية	3.6396	1.01617
	المجموع	3.6252	0.80187

أظهرت نتائج المحور الرابع (المتابعة والتقويم) أن المتوسـط العام بلغ (3.63)، وهو مسـتوى فوق المتوسـط يعكس رضـا جيد عن جهود الإدارة في هذا المجال. وقد جاءت أعلى التقديرات للبند الخاص بالمتابعة المســـتمرة لتنفيذ الخطط (3.71)، بينما كان أدنى متوســـط للبند المتعلق بالإجراءات التصحيحية (3.58). وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تولي اهتمامًا واضحًا بالمتابعة وتقييم الأداء باستخدام مؤشرات محددة، لكنها بحاجة إلى تعزيز سرعة وفعالية الإجراءات التصحيحية لضمان معالجة الانحرافات بشكل فوري وتحقيق أكبر استفادة من عملية التقويم.

2-10- التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع

جدول رقم (7): التحليل الإحصائي الوصفي للمحور التابع

التسلسل	المتغير التابع : الأستقطاب	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تعتمد الإدارة على مصـــادر اســتقطاب (داخلية داخلية وخارجية) لجذب الكفاءات البشرية	3.7027	1.12488
2	تتبع الإدارة إجراءات واضحة ومحددة مسبقاً لعملية استقطاب الموارد البشرية	3.5045	1.08606
3	تسعى الإدارة إلى استقطاب الكفاءات ذات المهارات والخبرات المناسبة لطبيعة عمل بإدارة الصندوق	3.6486	1.13337
4	تعمل الإدارة على بناء صورة ذهنية إيجابية عنها لجذب الكفاءات للعمل بها	3.5405	1.05988
5	تعتمد الإدارة معايير موضوعية وعادلة في عملية استقطاب الموارد البشرية	3.4414	1.13366
6	توفر الإدارة معلومات كافية وواضحة عن الوظائف الشاغرة للمتقدمين للاستقطاب	3.4505	1.06804

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

7	تســتخدم الإدارة وســائل حديثة (الإنترنت، مواقع التوظيف، وســائل التواصــل الاجتماعي) في عملية الاستقطاب	3.3874	1.24441
8	يرتبط نجاح عملية الاستقطاب بمدى دقة تخطيط الموارد البشرية المسبق لها	3.5225	1.10245
9	تُساهم عملية الاستقطاب الفعالة في تقليل معدل دوران العمل داخل الإدارة	3.5586	1.01520
10	تحرص الإدارة على اســتقطاب الكفاءات في الوقت المناســب لتلبية الاحتياجات الفعلية	3.3604	1.16613
11	تُراعي الإدارة عند القيام بعملية الاستقطاب مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين	3.5135	1.09432
12	يُسهم تخطيط الموارد البشرية بشكل عام في تحسين جودة عملية الاستقطاب داخل الإدارة	3.6216	1.11236
	المجموع	3.5210	0.77910

أظهرت نتائج المتغير التابع (الاستقطاب) أن المتوسط العام بلغ (3.52)، وهو مستوى فوق المتوسط يعكس ممارسة جيدة لسياسات الاستقطاب داخل الإدارة. وقد جاءت أعلى التقديرات للبند المتعلق بالاعتماد على مصادر داخلية وخارجية لجذب الكفاءات (3.70)، بينما كان أدنى متوسط للبند الخاص باستقطاب الكفاءات في الوقت المناسب (3.36). وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تمتلك تنوعًا في مصادر الاستقطاب وتربط العملية بالتخطيط المسبق، لكنها بحاجة إلى تعزيز استخدام الوسائل الحديثة وتطوير آليات التوقيت المناسب لضمان جذب الكفاءات بكفاءة أكبر وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بشكل أوسع.

11.2 أختبار الارتباط العام للمتغيرات

جدول رقم (8): أختبار الارتباط العام للمتغيرات

	التنبؤ بالإحتياجات البشرية من الموارد البشرية	تحليل الموارد البشرية	تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية	المتابعة والتقويم
Pearson Correlation	..554**0	.611**0	.676**0	.653**0
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
N	111	111	111	111

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

المتغير_التابع : الأستقطاب

أظهرت نتائج معامل الارتباط أن جميع المحاور المستقلة (التنبؤ بالاحتياجات البشرية، تحليل الموارد البشرية، تحقيق التوازن بين العرض والطلب، المتابعة والتقويم) ترتبط ارتباطًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا بعملية الاستقطاب، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.554 – 0.676). وقد كانت أقوى العلاقات مع محور تحقيق التوازن بين العرض والطلب (r = 0.676) يليه محور المتابعة والتقويم (r = 0.653)، مما يعكس أهمية هذين المحورين في

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - Accepted: 02-11-2026 - Published: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

تعزيز جودة الاستقطاب وضمان تكافؤ الفرص. وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح عملية الاستقطاب يعتمد على تكامل الجهود بين التخطيط والتحليل من جهة، والتوازن والمتابعة من جهة أخرى، بما يضمن جذب الكفاءات المناسبة وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل الإدارة.

.

13-2 اختبار فرضيات الدراسة

يشار إلى الارتباط العالي بين مؤشرين في نموذج القياس البنائي إلى العلاقة الخطية المتداخلة. يمكن أن تكون العلاقة الخطية المتداخلة مشكلة من وجهة نظر منهجية وتفسيرية (Hair et al. ، 2016). الارتباطات العالية بين العوامل غير مفضلة ومتوقعة ، على الأقل في نموذج القياس البنائي وبالتالي ، يجب أخذ التحقق من العلاقة الخطية المتداخلة في الاعتبار قبل إجراء أي تحليل إضافي.

يسمي معامل التحديد أو الارتباط التربيعي ويشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث يتم الحصول عليه عن طريق ضرب قيمة العلاقة بين عاملين أو متغيرين أحدهما مستقل والأخر تابع في بعضهما، فإذا كان حجم الأثر يساوى أو أكبر من(0.25) فإن ذلك يشير إلى أثر كبير وعالي ، بينما إذا كانت القيمة أقل من(0.25) فأن حجم التأثير أو حجم الأثر يكون معتدل، وفي حالة حجم الأثر كان أقل من (0.09) فإن ذلك يشير إلى حجم ضئيل الأثر ويتم دعم الحكم على مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة عند مستوى (P-Value) مساوية أو اقل من (.05) فإن ذلك يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع (Cohen, 2007)).

وفيما يلي بيان نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات الرئيسية و الفرعية:

1-11-1 تحليل الفرضية الرئيسة

جدول رقم (9): تحليل الفرضية الرئيسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. F)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. T)	النتيجة
الاستقطاب	0.700	0.489	104.451	0.000	0.826	3.069	0.003	دال إحصائياً

أظهرت نتائج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة وجود علاقة قوية نسبيًا بين إدارة الموارد البشرية والاستقطاب، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.700$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.489$)، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية تفسر حوالي 48.9% من التباين في الاستقطاب. كما بلغت قيمة ($F = 104.451$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد دلالة النموذج إحصائيًا. وقد تبين أن معامل الانحدار ($B = 0.826$) دال إحصائيًا ($Sig = 0.003$، $T = 3.069$)، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة عملية الاستقطاب داخل الإدارة.

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - Accepted: 02-11-2026 - Published: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

1-11-2 تحليل الفرضيات الفرعية

جدول رقم (10): تحليل الفرضيات الفرعية

الأبعاد (المتغيرات المستقلة)	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل التأثير (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. T)	النتيجة
التنبؤ بالإحتياجات البشرية من الموارد البشرية	0.020	0.102	0.021	0.197	0.844	غير دال إحصائيا
تحليل الموارد البشرية	0.142	0.106	0.159	1.341	0.183	غير دال إحصائيا
تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية	0.183	0.129	0.317	2.473	0.015	دال إحصائيا
المتابعة والتقويم	0.279	0.110	0.287	2.543	0.012	**دال إحصائيا**
قيمة (F) للنموذج	27.597	**مستوى دلالة (F)**	**0.000**	**درجات الحرية**	**(106 ,4)**	**نموذج دال**

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية أن النموذج ككل دال إحصائيًا (F = 27.597، Sig = 0.000)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الاستقطاب. وقد تبين أن محور تحقيق التوازن بين العرض والطلب (B = 0.183، T = 2.473، Sig = 0.015) ومحور المتابعة والتقويم (B = 0.279، T = 2.543، Sig = 0.012) لهما تأثير معنوي مباشر على الاستقطاب، بينما لم يظهر تأثير معنوي لكل من التنبؤ بالاحتياجات البشرية وتحليل الموارد البشرية. وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح عملية الاستقطاب يعتمد بدرجة أساسية على قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين العرض والطلب ومتابعة تنفيذ الخطط وتقويمها بشكل مستمر، في حين أن التخطيط والتحليل يظل لهما دور داعم لكنه غير كافٍ بمفرده لتفسير جودة الاستقطاب.

النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات لجميع المحاور الأربعة (التنبؤ، التحليل، التوازن، المتابعة) جاءت فوق المتوسط، مما يعكس رضا جيد نسبيًا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكن مع وجود تباين ملحوظ في آراء المبحوثين كما أوضحت قيم الانحراف المعياري.

- أظهر معامل الارتباط بيرسون أن جميع المحاور ترتبط ارتباطًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا بالاستقطاب، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.554 – 0.676)، وكانت أقوى العلاقات مع محور تحقيق التوازن بين العرض والطلب يليه محور المتابعة والتقويم.
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن إدارة الموارد البشرية تفسر حوالي (48.9%) من التباين في الاستقطاب (R^2 = 0.489)، وهو أثر كبير ودال إحصائيًا.

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

– أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن المحورين الأكثر تأثيرًا في الاستقطاب هما تحقيق التوازن بين العرض والطلب (Beta = 0.317) و المتابعة والتقويم (Beta = 0.287)، بينما لم يظهر تأثير معنوي للتنبؤ بالاحتياجات أو تحليل الموارد البشرية.

بشـكل عام، النتائج تؤكد أن نجاح الاسـتقطاب يعتمد بدرجة أسـاسـية على التوازن والمتابعة، بينما يظل التخطيط والتحليل عوامل داعمة لكنها غير كافية بمفردها.

التوصيات

– تعزيز آليات التوازن بين العرض والطلب من خلال تطوير خطط مرنة تسمح بمعالجة النقص والفائض في الموارد البشرية بطرق أكثر فاعلية.
– تطوير نظام متابعة وتقويم دوري يعتمد على مؤشرات أداء واضحة، مع سرعة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات.
– تحسين استخدام الوسائل الحديثة في الاستقطاب مثل المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، لتوسيع قاعدة الكفاءات المستهدفة.
– تعزيز التحديث الدوري للتنبؤات الخاصة بالاحتياجات البشرية وربطها بالخطط الاستراتيجية، لضمان دقة أكبر في مواجهة التغيرات المستقبلية.
– الاستفادة من قواعد البيانات الدقيقة في دعم قرارات التوظيف والتدريب، مع التركيز على توزيع الموارد البشرية بما يتناسب مع الكفاءات الفعلية.
– مراعاة تكافؤ الفرص والشفافية في جميع مراحل الاستقطاب، بما يعزز الصورة الذهنية الإيجابية للإدارة ويقلل من معدل دوران العمل.
الاهتمام بالفروق الفردية بين المبحوثين، حيث أظهرت النتائج أن آرائهم متباينة، مما يعكس الحاجة إلى سياسـات أكثر شمولية تراعي اختلاف وجهات النظر والخبرات.

المراجع:

- . بوسنينة، الصديق منصور وسليمان الفارسي(2003) الموارد البشرية أهميتها، تنظيمها مسؤوليتها، مهامها، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
- . موسى، بكري الطيب(2001) إدارة الأفراد، د ط، مطبعة جي تاون للطباعة، الخرطوم السودان.
- . ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية (2004) بدون رقم طبعة، الدار الجامعية ، مصر.
- . الخليل، عبدالحميد، إدارة الموارد البشرية(2018) منشورات الجامعة السورية الافتراضية، الجمهورية العربية السورية.
- . الأشهب، نوال عبدالكريم، إدارة الموارد البشرية(2018) ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- . بسيوني، اسماعيل علي، إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال (2008) جامعة الأزهر، كلية التجارة.
- . دهمان، عبدالمنعم، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي(2010) الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا.
- . القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية– نحو منهج استراتيجي متكامل(2015) الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- . كافي، مصـطفى يوسـف ، إدارة الموارد البشـرية من منظور إداري– تنموي– تكنولوجي– عولمي (2014) الطبعة الأولى، المجتمع العربي للنشـر والتوزيع، عمان، الأردن.
- . كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، (2006) الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر.
- . عوديش؟ جيمس يوحنا، مجلة جامعة دهوك(2023) المجلد 26، العدد 2، العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- . سـليمان، دينا عيسـى عوض (2016) أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشـرية على الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسـات التجارية والبيئية، ملحق العدد الرابع.
- . العريقي، منصور محمد اسماعيل(2012)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء اليمن.
- . الشـهري، فاطمة بنت محمد، و بن شـحبيل، سـلوى بنت محمد (2020) واقع تخطيط الموارد البشـرية في وكالة الموارد البشـرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودي، المجلة التربوية، العدد الثالث والسبعون –مايو.

Copyright Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0
Received: 02-09-2026 - **Accepted**: 02-11-2026 - **Published**: 11-11-2026

Alq J Sci. 2026;2(11):1026-1046
https://doi.org/10.69667/ajs.261104
Alqalam Journal of Science
مجلـــة القلم للعلـوم
https://alqalam.utripoli.edu.ly/index.php/AR

- . مبارك، يسو وآخرون 2020، دور نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد دراية، إدرار ، الجزائر.
- . عبدالجواد، عبدالسلام محمد 2022، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- عبدالرحمان، بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية،2009، اليازوري د، الجزائر.
- . باشري، نعيمة محمد، و كامل، مصطفى مصطفى (2001)، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- .كلثوم، واكلي (2014)، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد10.
- . جودة، محفوظ أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- . حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب(2007)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- . المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح(2007)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية التجارة جامعة المنصورة.
- . حسن، عبدالعزيز عبدالرحمن(2021) ، إدارة الموارد البشرية.
- . زايد، عادل محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية– رؤية استراتيجية، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- عبود، حنان محمد، مرغم، ليلى التهامي، دور تخطيط الموارد البشـرية في الحد من ظاهرة التضـخم الوظيفي2024، دراسـة حالة، مجلة شمال إفريقيا للنشـر والتوزيع . VOLUME2 , ISSUE2 (NAJSP)
- عشوش، محمد أيمن عبداللطيف، وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية (2017) جامعة القاهرة، كلية التجارة.

Copyright *Author (s) 2026. Distributed under Creative Commons CC BY 4.0*
Received: *02-09-2026 -* ***Accepted:*** *02-11-2026 -* ***Published:*** *11-11-2026*