



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤



التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مدخل لتطوير الأداء المؤسسي
بالجامعات العمانية

إعداد

أ/ فهد المر بن سالم اللويهي

المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤ م

المستخلص



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤



هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات العمانية، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية، الذين يشغلون مناصبًا إدارية وأكاديمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية بالجامعات العمانية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الجامعات العمانية.

Abstract



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤



The study aimed to identify the role of strategic human resource planning in developing the institutional performance of Omani universities. The sample of the study included 301 individuals from the faculty members of Omani universities who hold administrative and academic positions. The researcher used the descriptive method as the study methodology and employed a questionnaire as the study tool. The researcher reached several results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of strategic planning on human resource management in Omani universities.

Keywords: *Strategic Planning - Human Resource Management - Omani Universities.*

المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يمر بها العالم في وقتنا الحالي اتجهت كافة الدول إلى محاولة الارتقاء بالتعليم بوجه عام، والتعليم العالي بوجه خاص؛ كونه يسهم في إمداد المجتمع بالكوادر البشرية المدربة القادرة على بناء مجتمعها من كافة النواحي، ولم تكن سلطنة عمان ببعيدة عن هذا المجال، فمذ النهضة المباركة وسلطنة عمان تمضي قدماً نحو الاهتمام بالتعليم بوجه عام، وفي الآونة الأخيرة اهتمت بتطوير التعليم العالي بوجه خاص.

حيث يشير ضاهر (٢٠١٠، ٢٤١) إلى: أنه انفتحت سلطنة عمان على العلوم العصرية والتكنولوجيا المتطورة بشكل كبير في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وتبنت سياسة تعليمية ذات خصائص عمانية، تهدف أولاً إلى توليد جيل من الأساتذة الأكاديميين والمعلمين الأكفاء؛ ليساهم في تثقيف أجيال متعاقبة من الطلاب العمانيين المنفتحين على علوم العصر وثقافته، فالمعلمون الأكفاء عامل أساسي في إنجاح عملية التعلم والتعليم، وهم الذين يمنحون الدرجات العلمية العالية، ويقومون بالدورات التدريبية، ويطبّقون المناهج وطرق التدريس الحديثة، ويؤلفون كتب الدراسة التي تساهم في تطوير وعي الطلاب والارتقاء بنظام التعليم العصري في عمان، كما أن الجامعات العمانية المتميزة بوفرة الكفاءات العلمية فيها تلعب دوراً كبيراً في نشر العلوم العصرية، ونقل المجتمع العماني من مرحلة التعليم المبني على التلقين إلى التعليم العصري المستند إلى تقنيات المعلومات؛ لإعداد متقنين عمانيين قادرين على مواجهة تحديات المستقبل.

وبالنظر إلى عضو هيئة التدريس بالجامعات العمانية فإنه يقع على عاتقه العديد من الأدوار الهامة من: تدريب، وبحث، وخدمة المجتمع؛ حيث تشير السعدية (٢٠١٦، ٢٣٦) إلى: أن عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي يقوم بأدوار متعددة تتلخص في: التدريس، والبحث العلمي، والإشراف الأكاديمي على الطلبة، وخدمة المجتمع، وهو يتحمل المسؤولية المباشرة في تنفيذ هذه المهام، كما يعتبر العنصر الفعال في المؤسسة الأكاديمية؛ لما يقوم به من أدوار متعددة تؤثر في نجاح العملية التعليمية؛ لذلك لا بد أن تولي مؤسسات التعليم العالي اهتماماً عالياً لتطوير قدرات هؤلاء

الأساتذة، وتلبية احتياجاتهم، ومساعدتهم؛ للتغلب على المشكلات التي يعاني منها عضو هيئة التدريس.

هذا وتعتبر إدارة الموارد البشرية اللبنة الأساسية للمؤسسات وللمجتمع بشكل خاص؛ لذا فيمكن القول: إن الدور الأهم لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعات ومؤسسات قطاع التعليم العالي يتمثل في تحسين النطاق الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، وترقية مستوياتهم العملية، وذلك له أن يشمل المعلمين على وجه التحديد (Rasheed, Aslam, & Sarwar, 2010, 7)؛ حيث إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها (جاد الرب، ٢٠٠٩، ٦).

ومن هذا المنطلق يمكن تناول التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية، بناء على ما تقوم به سلطنة عمان من وضع المعايير التي تهتم بمواءمة المخططات الاستراتيجية مع ما تحتوي عليه الجامعات من موارد بشرية؛ وفقاً لقوانين الإدارة الحازمة والمرنة؛ بحيث تقوم الجامعات العمانية باستهداف ترقية، وتحسين مستويات، ومهارات أصحاب المنفعة من عناصرها البشرية (College of Economics & Political Science, 2016, 10)؛ حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية التي تسهل إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً خلال الأفعال المحددة، وتتضمن تلك العملية: وضع الرؤية التي توضح إلى أين نريد أن تذهب المنظمة؟ مع عمل خطة يوضح فيها كيفية التنفيذ من أجل تحقيق هذه الخطة؛ حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي نظرة نظامية للأمام من أجل تحقيق النتائج ذات المغزى، والقابلة للقياس، والملموسة (مصطفى، ٢٠١٠، ١٠).

ويسهم التخطيط الاستراتيجي بصورة كبيرة تجاه تحسين جودة إدارة الموارد البشرية، وذلك في كافة قطاعات المجتمع الوظيفية، وبالأخص في القطاع العام؛ فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على تحليل العناصر المتعلقة بالبيئة المحيطة، وما تشتمل عليها من عناصر رأس المال البشري، وهو ما دعا لوجود نطاق ينظم تلك الموارد، الأمر الذي قام بدوره بتشكيل مجال يدمج المفهومين معاً، ويجعل التخطيط الاستراتيجي

مقترناً بإدارة الموارد البشرية؛ حيث تقوم المؤسسة بوضع مخططات استراتيجية؛ لتحقيق الأهداف، بناء على إقامة محور التوافق مع الموارد البيئية المحيطة، وبالأخص الموارد البشرية (Khan, 2018, 53).

فدائماً ما يساعد التخطيط الاستراتيجي الجامعات والمؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي على تمكن العاملين بها من التغلب على المعوقات والتعقيدات الهائلة التي تعترضها؛ فالتخطيط الاستراتيجي يسهم في دعم الجامعات لتحديد الغرض المؤسسي لها بكل وضوح، من خلال وضع صيغة منمقة تتضمن مفاد الرؤية التي تبتغي الجامعة تحقيقها، إلى جانب توفير التخطيط الاستراتيجي -أيضاً- لهيكل نظري متكامل يساعد المسؤولين في الجامعات على اتخاذ القرارات بصورة قوية (Owolabi, & Makinde, 2012, 30-31).

هذا وتبرز الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية في ضوء ما أشار إليه سيف (٢٠١٥، ٢٠٠) من أنه: يواجه التعليم العالي تحديات زيادة الطلب عليه، والحاجة إلى مزيد من الموارد المالية والحاجة إلى مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي، مع ضمان توفير تعليم ذي جودة عالية، إذا وضع في الاعتبار تكلفة تدريس الطالب الجامعي في السلطنة، في الوقت الذي لا يستطيع فيه هذا القطاع توفير فرص الدراسة إلا لثلث مخرجات التعليم العام؛ سنجد أن هذا القطاع بحاجة إلى وضع الخطط اللازمة لتوظيف موارده وإمكاناته بالشكل الذي يضمن له تحقيق أهدافه، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تحديث وتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في السلطنة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من اهتمام سلطنة عُمان منذ النهضة المباركة بتطوير التعليم بوجه عام، ومضي السلطنة قدماً في التوسع في خدمات التعليم العالي بوجه خاص، إلا أنه يواجه التخطيط الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية بالتعليم العالي بسلطنة عمان العديد من العقبات، التي جعلته لم يأت على النحو المنشود؛ حيث يشير (Mohammed, Abdul Rahman, & Al-Yaaqoubi, 2015, 153) إلى أنه: مع هذا الاهتمام

الكبير بنطاقى التخطيط الاستراتيجى وإدارة الموارد البشرية، فلا تزال فى قطاع التعليم العالى فى سلطنة عمان عثرتْ تمنع وصول الاستفاده من تلكما النطاقين على الوجه الأمثل.

هذا وقد رصدت العديد من الدراسات قصور التخطيط الاستراتيجى بمؤسسات التعليم العالى بسلطنة عمان؛ حيث توصلت دراسة العبرى وإبراهيم (٢٠١٨) إلى: أن أنظمة التخطيط الاستراتيجى فى معاهد سلطنة عمان تمر بحالة من غياب الخطة الواضحة للتطوير المهني، وقلة وضوح المهام والأعمال لكل وظيفة، مع تداخلها فى ظل غياب التوصيف الوظيفي، وبطء تحديث وتطوير أساليب وبيئة العمل، فيما توصلت دراسة صالح وعكعك (٢٠١٣) إلى: أن التخطيط الاستراتيجى يعانى عددًا من المشكلات والمعوقات؛ حيث تتم ممارسته بطريقة خاطئة تؤدي إلى عدم تحسين الأداء داخل الجامعات، وأنه قد اختص بفئة معينة من الدوائر والأقسام دون الأخرى.

وقد لمست العديد من الدراسات قصور إدارة الموارد البشرية فى الجامعات العمانية، أو القصور فى بعض وظائفها؛ حيث توصلت دراسة العريمى (٢٠١٧) إلى: أن واقع تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية فى سلطنة عمان لم يأت على النحو المنشود فى مجالات تقييم أداء الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، والتخطيط لإدارة الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية.

الدراسات السابقة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجى:

دراسة الهنائية (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجى فى جامعة نزوى بسلطنة عمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، واشتملت عينة الدراسة على (١٠٥) مفردة من أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة نزوى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجى بجامعة نزوى كبيرة.

دراسة عبد العال (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة امتلاك الإدارة الجامعية فى جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجى من وجهة نظر

الأكاديميين فيها، والبالغ عددهم (٧٣٠) أكاديمياً وإدارياً، واشتملت عينة الدراسة على (٢٣٨) فرداً، بواقع (٨٣) عضو هيئة تدريس، و(١٥٥) إدارياً من العاملين من الهيئتين الأكاديمية، والإدارية في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت استجابة الأكاديميين لدرجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي، بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة بونومارينكو وآخرين (Ponomarenko et al., 2018) إلى:

دراسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأوكرانية، واشتملت عينة الدراسة على أفضل ٥٠ جامعةً في أوكرانيا، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالات المتعددة كمنهج للدراسة؛ حيث قامت الدراسة بتحليل الرؤية والاستراتيجية الخاصة بأفضل ٥٠ جامعةً في أوكرانيا، واستعانت بتحليل المعلومات، والبيانات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات في أوكرانيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم امتلاك ٢٩ جامعةً من أصل أفضل ٥٠ جامعةً أوكرانية للرؤية أي: عدم نشرها للرؤية على الموقع الخاص بها، ونقص التخطيط الاستراتيجي في معظم الجامعات بشكل جزئي؛ حيث توصلت نتائج الدراسة إلى عدم امتلاك ٨ جامعاتٍ من مجموع ٥٠ جامعةً لاستراتيجيات، مع الأخذ في الاعتبار أن ٣٢ جامعةً قد وضعت الاستراتيجيات، ولكنها لم تطبقها بشكل صحيح.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية:

دراسة الدريب (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء رؤية اليمن ٢٠٣٠ من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في كليات التربية بالجامعات اليمنية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٨١) موظفاً من الأكاديميين والإداريين العاملين في كليات التربية بالجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى أن واقع تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية بكليات التربية في ضوء رؤية اليمن ٢٠٣٠ كان بدرجة (ضعيفة).

هدفت دراسة كوكس (Cox, 2019) إلى: البحث في دور إدارة الموارد البشرية في ممارسات التخطيط الاستراتيجي المؤسسي الحالية، وتقييم قيمة إبقاء إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، واشتملت عينة البحث على (٦٩ مشاركًا: ٣٥ عاملاً في الموارد البشرية، وقائدًا تنفيذيًا من مؤسسات التعليم العالي التابعة لرابطة كلية الآبالاتش، ٣٤ عاملاً في الموارد البشرية، وقائدًا تنفيذيًا من مؤسسات التعليم العالي التابعة لاتحاد كليات وجامعات تينسي المستقلة)، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة النوعي القائم على الاستبانة الإلكترونية المسحية، المكونة من أسئلة الاختيار من متعدد، والأسئلة المفتوحة، والإجابة وفقًا لمقياس ليكرت، وقد توصلت هذه الرسالة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير لعدد من موظفي الموارد البشرية على فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقيادة التنفيذية.

هدفت دراسة الشوبكي وآخرين (Al-Shobaki et al, 2017) إلى: التعرف على النظم الجامعية لإدارة الموارد البشرية، وتأثيرها على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، واشتملت العينة على (١٤٨) من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، (٣٥) عاملاً في مجال تكنولوجيا المعلومات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يختلف النظام الجامعي في إدارة الموارد البشرية من جامعة لأخرى بدرجات متفاوتة، كما أن له تأثيرًا كبيرًا على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتعتبر طبيعة النظام الجامعي في إدارة الموارد البشرية مؤشرًا لعملية الانتقال للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛ من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات في بعض مهام إدارة الموارد البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتبين: أن أغلب الدراسات السابقة قد اتفقت مع البحث الحالي في الهدف وهو تناول التخطيط الاستراتيجي، مثل: دراسة عبد العال (٢٠١٩)، وإدارة الموارد البشرية، مثل: دراسة كوكس (Cox, 2019)، وغلب عليها المنهج الوصفي، والاعتماد الاستبانة، مثل: دراسة الشوبكي وآخرين (Al-Shobaki et al, 2017)، واشتملت على أعضاء هيئة التدريس، مثل: دراسة عبد العال (٢٠١٩)،

كما يتميز البحث الحالي بأنه الوحيد في حدود علم الباحث الذي تناول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية بالجامعات العمانية، وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري، ومشكلة البحث، ومناقشة النتائج، وطرح التوصيات.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يحقق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات العمانية؟ ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري للتخطيط الاستراتيجي؟
- ٢- ما الإطار الفلسفي لإدارة الموارد البشرية؟
- ٣- ما واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية؟
- ٤- ما واقع تطبيق وظائف وممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية؟
- ٥- ما دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات العمانية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرف على كيفية تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات العمانية. ومنه تتفرع الفرعية التالية:

- ١- تناول الإطار الفكري للتخطيط الاستراتيجي.
- ٢- تناول الإطار الفلسفي لإدارة الموارد البشرية.
- ٣- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية.
- ٤- التعرف على واقع تطبيق وظائف وممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية.

٥- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات العمانية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال المحورين التاليين:

أ- الأهمية النظرية: تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من:

١- كونها تتناول التخطيط الاستراتيجي في ظل نجاح التخطيط الاستراتيجي في الكثير من المؤسسات.

٢- تناولها الموارد البشرية في ظل اتجاه الكثير من المؤسسات إلى التطوير والاستثمار في تنمية أداء الموارد البشرية.

٣- كونها تشمل فئة من أهم فئات المجتمع العماني، وهم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العمانية؛ لما لهم من دور كبير في بناء شخصية المواطن العماني، وإعداده لسوق العمل.

٤- يأمل أن تفتح الباب أمام العديد من الباحثين؛ لإثراء المكتبة العربية والعمانية بالعديد من الأبحاث والمؤلفات في هذا الموضوع الهام.

ب- الأهمية التطبيقية: تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من:

١- كونها دراسة ميدانية تتناول التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية.

٢- أنه يمكن أن تسهم في لفت أنظار المسؤولين عن التخطيط في الجامعات العمانية؛ لتطوير استراتيجياتهم في التخطيط لإدارة الموارد البشرية.

٣- يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في تطوير أدوار الموارد البشرية في الجامعات العمانية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للبحث الحالي في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات العمانية

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث الحالي في الجامعات العمانية: (جامعة السلطان قابوس، جامعة نزوي، جامعة صحار، جامعة ظفار، كلية البريمي الجامعية، الجامعة العربية المفتوحة، الجامعة الألمانية للتكنولوجيا).
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث الحالي في أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات العمانية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٣/٢٠٢٤. **منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي، ويعرفه كلٌّ من سلاطينة والجيلاني (٢٠١٢)، (١٣٣) على أنه: "طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة، أو موقف، أو أفراد، أو أحداث، أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها، والعلاقات التي تتصل بها وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها".

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

عرّف كل من فاريلا وغونشالفيز (Varella, & Goncalves, 2013, 162) التخطيط الاستراتيجي على أنه: "عملية إدارية تستهدف تطوير قدر من المواءمة بين أهداف المؤسسة، وبين ما تمتلكه من موارد، مع الحفاظ على وتيرة النجاح، ومواكبة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية".

ويمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: "عملية تحديد الأساليب والمناهج والتوجهات التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى".

إدارة الموارد البشرية

عرّف كلٌّ من: إمنا وحسان (Imna, & Hassan, 2015, 57) إدارة الموارد البشرية على أنها: "جميع الأنشطة التي ترتبط بإدارة مكان العمل والعاملين به في المؤسسة".

ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: العمليات الخاصة بالعاملين في المؤسسة من جذب، واختيار، وتعيين، وتنمية، وتدريب، ومكافئة.

الإطار النظري:

المحور الأول: الإطار الفكري للتخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط:

تناولت العديد من الأدبيات السابقة مفهوم التخطيط، وفيما يلي استعراض مفصل لأبرز تلك الأدبيات:

عرف أبو النصر (٢٠٠٩، ٣٠) مفهوم التخطيط بأنه "هو عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فالتخطيط ينظر إلى الماضي والحاضر قبل أن يضع أهداف المستقبل، أي أن عملية التخطيط هي الجسر الذي تنتقل بواسطته من الموقع الحالي إلى الجهة التي تود الذهاب إليها، وهو عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضي وواقع الحاضر من أجل تحقيق ظروف أفضل في المدى البعيد (المستقبل)".

وعرف كوشار (Kusar, 2010, 159) التخطيط باعتباره "نشاط مُنظَّم اجتماعياً ومؤسسياً يتم توجيهه إزاء تحقيق أهداف المؤسسات في المستقبل، والتي تعمل في مختلف المجالات، بحيث يُبنى تحقيق تلك الأهداف على عدد من القوانين والضوابط والأعراف التي يحددها نطاق التخطيط".

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية:

تناولت العديد من الأدبيات السابقة مفهوم الاستراتيجية، وفيما يلي استعراض مفصل لأبرز تلك الأدبيات:

عرف كل من لاخديس وبونابات (Lakhdiss, & Bounabat, 2012, 253) الاستراتيجية على أنها "إظهار فرق العمل المؤسسية لحس من العزيمة والإصرار لتحقيق الغايات طويلة المدى للمؤسسة، وما ينجم عنها من تَبَيُّي للأفعال والتصرفات من أجل البحث عن أفضل الموارد لتحقيق تلك الغايات".

عرف العجمي (٢٠١٣، ٣٨٨) مفهوم الاستراتيجية بأنها "هي تصور للرؤى المستقبلية الخاصة بالمؤسسة ورسم رسالتها، وتحديد لغاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها،

ونقاط القوة المميزة لها ومراجعتها وتقييمها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد".

ثالثاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تناولت العديد من الأدبيات السابقة مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي استعراض مفصل لأبرز تلك الأدبيات:

عرف أبو النصر (٢٠٠٩، ٨٤) مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه "هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل، باستخدام موارد متاحة. وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية مناهجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم".

كما عرف "مكلاين وفويتك" (McLean & Voytek, 2019, 17) التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية اتخاذ قرار متعددة الخطوات تعتمد على تجميع المعلومات والتحليل كمتدخلات أساسية، كما يعتبر وسيلة للمنظمة في تحقيق أهدافها وتأمين مستقبلها واتخاذ الخطوات اللازمة للوصول لهذا المستقبل وتحديد نقاط الضعف والقوة في الاقتصاد المحلي"

مما سبق يمكن استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي يمكن تعريفه على أنه اشتراك جميع أفراد المؤسسة من أجل تحديد الأنشطة والقواعد التي يتم بواسطتها وضع التصورات المقترحة لحالة المؤسسة في المستقبل والمشاكل التي قد تتعرض لها والقيام بأخذ الحذر لعدم الوقوع في تلك المشكلات، ولتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة؛ حيث تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه: يعمل على مساندة المؤسسات للقيام بدورها، وتعزيز دور العمل الجماعي، وإفراز مجموعات المكاسب، وتنبؤ لمشكلات المستقبل وحلها، وهو ما أشار إليه عبد الله (٢٠١٢) حينما أوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

- مساندة المؤسسات ومساعدتهم على أن يمارسوا دورهم المطلوب ومواجهة مسؤولياتهم بشكل أفضل.

- يعزز دور العمل الجماعي، واكتساب الخبرة بين كافة أفراد المؤسسة.
- إفران مجموعة مختلفة من المكاسب للمؤسسات، وأهمها تعزيز التفكير والعمل الاستراتيجي، وهذا بدوره يتيح أسلوبًا أكثر منهجية؛ لجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، والمصالح المتعددة الأطراف.
- كما يهيئ التخطيط الاستراتيجي مزيدًا من الاهتمام بالمعارف التنظيمية والاتجاهات المستقبلية لها، بالإضافة إلى تحديد أولويات العمل (٨١-٨٢).
- وباستقراء ما سبق يمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي يساعد المسؤولين في المؤسسات على ممارسة أدوارهم بشكل أفضل، ويعزز فكرة العمل الجماعي، وتبادل الخبرات بين أفراد فريق العمل، الأمر الذي يسهم في المزيد من المكاسب للأفراد والمؤسسات بشكل ملموس.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

- توجد أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي استعراض موجز لأبرز تلك المراحل: رسالة المؤسسة: تتمثل رسالة المؤسسة في: ما تضعه جهات الإدارة داخل المؤسسة من محاولات؛ لتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وتحدد لهم كيفية تحقيقهم للأهداف المؤسسية بشكل عام، وهو ما أشار إليه ديرمول (Dermol, 2012, 321) حينما أكد على: أن رسالة المؤسسة تعتبر أداة إدارية تتسم بالقدرة على توجيه سلوكيات العناصر الوظيفية داخل المؤسسات المختلفة؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتتكون رسالة المؤسسة على النحو الأغلب من بعض المكونات، والأبعاد التي تمثل مدى العلاقة بينها وبين مستويات أداء المؤسسة على النحو التشغيلي والإداري.
- الرؤية الاستراتيجية: تتمثل الرؤية الاستراتيجية في قيام المؤسسة بسرد ما تنوي تحقيقه في المستقبل، وتحديد مخططاتها التنموية بصفة مستدامة، وهو ما أشار إليه إيليسانمي (Ilesanmi, 2011, 18) حينما أكد على: أن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تتمثل في تفسير ما يمكن للمؤسسة أن تقوم به، وما يستطيع عناصرها الوظيفية والإدارية الاضطلاع به من مهام مختلفة، وغالبًا ما يتم دمجها مع أهداف ورسالة المؤسسة، ويمكن القول: إن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تعد أحد خصائص المؤسسة التي تضم

- نوايا المؤسسة، باعتبارها تعني الداعي الرئيسي من تواجد المؤسسة في المقام الأول، مثل: المشاريع التنموية، والتطوير المستمر لكافة قطاعاتها.
- وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف: تشمل الغايات الاستراتيجية والأهداف ما ترغب المؤسسة في تحقيقه على المدى القصير أو الطويل، وذلك بصورة تتناغم خلالها تلك الغايات والأهداف مع أدوات وآليات المؤسسة لتحقيقها، وهو ما أشار إليه آشيلاه (Achillah, 2011, 14) حينما أكد على: أن الغايات الاستراتيجية والأهداف الخاصة تعبر عن الأهداف التي تبتغي المؤسسة إصابتها وتحقيقها في المستقبل أو في الوقت الحالي، وبالتالي يمكن القول: إن الغايات الاستراتيجية تنقسم إلى أهداف قصيرة المدى يتم تحقيقها بما يتم توفيره من خيارات متاحة على النسقين الإداري والتشغيلي، وكذلك الأهداف والغايات الاستراتيجية الطويلة المدى، والتي قد تنحصر بين الأهداف السنوية والأغراض الدائمة؛ كما يُذكر: أن الغايات والأهداف الاستراتيجية يجب أن تتسم بالتناسق مع الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيقها داخل المؤسسة.
- تنفيذ الخطة: تقوم مرحلة تنفيذ الخطة على أسس تفعيل مقتضى المخططات الموضوعية على أساس نظري، وتحويلها لإجراءات عملية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أشار إليه نياكيريجا (Nyakeriga, 2015, 3) حينما أكد على: أن تنفيذ الخطة يمثل العملية التي تلي مرحلة وضع المخططات القائمة على تحقيق الغايات الاستراتيجية، والأهداف التي تتناسب مع رؤية ورسالة المؤسسة، ومواردها البشرية والمادية؛ من أجل تحقيق تلك الأهداف؛ وتتطوي مرحلة تنفيذ الخطة على كافة التصرفات والإجراءات التي يمكن اتخاذها؛ حتى يتسنى للعناصر الإدارية والتشغيلية الاضطلاع بالمهام العملية؛ لتحويل مفاد المخطط إلى حقيقة واقعية يمكن لمس آثارها.
- المتابعة والتقييم: تعتبر مرحلة المتابعة والتقييم الأداة التي تساعد على تتبع سير العملية التنفيذية للمخطط الموضوع من قبل المؤسسة، وتقييم مدى نجاحه ومطابقته لأهداف المؤسسة، وهو ما أشار إليه أدريان وعبد الله وآتان ويوسه (Adrian, Abdullah, 2016, 175) حينما أكدوا على: أن مرحلة المتابعة والتقييم تنصب على ضمان فعالية الأسس التكنولوجية، ونماذج التطبيق، والمخططات النظرية، وذلك

لكونها الحلقة الأخيرة في سلسلة التخطيط الاستراتيجي، وذلك يعزى لمدى أهمية مرحلة المتابعة والتقييم، من أجل تحسين قدرة المؤسسة على تحديد المشكلات الطارئة على عملية التخطيط، وعلى عمليات تنفيذه من ناحية أخرى، والوقوف على مستوى الأداء التشغيلي للمؤسسة، ومدى مواءمة المخططات نظريًا وتنفيذيًا لحركة سوق العمل؛ وذلك من أجل ضمان تحقيق النتائج التي ترفع من قيمة المؤسسة بغض النظر عن مجالها الذي تخصص فيه.

وبتحليل ما سبق يمكن القول: إن للتخطيط الاستراتيجي العديد من المراحل والتي تتمثل في: رسالة المؤسسة التي تعد بمثابة الميثاق الذي يوجه سلوك العاملين، والرؤية الاستراتيجية التي تعتبر سردًا وتفسيرًا لما تسعى المؤسسة لتنفيذه، ووضع الغايات التي تشمل الأهداف المستقبلية للمؤسسة، وتنفيذ الخطة التي تشمل تنفيذ الأهداف والإجراءات المحددة مسبقًا، والمتابعة والتقييم التي تضمن استمرار تنفيذ الخطة ونجاحها وفق الأهداف المعدة مسبقًا، ومعالجة أوجه القصور، وتعزيز نقاط القوة.

المحور الثاني: الإطار الفلسفي لإدارة الموارد البشرية

ماهية إدارة الموارد البشرية:

تناولت العديد من الدراسات السابقة مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن ضمن تلك المفاهيم ما يلي:

عرف مرسى (٢٠١٠، ١٠) مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها "هي وظيفة إدارية تسعى للملائمة بين احتياجات المنظمة ومهارات وقدرات العاملين بها، ومسئولية إدارة الموارد البشرية هي إدارة الأشخاص في المنظمات منذ مرحلة البحث عنهم وجذبهم للعمل في المنظمة حتى مرحلة مساعدتهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم وإعطائهم الأجر المناسب، بما فيه العمل على حل المشكلات التي قد تؤثر ليس فقط على أدائهم ولكن على قدراتهم الابتكارية والإبداعية".

وعرف أمين (Amin, 2018, 2) إدارة الموارد البشرية أيضاً على أنها "عملية تحقيق أقصى استفادة من القوى العاملة والعناصر البشرية الموجودة في المؤسسة وبطريقة سليمة، قدر الإمكان وبما هو متاح للمؤسسة من موارد في سبيل تحقيق ذلك".

مما سبق يمكن استنتاج أن إدارة الموارد البشرية تعتبر هي عملية يتم بواسطتها تنظيم الكفاءات والمهارات المتواجدة في المؤسسة والاعتناء بها باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة التطور والرخاء في المؤسسة، وهو ما يساعد على تحقيق الغايات طويلة الأمد التي تنشدها المؤسسة.
أهمية إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تسهيل مشاركة الموظفين في البيئات شديدة التنافس، ويمكن اعتبار مديري الموارد البشرية مديرين لأصول رأس المال البشري ومصدر الميزة التنافسية في الشركة؛ ونتيجة لذلك: فإن أنظمة إدارة الموارد البشرية، مثل: توظيف القوى العاملة، واختيارها، وصيانتها، ونقلها هي الخطوات الرئيسية؛ لإنشاء رأس المال البشري، وجمعه، وتوفيره (Fallahi & Baharestan, 2014, 127).

وتملك إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في تحسين أداء المؤسسات؛ حيث تركز بشكل خاص على استخدام رأس المال البشري كوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2017, 102).

في حين يناقش "نوي وهولنبك وجيرهارت ورايت" (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2017, 102) أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمات، فيما يلي:

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة وضمان بقائها.
- دعم وتنفيذ استراتيجيات العمل بالشركة بنجاح.
- خلق ميزة تنافسية للشركة والحفاظ عليها.
- تحسين الاستجابة وإمكانيات الابتكار لدى جهاز الشركة.
- زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية الممكنة للشركة.
- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للشركة والتأثير عليه.
- توجيه الشركة كعضو متساوٍ في الإدارة العليا.
- تحسين التعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين.

وباستقراء ما سبق يمكن القول: إن هناك أهمية قصوى لإدارة الموارد البشرية؛ حيث تتمثل في الاستفادة القصوى من أفضل العناصر البشرية، وتطويرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

توجد العديد من الوظائف لإدارة الموارد البشرية؛ حيث أشار القحطاني (٢٠١٥)، (٢٦-٢٨) إلى: أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة، باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام؛ حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة، والأعمال، وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة، وبصفة عامة فإنه يمكن القول: إن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

١. تحليل وتوصيف الوظائف: وذلك بهدف تحديد الواجبات، والمسئوليات، والمتطلبات من المهارات، والقدرات، والخبرات المختلفة لكل وظيفة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتحديد شروط شغل الوظيفة.
- تخطيط الموارد البشرية: حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب، وبالنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.
- الاستقطاب والاختيار: ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو من خارج المنظمة، ثم يتم اختبار أفضل المرشحين، وذلك باستخدام العديد من الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية: تعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية؛ وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى؛ حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، وكذلك يتم تطوير، وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.

- تقييم أداء العاملين: وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين، وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلاً من: الأداء الحالي لهم، وقدراتهم المستقبلية.
 - الأجور والحوافز: وضع وتصميم نظام الأجور، والحوافز، والمكافآت بما يحقق الأمن، والأمان الوظيفي، والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.
 - النقل والترقية: وهي وظيفة هامة؛ حيث إنها بمثابة العامل الرئيسي، والحاسم في جذب، أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة؛ لذلك يجب العمل على أدائها بمستوى عالٍ من الكفاءة.
 - تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية: والتي تهدف إلى تحسين، وتطوير بيئة العمل سواء المادية، أو الاجتماعية، أو الصحية، أو النفسية، وتطوير نوعية حياة العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.
- وباستقراء ما سبق يمكن القول: إن هناك العديد من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مثل: استقطاب أفضل الموارد البشرية للعمل في المؤسسة، والاختيار والمفاضلة بينها، وتعيينها في الوظائف المناسبة لها، والعمل على التدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية، ومكافئة وتحفيز العاملين.

إجراءات الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سلطنة عمان، والذين يشغلون منصباً إدارياً أو أكاديمياً: (جامعة السلطان قابوس، جامعة نزوي، جامعة صحار، جامعة ظفار، كلية البريمي الجامعية، الجامعة العربية المفتوحة، الجامعة الألمانية للتكنولوجيا)، واشتملت عينة الدراسة على أعضاء عددهم (٣٠١) من إداريين وأعضاء هيئة التدريس.

جدول (١) الاستبانات الموزعة، والمستردة، والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي للاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	الاستبانات الموزعة
97.09	301	310

يتبين من الجدول السابق أن عدد الاستبانات الموزعة (٣١٠)، في حين أن

الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي هي (٣٠١).

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وتمثل في المعلومات

الديموغرافية التي يمثلها الجدول التالي:

جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

النسب المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
9.0%	27	مدير
.7%	2	عميد
24.6%	74	رئيس قسم
47.8%	144	عضو هيئة تدريس
17.9%	54	أخرى
100%	301	الدرجة الكلية
النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
28.2%	85	دكتوراه
33.6%	101	ماجستير
28.2%	85	بكالوريوس
10.0%	30	أخرى
100%	301	الدرجة الكلية
النسب المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
29.9%	90	من (٥-١) سنوات
34.9%	105	من (٦-١٠) سنوات
35.2%	106	من (١١) فأكثر
100%	301	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق أن أكبر نسبة حصل عليها توزيع أفراد العينة حسب

المسمى الوظيفي هي: (47.8%)، والخاصة بـ (عضو هيئة تدريس)، وأن أكبر نسبة

حصل عليها توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي هي: (33.6%)، والخاصة

بالمؤهل (ماجستير)، وأن أكبر نسبة حصل عليها توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية هي: (35.2%)، والخاصة بسنوات الخبرة (من ١١ فأكثر).
أدوات الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:

قام الباحث ببناء استبانة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما: الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية، وتشمل: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والجزء الثاني: محاور الاستبانة، ويتكون من (٤٦) عبارة موزعة على محورين وهما: المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية، ويتكون من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (١٧)، والمحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية، ويتكون من العبارة رقم (١٨) إلى العبارة رقم (٤٦)، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (أوافق تمامًا، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق أبدًا)؛ لتصحيح أداة الدراسة؛ حيث تعطى الاستجابة لا أوافق أبدًا (١)، لا أوافق (٢)، محايد (٣)، أوافق (٤)، أوافق تمامًا (٥)، وتم تحديد عبارات الاستبانة المكونة من (٤٦) عبارة، وتم توزيعها وفقًا للمحاور المحددة، وتطبيقها على عينة التقنيين مكونة من (٣٠) عضوًا؛ لتحديد صدق وثبات الأداة.

صدق الأداة وثباتها:

أولاً: صدق الأداة:

(١) صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين؛ للتحقق من مدى فاعلية الأداة، وتحقيقها لأهداف الدراسة. وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف، أو بالإضافة، أو إعادة الصياغة مما يرويه مناسبًا.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة، وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠٪) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٤٦) عبارة مقسمة على محورين.

(٢) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

أ- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه العبارة، وقد تبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً دالة؛ حيث تراوحت بين: (0.870^{**} - 0.989^{**})؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور

المحور الثاني: ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني، وقد تبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً دالة؛ حيث تراوحت في المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية بين: (0.833^{**} - 0.994^{**})؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية بالاستبانة.

ثانياً: ثبات الأداة:

(١) ثبات عبارات المحور الأول:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية، والدرجة الكلية للمحور الأول بالاستبانة، وتبين أن قيم معاملات

الثبات جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين: (990-991)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (991)، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

٢) ثبات عبارات المحور الثاني:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية، والدرجة الكلية جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين (994-995)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لعبارات المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية بالاستبانة (995)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss. V.21) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي ومعادلة المدى؛ وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي: تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل محور بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: عرض وتحليل نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما واقع التزام الجامعات العمانية بممارسة التخطيط الاستراتيجي؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وبين ذلك الجدول التالي:
جدول (٣) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية	3.87	.521	عالية

يتبين من الجدول السابق أن المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.87)، وانحراف معياري (.521).

ويمكن تفسير حصول المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية على درجة استجابة عالية بأن ذلك يرجع إلى قيام القيادات الجامعات العمانية بالعديد من الأدوار الإيجابية؛ لتطوير الأداء الإداري حالياً مستقبلياً للجامعات العمانية عبر وضع العديد الخطط والرؤى المستقبلية؛ لتحسين أداء الجامعة في ضوء توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها.

ويتفق ذلك جزئياً مع ما أشار إليه الكرخي (٢٠١٤)، حينما أكد على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج السؤال الذي نص على: ما واقع تطبيق وظائف وممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية؟

وللاجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

للمحور الثاني، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول

المحور الثاني: واقع تطبيق وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية

في الجامعات العمانية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية	3.60	.671	عالية

يتبين من الجدول السابق أن المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.60)، وانحراف معياري (.671).

ويمكن تفسير حصول المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية على درجة استجابة عالية بأن ذلك يرجع إلى اهتمام الجامعات العمانية بالعنصر البشري؛ كونه يمثل أهم مصادر رأس المال للجامعة، والذي يسهم في تحقيقها لأهدافها ونجاحها؛ حيث تهتم بتوخي الدقة والحذر عند اختيار حاجتها من الموارد البشرية عبر تقديم العديد من المميزات والعروض؛ لاستقطاب العديد من الكوادر البشرية المؤهلة، ثم تعمل على المفاضلة بينها بكل نزاهة وشفافية في ضوء مؤهلاتها ومهارتها، ثم تقدم توصيفاً وظيفياً مناسباً للكوادر التي تم اختيارها، وتعمل على تقديم الحوافز المناسبة لها، وبرامج التنمية المهنية.

ويتفق ذلك جزئياً مع ما أشارت إليه دراسة الحمزة (٢٠١٧، ١٤٢): أن إدارة الموارد البشرية اكتسبت أهمية بالغة في الآونة الأخيرة، من منطلق العقيدة الراسخة بأن الموارد البشرية ممثلة في العاملين تعتبر أهم مصادر القيمة لأي منظمة، بل المصدر

الاستراتيجي الذي بدونه لن تحقق أي منظمة -أيًا كانت طبيعة نشاطها- أهدافها التي أنشئت من أجلها.

ثالثًا: عرض وتحليل نتائج السؤال الذي نص على: ما دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعات العمانية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار بين استجابات أفراد عينة البحث حول التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية على النحو التالي:

جدول (٥) يوضح أثر التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية

Sig.T	F	R ²	R	المتغير المستقل
.000 ^b	374.779	.556	.746 ^a	التخطيط الاستراتيجي

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية بالجامعات العمانية؛ حيث بلغت قيمة ($.746^a$)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($.000^b$).

ويمكن تفسير حصول التخطيط الاستراتيجي على قيمة ($.746^a$) بأن ذلك يرجع إلى: أن القائمون على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية لا يغفلون دور العنصر البشري كرأس مال للجامعة، وعنصر رئيس في تطوير الجامعة، فبالتالي عند التخطيط لتطوير الجامعة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها فإنهم يتبعون العديد من الخطوات الإستراتيجية مثل التخطيط والتنفيذ المتعلقة بالكادر البشري باعتباره نواه عملية التطوير ومن ثم فإنهم يسعون إلى جذب أفضل الكوادر البشرية عن طريق وضع العروض المناسبة لاستقطابهم وفق متطلبات الوظيفة والنتائج المرجوة منها والعمل على تعيينهم وتحفيزهم وتدريبهم بشكل دوري للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، والحفاظ عليها، وتنميتها من كافة الجوانب كأحد الأصول الثابتة للجامعة.

توصيات الدراسة:

- توفير الحوافز المالية للقائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية في الجامعات العمانية.
- تكريم القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية بالجامعات العمانية سنويًا.
- استقطاب العديد من الكوادر الإدارية المدربة؛ لتدريب أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين في الجامعات العمانية على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية.
- تخصيص ميزانية سنوية؛ لتطوير الجامعات العمانية، وتنفيذ المزيد من الخطط الاستراتيجية.
- المشاركة مع الجهات المختلفة مثل المركز الوطني للإحصاءات والمعلومات ووزارة العمل العمانية عند التخطيط لإدارة الموارد البشرية.
- إعادة صياغة وتحديث الخطط الإستراتيجية بالجامعات العمانية في ضوء المتغيرات الحديثة مثل رؤية عمان ٢٠٤٠.
- عمل تقييم سنوي للخطط الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بالجامعات العمانية ونشرها على مواقع الجامعة للاستفادة منها.
- الدراسات المقترحة**
- عمل دراسات مستقبلية عن إدارة الموارد البشرية، وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعات العمانية.
- عمل دراسات مستقبلية عن التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته باستقلالية الجامعات العمانية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة، دار الفكر.
- الحمزة، عبد الحليم. (٢٠١٧). إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، (١٧)، ١٤١-١٥٣.
- الدريب، ضيف الله حسين. (٢٠٢٤). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء رؤية اليمن ٢٠٣٠ م. مجلة جامعة البيضاء، ٦ (١)، ١٤٤ - ١٦٢.
- السعدية، حمده حمد. (٢٠١٦). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التطبيقية بالرساق في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات، المجلة التربوية، ٣١ (١٢١)، ٢٣٧-٢٧١.
- سلاطنية، بقاسم؛ الجيلاني، حسان. (٢٠١٢). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- سيف، عبد الرحمن أحمد. (٢٠١٥). تطور دولة سلطنة عمان، عمان، دار المعزز للنشر والتوزيع.
- صالح، صلاح الدين حسين؛ وعكعك، علي سعيد علي. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية اتجاهات المديرين في جامعات عُمانية خاصة. مجلة دنانير، (٤)، ٢٨-٩٠.
- ضاهر، مسعود. (٢٠١٠). سلطنة عمان أربعون عامًا من التنمية المستدامة ١٩٧٠-٢٠١٠، بيروت، دار الفارابي.
- عبد العال، ياسر علي عليان. (٢٠١٩). درجة امتلاك الإدارة الجامعية في جامعة آل البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- عبد الله، نُعمان أحمد علي. (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أسيوط، القاهرة.
- العبري، نبيل بن محمد بن زاهر؛ وإبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي. مجلة عالم التربية، ٥ (٦٢)، ٣٢-٨٢.

- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣). *الإدارة والتخطيط التربوي "النظرية والتطبيق"*. ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العريمي، حعليس بن محمد. (٢٠١٧). *تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، العلوم التربوية، ٢٥ (١)، ٧٦-١١٨.*
- القحطاني، محمد دليم. (٢٠١٥). *إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)*. الملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- الكرخي، محيد. (٢٠١٤). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. عمان: بيت الغشام للنشر والترجمة.
- مرسي، نبيل حامد. (٢٠١٠). *فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠). *التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل عملي*، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- الهادي، بدرية بنت راشد. (٢٠١٠). *واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان "دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.*
- الهنائية، منى بنت علي بن راشد. (٢٠٢٤). *واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٨ (٤٣)، ٦٧٣ - ٧٠٨.*
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Adrian, C., Abdullah, R., Atan, R., & Jusoh, Y. Y. (2016). Towards Developing Strategic Assessment Model for Big Data Implementation: A Systematic Literature Review. *International Journal of Advanced Soft Computer Applications*. 8(3), 173-192.
- Al Shobaki, M. J., Abu Nasr, S. S., El Talla, S.A & Abu Amuna, Y.M. (2017). HRM University Systems and Their Impact on e-HRM. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, ITEE*, 6 (3), 5 – 27.
- Amin, R. (2018). *Comparative Analysis Of Performance Appraisal System Of BRAC Bank Ltd. & Bank Asia Ltd*. Dhaka: United International University.
- College of Economics & Political Science. (2016). *Strategic Plan 2016-2020: College of Economics & Political Science*. Muscat: Sultan Qaboos University.

-
- CoX, L. B. (2019). *Human Resource Management: A Valued Strategic Partner or Administrative Tool in Institutions of Higher Education*. (Unpublished Doctoral Thesis). North central University, California. USA.
 - Dermol, V. (2012). Relationship Between Mission Statement And Company Performance. *Economic Sciences*, 59(1), 321-336.
 - Fallahi, M. B., & Baharestan, O. (2014). Investigating The Effect Of Human Resources Management And Intellectual Capital On The Organizational Performance (Kermanshah Physical Education Organization As A Case Study). *International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences*, 3(3), 126.
 - Ilesanmi, O. A. (2011). The Role Of Strategic Vision Process In Business Development In Nigeria. *Global Journal Of Management And Business Research*, 11(9), 17-22.
 - Imna, M., & Hassan, Z. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Maldives Retail Industry. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 3(1), 54-87.
 - Khan, H. A. (2018). *Globalization and the Challenges of Public Administration: Governance, Human Resources Management, Leadership, Ethics, E-Governance and Sustainability in the 21st Century*. 1st Ed., Basingstoke, Palgrave MacMillan.
 - Kusar, S. (2010). Informal Planning Practices: Some Evidence From Slovenia. *Journal Of Landscape Studies*, 3, 159-165.
 - Lakhdiss, M., & Bounabat, B. (2012). A New Content Framework And Metamodel For Enterprise Architecture And IS Strategic Planning. *IJCSI International Journal Of Computer Science Issues*, 9(2), 253-258.
 - Mclean, M. (2019). *Understanding Your Economy: Using Analysis To Guide Local Strategic Planning*. Routledge.
 - Mohammed, M., Abdul Rahman, A., & Al-Yaaqoubi, A. R. S. (2015). The Effectiveness Of The Strategic Planning Of The Human Resources (The Educational System In The Sultanate Of Oman As A Model). *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 4(2), 150-154.
 - Noe, A., R., Hollenbeck, R., J., Gerhart, B., & Wright, M., P. (2016). *FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 6th Ed., New York, McGraw-Hill Education.
 - Nyakeriga, C. K. (2015). *Factors Influencing Strategic Plan Implementation In The Newly Established Public Universities In Kenya*. Unpublished Master's Thesis, Eastern Kenya University.
 - Owolabi, S. A., & Makinde, O. G. (2012). The Effects Of Strategic Planning On Corporate Performance In University Education: A Study Of



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>



المجلد (٩٠) العدد الرابع ج (٣) أكتوبر ٢٠٢٤

-
- Babcock University. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(4), 27-44.
- Ponomarenko, T., Tohochynskyi, O., Kaminska, T., Kadol, L., & Okhrimenko, I. (2018). Strategic planning in universities: a case of Ukraine. *Problems and perspectives in management*, 16 (4), 365-374.
 - Rasheed, M. I., Aslam, H. D., & Sarwar, S. (2010). Motivational Issues for Teachers in Higher Education: A Critical Case of IUB. *Journal of Management Research*, 2(2), 1-23.
 - Varella, L., & Goncalves, M. B. (2013). Information Technology as the Main Competence in the Design of the Strategic Planning of Logistics Platform. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 160-172.