



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

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

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (٣) أبريل ٢٠٢٥



التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

أ/ فهد بن المر بن سالم اللويهي
موظف بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (٣) أبريل ٢٠٢٥ م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠١) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في سلطنة عمان ذوي المناصب الأكاديمية والإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)، بينما وجدت فروق في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية لصالح حملة الدكتوراه.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - إدارة الموارد البشرية - الجامعات - سلطنة عمان - أعضاء هيئة التدريس.

Abstract

The study aimed to reveal the statistically significant differences in strategic planning and human resources management in universities in the Sultanate of Oman attributed to the study variables. The study sample included (301) individuals from faculty members in universities in the Sultanate of Oman with academic and administrative positions. The researcher used the descriptive approach as a study method, and used the questionnaire as a study tool. The researcher concluded that there were no statistically significant differences in strategic planning and human resources management in universities in the Sultanate of Oman attributed to the study variables (job title - years of experience), while differences were found in strategic planning and human resources management in favor of PhD holders.

Keywords: *Strategic planning - human resources management - universities - Sultanate of Oman - faculty members.*

أولاً: المقدمة

شهدت الآونة الأخيرة تناول العديد من الباحثين التخطيط الاستراتيجي، وذلك للدور الذي يلعبه في العملية الإدارية، وتأثيره الفاعل في نمو المنظمات، ومنها ظهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بوجهات نظر الباحثين الذين أكدوا على ضرورة تبني المنظمات على مختلف أنواعها وأنشطتها للتخطيط الاستراتيجي (عاتي، ٢٠١٦، ص. ٢٧٩).

ويعتبر التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية؛ لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة على مستوى الإدارة والعاملين والمجتمع بشكل عام، وكذلك يعمل التخطيط الاستراتيجي على رفع مستوى أداء المنظمة، والحفاظ على سيرتها، ونموها وتقدمها، واستقرارها، وبقائها في سوق الأعمال، بما يتواءم مع التقدم التقني والتكنولوجي، وتسارع التغيرات كمياً ونوعياً في بيئة الأعمال، وعدم الاستقرار في أوضاع السوق الناتجة عن عولمة الأعمال (جرجر، ٢٠١٥، ص. ١٩٣).

وتوجد العديد من مراحل التخطيط الإستراتيجي كما أشار "بالا وآخرون" (Palah et al., 2022, P. 2044) إلى أنه تتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي في: التهيئة: وهو نشاط يستهدف تنفيذ جميع الأنشطة بشكل منهجي لتحقيق أهداف معينة، والتنظيم: وهو نشاط تقوم به مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف معينة، والإشراف (التحكم): وهو نشاط لمراقبة وقياس جميع الأنشطة التشغيلية وتحقيق النتائج من خلال مقارنة الإنجازات بالأهداف والمعايير.

وتكمن الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في حقيقة: أن النجاح والفشل على المدى الطويل للمنظمة يعتمد على وجود الموظفين المناسبين في المكان المناسب في

الوقت المناسب، مع الأخذ في الاعتبار أن العرض والطلب في سوق العمل قد يكون له آثار هامة، وقد يخلق صعوبات وتحديات، كما تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في زيادة ولاء الموظفين، والحد من هجرة الموارد البشرية داخل المنظمة (Bibu & Munteanu, 2016, p. 196).

حيث تعتبر الموارد البشرية هي العامل المشترك الأعظم في كل الأنشطة لأي منظمة؛ حيث لوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها، ومن هنا ظهرت المكانة التي وصل إليها مديرو الموارد البشرية، وأصبح هناك إحساس متزايد بين رجال الإدارة العليا بأهمية الدور الذي من الممكن أن يلعبه مديرو الموارد البشرية، في العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بأعلى درجة من الفعالية والإنجاز؛ حيث أصبحوا مطالبين بأن يمارسوا دورًا فعالًا في تصميم استراتيجية المنظمة والاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة (القحطاني، ٢٠١٥، ص. ١٩).

وحدد عبد الجواد (٢٠٢٢، ص. ٢٥-٢٦) مجموعة وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها ما يلي: الاختيار: تحليل العمل يقدم معلومات حول المواصفات المثالية التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغل الوظيفة، والتدريب: ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات والمهام والمهارات اللازمة، ويوفر تحليل العمل المعلومات التي يمكن التدريب عليها، والتي تُعرف بمعايير التدريب، والتقييم: تُستخدم المعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف في تقييم الوظائف من خلال تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، وذلك من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات والمهام والمواصفات وظروف العمل والمؤهلات المطلوبة والنتائج المترتبة.

ومن ثم تأتي الحاجة ماسة لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان.

ثانياً: مشكلة الدراسة

على الرغم من اهتمام سلطنة عمان بالتعليم والتعليم العالي بوجه عام، إلا أنه لا تزال هناك العديد من التحديات التي تواجه التعليم العالي بسلطنة عمان خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بالجامعات.

وتُعتبر معوقات التخطيط الإستراتيجي صعوبات أو مشكلات أو عقبات تقوم بمواجهة تطبيق التخطيط الإستراتيجي (السنيدي، ٢٠٢٠، ص.٣٧٩)؛ ومن أبرز هذه التحديات هي نقص البيانات الضرورية والدقيقة والموثوقة التي تتعلق بسوق العرض والطلب، بالإضافة إلى عدم المعرفة الكافية بالمنافسين والعملاء (عيسى وآخرون، ٢٠٢٣، ص.١٢٣٥).

في حين توصلت دراسة الهنائية (٢٠٢٤) إلى وجود العديد من أوجه القصور بالتخطيط الإستراتيجي بالجامعات العمانية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية فيما يتعلق بتدريب الجامعة العاملين وفقاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة، وغلبة المركزية على عملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار.

وأيضاً من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية كما أشار الحياصات (٢٠٢٢، ص.٦٤٤) ما يلي: كيفية بناء التنظيم في ظل التغيرات السريعة، والسيطرة على الموارد البشرية، وازدياد معدل التغير التكنولوجي والاقتصادي وظهور ثورة المعلومات. وقد أشارت دراسة العزري (٢٠٢٣) إلى تدني العديد من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالجامعات العمانية مثل التدريب والتطوير، وإستراتيجية التعويضات.

ومن ثَمَّ تأتي الدراسة الحالية للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية.

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومنه تتفرع التساؤلات التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية للتخطيط الإستراتيجي؟
 - ٢- ما الأسس المفاهيمية لإدارة الموارد البشرية؟
 - ٣- ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات في سلطنة عمان؟
 - ٤- ما مستوى إدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان؟
 - ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟
- رابعاً: أهمية الدراسة:
- تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال المحورين التاليين:
- ١- الأهمية النظرية:
 - أ- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من: تناولها الموارد البشرية في ظل اتجاه الكثير من المؤسسات إلى التطوير والاستثمار في تنمية أداء الموارد البشرية.
 - ب- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من: كونها تتناول التخطيط الاستراتيجي في ظل نجاح التخطيط الاستراتيجي في الكثير من المؤسسات.
 - ج- يأمل أن تفتح الدراسة الحالية الباب أمام العديد من الباحثين لإثراء المكتبة العربية والعمانية بالعديد من الأبحاث والمؤلفات في هذا الموضوع الهام.
 - ٢- الأهمية التطبيقية:
 - أ- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من: كونها دراسة ميدانية تتناول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات
 - ب- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من: أنه يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في تطوير أدوار الموارد البشرية في الجامعات العمانية.

ج- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من: أنه يمكن أن تسهم في لفت أنظار المسؤولين عن التخطيط في الجامعات العمانية؛ لتطوير استراتيجياتهم في التخطيط لإدارة الموارد البشرية.

خامساً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي: التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومنه تتفرع الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الأسس الفكرية للتخطيط الإستراتيجي.
- ٢- التعرف على الأسس المفاهيمية لإدارة الموارد البشرية.
- ٣- التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات في سلطنة عمان.
- ٤- التعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان.
- ٥- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة).

سادساً: حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للبحث الحالي في التعرف على الفروق في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بالجامعات العماني في ضوء بعض المتغيرات.

٢- 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).

٣- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث الحالي في أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات العمانية: (جامعة السلطان قابوس، جامعة نزوي، جامعة صحار، جامعة ظفار، كلية البريمي الجامعية، الجامعة العربية المفتوحة، الجامعة الألمانية للتكنولوجيا).

٤- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

١- التخطيط الاستراتيجي:

التعريف اللغوي

التخطيط

عرف نخبة من اللغويين بمجمع اللغة العربية بالقاهرة (١٩٧٢، ص. ٢٤٤) التخطيط في علم الرّسم والتصوير " فكرة مثبتة بالرسم أو الكِتَابَة فِي حَالَة الْخَط تَدُل دَلَالَة تَامَّة عَلَى مَا يَقْصَد فِي الصُّورَة أَوْ الرِّسْم أَوْ اللَّوْح الْمَكْتُوب من الْمَعْنَى والموضوع وَلَا يَشْتَرَط فِيهِ إِنْقَان، وَوَضْع خُطَة مَدْرُوسَة لِلنَّوَاحِي الْاِقْتِصَادِيَّة وَالتَّعْلِيمِيَّة وَالْإِنْتِاجِيَّة وَغَيْرَهَا لِلدولة.

الإستراتيجية

ذكر أحمد عمر في معجم اللغة العربية المعاصرة (٢٠٠٨، ص. ٧٩٢) التعريف اللغوي للاستراتيجية (إِسْتِراتِجِيَّة) (إِسْتِراتِجِيَّة) [مفرد]: وهي فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية "إستراتيجية القوات المسلحة"، التشكيل، خطة شاملة في أي مجال من المجالات وضعت الحكومة إستراتيجية مستقبلية للنهوض بالاقتصاد القومي" - براعة التخطيط لهذا الحاكم إستراتيجية سياسية واضحة".

التعريف الاصطلاحي

عرف السنيدي (٢٠٢٠، ص. ٣٧٧٩-٣٨٠) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "نشاط يقوم به مجموعة من الأفراد من أجل رسم مستقبل مؤسسة ما، والانتقال بها من الوضع الراهن إلى ما هو أفضل وذلك عن طريق التحليل البيئي الداخلي والخارجي وتحديد القيم والأهداف وتنفيذ البرامج والخطط التنفيذية".

التعريف الإجرائي

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: اشتراك كافة أفراد المؤسسة من أجل تحديد الأنشطة، والقواعد التي يتم من خلالها وضع التصورات المقترحة لحالة المؤسسة في المستقبل،

والمشاكل التي قد تتعرض لها، والقيام بأخذ الحيطة؛ لعدم الوقوع في تلك المشكلات، ولتحقيق أهداف المؤسسة.

٢- إدارة الموارد البشرية:

التعريف اللغوي

إدارة

ذكر معجم اللغة العربية (٢٠٢٤) أن الإدارة: عمل المدير و- مقرة و(إدارة الأعمال): علم يبحث في كيفية قيادة أمور العمل وتصريفها، وهو أحد أقسام التخصص في كلية التجارة".

الموارد

عرف نخبة من اللغويين بمجمع اللغة العربية (١٩٧٢) المورد: المنهل والطريق

ومصدر الرزق، ج: موارد

البشرية

ذكر معجم المعاني (٢٠٢٥) بشرية: (اسم) مؤنث منسوب إلى بشر، ثروة بشرية: يراد بها الناس أو المواطنون، البشرية: الجنس البشري، البشر، والبشرية: كلمة أصلها الاسم (بشرية) في صورة مفرد مؤنث وجذرها (بشر) وجذعها (بشرية) وتحليلها (ال - بشرية)، انظر معنى بشرية

التعريف الاصطلاحي

عرف تيم (٢٠١٨، ص. ٣) مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها: "هي الإدارة الخاصة باستقطاب، واختيار، وتطوير، وتنظيم، وتقييم، ومكافأة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل؛ وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأهداف الأفراد، من خلال رضاهم عن العمل، وتحسين جودته، وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين".

التعريف الإجرائي:

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: هي عملية يتم من خلالها تنظيم الكفاءات والمهارات المتواجدة داخل المؤسسة، والاعتناء بها باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة التطور والرخاء في المؤسسة، وهو ما يساعد على تحقيق الغايات طويلة المدى التي تنشدها المؤسسة.

ثامناً: الدراسات السابقة:

١- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي:

دراسة غانم (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي، وفقاً لمتغيرات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٦٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس، واستخدام الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى أن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديد كانت متوسطة. ولا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والصالح حملة الدكتوراه، وللسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أعلى من ١٠ سنوات).

هدفت دراسة هاذيرل (Hatherill, 2017) إلى: التعرف على كيفية، ومدى نقل قادة الجامعة للخطة الاستراتيجية والخطوات في عملية التخطيط للموظفين، ومدى استجابة الموظفين لعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين في المستوى المتوسط، واشتملت عينة الدراسة على ٨ مديرين في المستوى المتوسط في جامعة بحثية عامة تقع في منطقة وسط المحيط الأطلسي في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعي كمنهج للدراسة، واستعانت بالمقابلات، وقد توصلت الدراسة إلى: شعور العاملين بالانفصال عن أهداف الجامعة الاستراتيجية، ومبادرات التخطيط، ورغبتهم في أن يلعبوا دوراً نشطاً في مبادرات التغيير بالجامعة.

هدفت دراسة العاتي (٢٠١٥) إلى: التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية، واشتملت عينة الدراسة على (٥٨٥) عاملاً في الجامعات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى: أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة في الجامعات الحكومية للمجال ككل درجة تقييم متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة في الجامعات الخاصة للمجال ككل درجة تقييم مرتفعة.

٢- المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

دراسة ليلة والعبري (٢٠٢٤) هدفة الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية جامعة البريمي، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة البريمي تعزى لمتغيرات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (٧٥) مفردة من العاملين بجامعة البريمي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحثان إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية جامعة البريمي جاءت بدرجة موافق، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة البريمي تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع والعمر المؤهل)،

هدفت دراسة العريمي (٢٠١٧) إلى: التعرف على واقع تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (٥٧) موظفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: أن المتوسطات الحسابية للمجالات ككل جاءت بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة بينيتيز وآخرين (Benitez et al, 2016) إلى: استكشاف وتحليل كيفية تأثير البيئة السياسية الإقليمية على إدارة الموارد البشرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٦) جامعة من الجامعات العامة في منطقتي الأندلس وكاتالونيا بأسبانيا، واستخدم الباحث المنهج شبه التجريبي القائم على المقارنة الديناميكية، وقد توصلت هذه

الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وضعت السلطات الإقليمية الكتالونية حوافز متميزة؛ لتعديل الأنماط السلوكية للجامعات في مجال إدارة الموارد البشرية الأكاديمية.
التعليق 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 هاذيرل (Hatherill, 2017)، وإدارة الموارد البشرية، مثل: دراسة بينيتيز وآخرين (Benitez et al, 2016)، وغلب عليها المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة، مثل: دراسة العريمي (٢٠١٧)، واشتملت على العاملين بالجامعات، مثل: دراسة هاذيرل (Hatherill, 2017)، كما يتميز البحث الحالي: أنه 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.

تاسعاً الإطار النظري:

١- المحور الأول: الأسس الفكرية للتخطيط الإستراتيجي

- مفهوم التخطيط الإستراتيجي

كما يعرف "سوسانتو وآخرون" (Susanto et al., 2023, P. 3) التخطيط الاستراتيجي "عملية صياغة أهداف المؤسسة ووضع مبادئ التشغيل والأهداف، بالإضافة إلى الاستراتيجية ونمط القيادة".

كذلك عرف الخزاعلة (٢٠٢٣، ص. ١٢٥) مفهوم التخطيط الاستراتيجي أنه: "الطريقة التي تستخدمها المؤسسات لتطوير خطط لتحقيق الأهداف الشاملة طويلة الأجل واسعة النطاق، فهي تساعد على إنشاء خارطة طريق للأهداف الإستراتيجية التي يجب ان تبذل جهداً لتحقيقها".

وقد حدد على (٢٠٢٣، ص.٢٠) مفهوم التخطيط الاستراتيجي أنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية منهجية تهدف إلى وضع رؤية طويلة الأمد لتوجيه المؤسسة أو المنظمة نحو تحقيق أهدافها الرئيسية، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على تحديد الأولويات، تحليل التحديات والفرص المستقبلية، ووضع خطط شاملة لتوجيه القرارات والعمليات لتحقيق التميز والتنافسية".

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على تعزيز الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، مما يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عنصرًا أساسيًا في الإدارة والحكم الرشيد، ويساعد هذا النوع من التخطيط المؤسسات على فهم احتياجاتها لتحقيق أهدافها المتنوعة ووضع خطط التنفيذ المناسبة، ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية في ظل البيئات المتغيرة، وتظهر أهميته في تحسين النتائج، تعزيز التركيز والتوجيه، حل المشكلات، توفير فرص التعلم، وبناء استراتيجيات الاتصال والتسويق، بالإضافة إلى تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية والتغلب عليها، كما يساهم في مساعدة المؤسسة على تحديد أسباب المشكلات والعمل على حلها (جبر، ٢٠٢١، ص.١٢-١٣).

ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي نموذجًا حديثًا للتطوير والتغيير؛ حيث يساهم في الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية إلى ممارسات تعتمد على المشاركة والابتكار والتميز والإبداع، كما يُعد وسيلة فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية المرتبطة بالأنظمة التعليمية، بالإضافة إلى كونه الطريق الأمثل لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي وتعزيز الاستثمار في الموارد البشرية (سالم، ٢٠٢١، ص.٢٢).

ومن خلال ما سبق يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية لتحقيق النجاح والتطور في المؤسسات بمختلف أنواعها؛ حيث يساعد على تحديد الأهداف طويلة المدى ورسم المسارات اللازمة للوصول إليها بكفاءة، كما تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على تحسين استغلال الموارد المتاحة، سواء البشرية أو المالية، بما يحقق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية، كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه المؤسسة للتكيف مع المتغيرات البيئية والتحديات المستقبلية من خلال تحليل الواقع واستشراف الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى ذلك ويعزز هذا النوع من التخطيط القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على رؤى واضحة، مما يسهم في تحقيق التميز والتنافسية، وبفضل التخطيط الاستراتيجي، تتمكن المؤسسات من تعزيز التواصل الداخلي بين أفرادها، وتحقيق انسجام في الجهود المبذولة لتحقيق رؤية موحدة، مما يساهم في تحقيق الاستدامة والابتكار على المدى البعيد.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

يشمل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة عمان عدة مراحل كما أشار سالم (٢٠٢١، ص ٢٦) ومنها ما يلي:

- **مرحلة التفكير الإستراتيجي في شؤون الجامعة:** تشتمل هذه المرحلة على تحليل البيئة المحيطة، وتحديد الأهداف الداخلية للجامعة، أما خارجياً، فيتم التنبؤ بالنمو المستقبلي من خلال تحديد أحجام العمل في القطاعات الإدارية والتعليمية المختلفة على مدى خمس سنوات، بالإضافة إلى وضع أهداف الخطة الاستراتيجية العامة.
- **مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:** يتمثل التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في إعداد تقديرات الطلب من مختلف القطاعات والإدارات داخل الجامعة على الموارد البشرية خلال سنوات الخطة، يتم توزيع هذه التقديرات وفقاً للنشاط العام للجامعة، بالإضافة إلى فئات المهن ومستويات التعليم.

- **مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** حيث يتم التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة في الجامعة خلال سنوات الخطة، موزعة وفقاً للنشاط العام وفئات المهن ومستويات التعليم المقابلة لها.
- **مرحلة الموازنة بين العرض والطلب من الموارد البشرية الجامعية:** حيث يتم تحديد مدى التوافق بين الطلب والعرض من الموارد البشرية بالجامعة وذلك من خلال مقابلة الطلب على الموارد البشرية مع المتاح منها بالجامعة.

أما بالنسبة للمرحلة الأخيرة فحددها (علي، ٢٠٢٣، ص.٢٦) وهي:
- **تقييم الاستراتيجية:** تُعتبر هذه المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويُعرف تقييم الاستراتيجية بأنه المرحلة النهائية التي يتم فيها تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية المختارة قد حققت الأهداف المنشودة للمنظمة من قبل الإدارة العليا.

ومن الجدير بالذكر أن مراحل التخطيط تتمثل المراحل التالية:
- **المسح البيئي:** يشير المسح البيئي إلى عملية جمع المعلومات وتدقيقها وتوفيرها لأغراض استراتيجية، وبعد تنفيذ عملية التحليل البيئي، تقوم الإدارة بتقييمها بشكل مستمر وتوسعى جاهدة لتحسينها (Ibrahim & Musa, 2020, P. 35).
- **تحديد الأهداف:** إن تحديد الأهداف الاستراتيجية هو عملية تحديد أولويات أهداف المؤسسة ومواءمتها مع رؤيتها ورسالتها وقيمها، ويساعد تحديد الأهداف الاستراتيجية في تحديد توجهات المؤسسة، وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تحقيق النتائج المرجوة، مثل رضا العملاء والربحية والجودة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية، Fayomi, & Akanazu, (2024, P. 26).
- **صياغة الخطة:** إن ضمان النجاح التنافسي هو أحد الأولويات الأساسية لعملية صياغة الاستراتيجية والتي يمكن من خلالها تحويل جميع التهديدات والنقاط الضعيفة للمؤسسة إلى نقاط قوة تشكل في النهاية مزايا تنافسية، وتعد وظيفة صياغة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة لأنها تساعد على صنع القرارات وتؤسس الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة Elmakawy (& Abdien, 2021, P. 43).

- التقييم: يجب إجراء تقييم ومراقبة لخطة العمل، ويهدف التقييم إلى التأكد من أن خطة العمل تحقق الأهداف التي تم تحديدها (Susanto et al., 2023, P. 2).
- وبالاتساق مع ما سبق؛ مراحل التخطيط الاستراتيجي كما تم توضيحها في المراحل السابقة تتضمن سلسلة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين الاحتياجات والأهداف والموارد المتاحة، ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو التالي:
١. **التهيئة (المسح البيئي):** وتشمل هذه المرحلة جمع وتحليل البيانات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد العوامل المؤثرة في النجاح الاستراتيجي، ويتم خلالها إجراء مسح بيئي لتحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات التي قد تؤثر على نجاح المؤسسة.
 ٢. **التفكير الاستراتيجي في شؤون الجامعة:** في هذه المرحلة يتم تحليل البيئة المحيطة بالجامعة وتحديد الأهداف الداخلية والخارجية، ويشمل ذلك التنبؤ بالنمو المستقبلي من خلال تحديد حجم العمل في مختلف القطاعات على مدى السنوات القادمة.
 ٣. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** يتم تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، مع مواءمتها مع رؤية ورسالة المؤسسة، وهذه الأهداف تُحدد وفقاً للأولويات الاستراتيجية التي تعكس توجهات المؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية.
 ٤. **التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:** يتم تحديد الطلب المستقبلي على الموارد البشرية داخل المؤسسة وفقاً للنشاط العام، وتشمل هذه المرحلة التقدير الدقيق للوظائف والمستويات التعليمية المطلوبة على مدار فترة الخطة الاستراتيجية.
 ٥. **التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** إنَّ تحديد الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة في المستقبل، مع تحديد الكفاءات والمهارات المتاحة مقارنة بالاحتياجات المحددة، وتُركز هذه المرحلة على معرفة مدى توفر الكوادر المناسبة لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
 ٦. **الموازنة بين العرض والطلب:** يتم في هذه المرحلة مقارنة التنبؤات المتعلقة بالعرض والطلب من الموارد البشرية، والهدف هو التأكد من التوازن بين ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية وما هو متاح في الواقع، مع معالجة أي فجوات قد تظهر.

٧. صياغة الخطة الاستراتيجية: يتم تحويل النتائج المستخلصة من المراحل السابقة إلى خطة استراتيجية متكاملة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه المرحلة تحديد السياسات والاستراتيجيات التي سيتم تنفيذها في المستقبل.

٨. التقييم والرقابة: في هذه المرحلة يتم تقييم أداء الخطة الاستراتيجية لضمان أنها تحقق الأهداف المحددة، ويشمل ذلك مقارنة الإنجازات بالأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال وجود انحرافات عن الخطة.

٩. تقييم الاستراتيجية: تعتبر هذه المرحلة النهائية في التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم فحص فعالية الاستراتيجية التي تم تنفيذها، ويتم تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية قد حققت الأهداف المرجوة من قبل الإدارة العليا أم لا.

٢- المحور الثاني: الأسس المفاهيمية لإدارة الموارد البشرية؟

عرف "ارمسترونج وتاييلور" (Armstrong & Taylor, 2020, P. 4) إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية توظيف الأفراد وتدريبهم ووضع السياسات المتعلقة بهم ووضع استراتيجيات للاحتفاظ بهم".

كما عرف عبد الجواد (٢٠٢٢، ص.١٠) مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها: "الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وتعتمد على مدى كفاءة، قدرات، خبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل".

وفي نفس الاتجاه أشار الحياصات (٢٠٢٢، ص.٦٤١) لمفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها: "نوع خاص من أنواع الإدارة التي تُعني بالعنصر البشري بشكل أساسي وتركز على كيفية استقطابه والطريقة التي يتم اختياره بها".

بينما عرف الهاجري (٢٠٢٤، ص.٤٢٦) مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها: "إحدى المُحددات الرئيسية للطاقة الإنتاجية في المجتمع غير أن المسألة لا تنتهي عند غرس المعرفة بل مع تدريب بعض المهارات".

ومن هنا يتسنى للباحث وضع تعريف مختصر لإدارة الموارد البشرية وهي العملية التي تهتم بجميع الأنشطة والمهام المرتبطة بالعنصر البشري داخل المنظمة، بهدف تحقيق

أهداف المؤسسة وتعزيز أداء الأفراد العاملين فيها، وتركز إدارة الموارد البشرية على تحسين العلاقة بين الموظفين والمؤسسة من خلال ضمان توفير بيئة عمل صحية، وتحديد سياسات وممارسات تكفل تطوير الموظفين، وتوجيههم، وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

مع تقدّم وظيفة إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي وتركيزها على الأداء التنظيمي، اكتسب دور إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في إدارة القوى العاملة بكفاءة في عالم اليوم التنافسي، حيث إنه يجب أن يكون هناك قسم مناسب في كل مؤسسة يختص بهذا الشأن، وأدركت المؤسسات الصغيرة والكبيرة أهمية إدارة الموارد البشرية، وتحاول تعزيز مستوى مساهماتها على المستوى الاستراتيجي (Soomro & Ahmed, 2022, P. 2).

وبالتالي يوجد أهمية قصوى لإدارة الموارد البشرية حددها الحياصات (٢٠٢٢، ص. ٦٤٣) فمن أهميتها ما يأتي:

- تسليط الضوء على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- تقوم بدراسة مشكلات الأفراد ومعالجتها، وتختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- تعمل على تطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة، وتضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تعزيز وتطوير المجال التعليمي والثقافي، وتوسيع نطاق تدخل الحكومة في مجالات العمل.
- المساهمة في نشوء النقابات العمالية، تحقيق التقدم الفني والتكنولوجي مما يسهم في زيادة حجم المنشأة.

وفي هذا الصدد يجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، إذ تساهم في ضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها المسؤولة عن جذب الكفاءات المناسبة وتطوير مهارات العاملين، مما يعزز من فاعلية الأداء ويسهم في تحسين

الإنتاجية والابتكار، كما أن الإدارة الفعّالة للموارد البشرية تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية، تعزز من رضا الموظفين وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وإلى جانب ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة ومتطلبات الأفراد، من خلال تطوير سياسات تدريبية وتحفيزية تواكب التحديات والتغيرات في سوق العمل، وبذلك تضمن إدارة الموارد البشرية أن تكون المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة، مما يساهم في تحقيق النجاح والنمو المستدام.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة بارزة في الإدارة الحديثة؛ حيث تركز على الوظائف والمهام الخاصة وتخصص لها المكان المناسب ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة، كما تُعتبر إدارة الموارد البشرية أسلوباً أساسياً لتحقيق النجاح والنشاط، مما يجعلها شرطاً ضرورياً لنجاح أي مؤسسة، وتتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، كما وضح الحياصات (٢٠٢٢، ص. ٦٤١) وهي:

الاستقطاب: هي عملية اختيار العنصر البشري المناسب وتعيينه وفقاً لتوافر الشروط والمهارات المطلوبة لديه، بالإضافة إلى تشجيع الأفراد الذين يمتلكون هذه الشروط على التقدم للوظيفة.

التعيين: تسعى الإدارة إلى البحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختيار، والمقابلات الشخصية، بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ثم يتم التحضير لاختبار المتقدمين للتعيين وإعداد المذكرات الخاصة بهم.

كما ذكر أرمسترونج وتايلور (Armstrong & Taylor, 2020, P. 5) أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل في عدة نقاط من أهمها:

- دعم المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تتكامل مع استراتيجية العمل.
- التأكد من أن المؤسسة لديها الأشخاص الموهوبون والماهرون والمشاركون الذين تحتاجهم.

-
- خلق علاقة عمل إيجابية بين الإدارة والموظفين ومناخ من الثقة المتبادلة؛ تشجيع تطبيق نهج أخلاقي لإدارة الأفراد.
- تشجيع تطبيق نهج أخلاقي لإدارة الأفراد.
- أهم اهداف إدارة الموارد البشرية هي التكامل الاستراتيجي، والالتزام العالي والجودة العالية والمرونة في المؤسسة.
- وبالتعقيب على ما سبق فإن؛** إدارة الموارد البشرية تعتبر من العوامل الحيوية التي تسهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في العديد من الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي والبيئة الداخلية للمؤسسة، ومن أبرز هذه الجوانب ما يلي كما أوضح الباحث:
١. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال توجيه وتطوير الكفاءات البشرية بما يتوافق مع رؤية المنظمة.
 ٢. عبر برامج التدريب والتطوير، تساعد إدارة الموارد البشرية في تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم، مما يرفع من مستوى الأداء ويعزز الإنتاجية.
 ٣. من خلال تطبيق سياسات تحفيزية وبرامج مزايا تنافسية، تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل جذابة تحافظ على الموظفين الأكفاء وتحفزهم على الاستمرار في العمل.
 ٤. تساهم الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من ثقافة التعاون والاحترام المتبادل ويقلل من النزاعات العمالية.
 ٥. من خلال تقديم الدعم والرعاية للموظفين وتحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية، تساعد إدارة الموارد البشرية في زيادة رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين التزامهم وولائهم.
 ٦. تقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف وتوزيع القوى العاملة وفقاً للاحتياجات المتغيرة للمؤسسة، مما يضمن توافر المهارات والخبرات اللازمة في الوقت المناسب.
 ٧. تساهم إدارة الموارد البشرية في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية من خلال تحديث استراتيجيات التوظيف والتطوير بما يتناسب مع التحديات الجديدة.
-

عاشراً: إجراءات الدراسة:

١- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي: " ويشير إليه درويش (٢٠١٨، ص. ١١٨) على أنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين".

٢: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سلطنة عمان الذين 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 (٣٠١) من إداريين، وأعضاء هيئة التدريس.

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

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

يتبين من الجدول السابق أن عدد الاستبانات الموزعة (٣١٠)، في حين أن الاستبانات المستردة، والصالحة للتحليل الإحصائي هي: (٣٠١).

٣: خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وتتمثل 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).

٤: أدوات الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:

قام الباحث ببناء استبانة واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين 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 استطلاعية 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، أو غير ما ورد 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:

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: ممارسات إدارة الموارد:

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) كرونباخ ألفا لعبارات المحور الأول:

تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا لعبارات المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية، والدرجة الكلية للمحور الأول بالاستبانة، وتبين أن قيم معاملات الثبات جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين: (0.990-0.991)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.991)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

٢) كرونباخ ألفا لعبارات المحور الثاني:

تم حساب معامل ثبات كرونباخ ألفا 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.

٥: الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي ومعادلة المدى؛ وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبُعد، 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:

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

- 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).

حادي عشر: نتائج الدراسة ومناقشتها

١: عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث الذي نص على: ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات في سلطنة عمان؟ ما مستوى إدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، ويبين ذلك الجدول التالي:
جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الأول: 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 اهتمام القيادات الجامعات العمانية بالعديد من الأدوار الإيجابية؛ لتطوير الأداء الإداري حاليًا مستقبليًا للجامعات العمانية عبر وضع العديد الخطط، والرؤى المستقبلية؛ لتطوير أداء الجامعة في ضوء توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها.

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة غانم (٢٠٢٤) من أن درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة كانت متوسطة.

٢: عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع الذي نص على: ما مستوى إدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان؟

وللإجابة 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: ممارسات 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 العامل الرئيس الذي 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.

٣: عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟

جدول (٥) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات

مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة طبقاً لاختلاف متغيرات الدراسة

المتغير	المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية	بين المجموعات	1.558	4	.389	1.440	.221
		داخل المجموعات	80.084	296	.271		
		المجموع	81.642	300			
المسمى الوظيفي	المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية	بين المجموعات	.817	4	.204	.449	.773
		داخل المجموعات	134.487	296	.454		
		المجموع	135.304	300			
المؤهل العلمي	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية	بين المجموعات	2.627	3	.876	3.291	.021
		داخل المجموعات	79.015	297	.266		
		المجموع	81.642	300			
المؤهل العلمي	المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية	بين المجموعات	9.526	3	3.175	7.498	.000
		داخل المجموعات	125.778	297	.423		
		المجموع	135.304	300			
سنوات الخبرة	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية	بين المجموعات	.113	2	.057	.207	.813
		داخل المجموعات	81.529	298	.274		
		المجموع	81.642	300			
سنوات الخبرة	المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية	بين المجموعات	.889	2	.444	.985	.375
		داخل المجموعات	134.415	298	.451		
		المجموع	135.304	300			

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في كلاً من المحورين (المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية، والمحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية) في متغيرات (المسمى الوظيفي - وسنوات الخبرة) في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في كلا المحورين (المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية، والمحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولمعرفة اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة دلالة الفروق على النحو التالي:

جدول (٦) يوضح نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للتحقق من الفروق بين متوسط

درجات عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي

المحور	المؤهل التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	المؤهل التعليمي		
				بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية	بكالوريوس	85	3.88			
	ماجستير	101	3.77			*
	دكتوراه	85	4.00			
	أخرى	30	3.86			
المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية	بكالوريوس	85	3.52			
	ماجستير	101	3.45			*
	دكتوراه	85	3.88			
	أخرى	30	3.64			

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في كلا من المحورين (المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العمانية، والمحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات العمانية)) تعزى لمتغير المؤهل صالح حملة مؤهل الدكتوراه ويمكن عزو ذلك إلى أن حملة مؤهل الدكتوراه يكتسبوا معلومات وخبرات علمية كبرى بحكم دراستهم مما يجعلهم أكثر إلماماً بالتخطيط الإستراتيجي وكيفية تطبيقه وآثاره في المنظمة بالإضافة إلى أن دراستهم تؤهلهم لرصد الآثار الإيجابية في استقطاب وتوظيف وتدريب الكوادر البشرية بحكم مدى إلمامهم واطلاعهم على دراسات وخبرات حديثة بحكم دراستهم.

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة غانم (٢٠٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والصالح حملة الدكتوراه

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ليلة والعبري (٢٠٢٤) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة البريمي تعزى لمتغير المؤهل.

ثاني عشر: توصيات الدراسة:

١. إيفاد العديد من البعثات من أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الإدارية بالجامعات العمانية إلى الخارج؛ لتدريبهم على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية.
٢. تخصيص ميزانية سنوية؛ لتطوير الجامعات العمانية، وتنفيذ المزيد من الخطط الاستراتيجية.
٣. إشراك رؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس في اختيار المرشحين للوظائف المختلفة في الجامعات العمانية.
٤. قيام الجامعات العمانية بعمل دورات تدريبية للقائمين على إدارة الموارد البشرية.
٥. عقد شراكة بين الجامعات العمانية والمؤسسات الحكومية لتطوير التخطيط الإستراتيجي بالجامعات العمانية.

ثالث عشر: الدراسات المقترحة

١. عمل دراسات مستقبلية عن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعات العمانية.
٢. عمل دراسات مستقبلية عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بحرية الجامعات العمانية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد مختار عبد الحميد عمر. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. عالم الكتب.
- تيم، زين. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية "أساليب الإدارة الحديثة". عمان: دار فضاءات للنشر والطباعة والتوزيع.
- جبر، ندى ناصر. (٢٠٢١). أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القادسية، جمهورية العراق.
- جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٦(١)، ١٩١-٢١١. الحياصات، طلال صالح. (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل. المجلة العربية للنشر العلمي، (٤١)، ٦٤٠-٦٥٦.
- الخزاعلة، علي سليمان. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي. (المجلة العربية للنشر العلمي)، (٥٣)، ١٢٤-١٣٦.
- سالم، أحمد عبد العظيم احمد. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش: الأهمية وحتمية البداية. مجلة كلية التربية، ٩(٢٦)، ١٩-٢٧.
- السعدية، حمده حمد. (٢٠١٦). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التطبيقية بالرساتاق في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات، المجلة التربوية، ٣١(١٢١)، ٢٣٧-٢٧١.
- درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- سليم، حسن مختار حسين؛ متولي، التهامي محمد إبراهيم. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠م. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، (٤٦)، ٣٨١-٥١٨.
- السنيدي، محمد بن خميس بن محمد. (٢٠٢٠). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطوير إدارة المدارس الخاصة في سلطنة عمان. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(٢)، ٣٧٥-٤٠٦.
- طعمانة، زكي وليد. (٢٠٢١). واقع تطوير وتطبيق التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع في بلدية الفحيص. المجلة العربية للنشر العلمي، (٢٩)، ٤٨٩-٥٠٩.

- عاتي، لقاء مطر. (٢٠١٦). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في مديرية تخطيط البصرة. حولية المنتدى للدراسات الإنسانية، (٢٦)، ٢٦٥-٢٩٩. عبد الجواد، عبد السلام محمد. (٢٠٢٢). إدارة الموارد البشرية. ليبيا: منشورات جامعة عمر المختار.
- العريمي، حليس بن محمد بن حليس. (٢٠١٧). تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. العلوم التربوية، ٢٥ (١)، ٧٥-١١٨.
- علي، سوسن محمد. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- عيسى، فرج علي رمضان؛ لوبيس، أسموليادي؛ بلوي، موهاد عبد الوهاب فاتوني بن موهاد. (٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظر الإسلامية في معالجته. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط، ٥ (٣٥)، ١٢٠٧-١٢٥٦.
- العزري، صالح بن محمد بن سلطان (٢٠٢٣) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٦٧)، ٢١٤-٢٣٦.
- غانم، عبد الجليل مدهش. (٢٠٢٤). درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة بحوث جامعة تعز، (٣٩)، ١٨٢-٢١٣.
- القحطاني، محمد دليم. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل). الملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- ليله، مصطفى عبد الظاهر السيد؛ العبري، ليلي سويد سعيد. (٢٠٢٤). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية - جامعة البريمي، مجلة كلية التجارة جامعة أسبوط، (٩١)، ٦٤١-٦٩٢.
- مجمع اللغة العربية. (٢٠٢٤). الوسيط. المتاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://n9.cl/vj28ap> ، تم الدخول بتاريخ: ٢٥٠٢٥/١/١٨.
- معجم المعاني. (٢٠٢٥). التحليل الصرفي لكلمة البشرية. المتاح على الرابط التالي: <https://n9.cl/l7vpz> تم الدخول على الرابط بتاريخ: ٢٠٢٥/١/١٩.
- معجم المعاني. (٢٠٢٥). تعريف ومعني موارد في معجم المعاني الجامع. المتاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://n9.cl/zjd0vp> تم الدخول على الرابط بتاريخ ٢٠٢٥/١/١٩.

-
- المعجم الوسيط. (٢٠٢٥). تعريف ومهني البشري في قاموس المعجم الوسيط. المتاح على الرابط الالكتروني التالي: <https://n9.cl/n0l10m> تم الدخول على الرابط بتاريخ: ٢٠٢٥/١/١٩.
 - نخبة من اللغويين بمجمع اللغة العربية بالقاهرة. (١٩٧٢). المعجم الوسيط، بيروت: دار الفكر.
 - الهاجري، راشد عبد الهادي طالب الشهواني. (٢٠٢٤). أهمية التخطيط الاستراتيجي في تدبير الموارد البشرية بدولة قطر. مجلة الباحث للدراسات القانونية القضائية، (٦٢)، ٤٠٩-٤٣٠.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers: uk.
 - Benitez, A., Cruz-Castro, L., & Sanz-Menéndez, L. (2016). Human Resources Management in Higher Education: the influence of the policies of regions on hiring and promotion practices at universities. 2016 INGENIO PhD Days Eu-SPRI Forum Early Career Researcher Conference (ECC): "Science, Innovation and the University: keys to social impact" Valencia, Spain (13-15 April 2016), 1-20,
 - Bibu, N., & Munteanu, A. I. (2016). The Importance Awarded To Human Resources And Human Resources Department In Companies From West Region Of Romania. *Revista De Management Comparat International*, 17(3), 196-204.
 - Elmakawy, M. H., & Abdien, M. K. (2021). Impact of Strategic Management on Innovation in Five-Star Hotels in Egypt. *Journal of Tourism, Hotels and Heritage*, 3(1), 42-54
 - Fayomi, O., & Akanazu, H. (2024). Strategic Goal-Setting And Organisational Effectiveness In Selected Trading And Manufacturing Companies. *Webology*, 21(2), 25-39.
 - Hatherill, J. (2017). Planning for Change: Engaging University Staff in Strategic Planning. Unpublished PhD, University of Pittsburgh, United States of America.
 - Ibrahim, U. A., & Musa, A. (2020). Impact of strategic management on the development of international organizations: Evidence from ECOWAS sub-region. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(2), 32-42.
 - Palah, S., Wasliman, I., Sauri, S., & Gaffar, M. A. (2022). Principal strategic management in improving the quality of education. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(5), 2041-2051.
 - Susanto, P. C., Ali, H., Sawitri, N. N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 1-11.
-