

Submission date: 25/04/2018

Accepted date: 5/07/2018

## التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية وتطوير رأس المال البشري في أقسام الإعلام بالجهاز الإداري لسلطنة عمان: دراسة ميدانية

*Strategic Planning Role in the Development of Human Capital in the Media Departments  
at the Administrative System of the Sultanate of Oman: A Field Study*

Badar bin Ahmed Al Balushi and Osama Kanaker  
Universiti Sains Islam Malaysia

baderab\_2000@hotmail.com

### الملخص

يناقش هذا البحث التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية رأس المال البشري في أقسام الإعلام بالجهاز الإداري لسلطنة عمان: دراسة ميدانية. ويهدف البحث إلى تشخيص أسس التخطيط الاستراتيجي بأقسام الإعلام، ومناقشة التحديات التي تحد من فاعلية وظائف ممارسات التخطيط الاستراتيجي. وتم استخدام المنهج الكمي حيث تم تصميم استبانة جرى تحكيمها وقياس ثباتها، وتجربتها على عينة استطلاعية قدرها (35) موظفاً. ثم وزعت على عينة طبقية لموظفي الإعلام بلغت (304) موظفاً. كما استخدم المنهج الكيفي في المقابلة مع (29) مديراً من مسؤولي الدوائر الإعلامية. جرى حساب التكرارات والنسب المئوية لكل سؤال في الاستبيان، وحساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري. أشارت النتائج إلى وجود خلل في واقع البيئة الإدارية حول وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بأقسام الإعلام، ووجود ضعف في تطبيق وظائف التخطيط، بسبب التحديات التي تحول دون تفعيل دور التخطيط. وكانت أهم التوصيات هي استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تطوير، رأس المال البشري، أقسام الإعلام

### Abstract

This paper is a field study about strategic planning role in the development of human capital in the media departments at the administrative system of the Sultanate of Oman. The objective of the research is to identify the strategic planning foundations at the media departments and discuss the challenges that limit the effectiveness of the strategic planning practices. The quantitative approach were used, the questionnaire was designed, verified and arbitrated and distributed to a sample of (35) employees. Also distributed to a class sample of (304) information employees. The qualitative approach was also used in the interview with (29) directors of media departments. The frequency and percentage of each question were calculated in the questionnaire, the weighted average and the standard deviation were calculated. The findings revealed that, there is a defect in the administrative environment about the clarity of the strategic planning concept among the staff of the media departments, and a weakness in the implementation of planning functions, because of the challenges that prevent the activation of the role of planning. The recommendation; to use modern technology in strategic planning, and improve the staff development training programs.

Keywords: strategic planning, development, human capital, media sections.

### مقدمة

يعتبر الاستثمار في تنمية وتطوير رأس المال البشري أمراً هاماً وضرورياً، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيس للأمم. وقد أيقنت الأمم المتقدمة تلك الحقيقة فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي الفعال، ونفذت برامج محدده لتنمية وتطوير رأس المال البشري لديها على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خطت ونفذت. فالموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما لا يغنيان عن العنصر البشري الكفاء والماهر والفعال والمدرّب والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة (Ismail, 2010).

ويعد النشاط الإعلامي بكافة منظمات الجهاز الإداري للدولة في سلطنة عمان وظيفه حيوية، فلم يعد من الممكن الاستغناء عنها أو عدها نشاطاً ثانوياً، بل أصبحت ضرورية لكل منظمة إعلامية تمارس عملاً يمس فئات الجمهور بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وازدادت أهميته نتيجة التطورات المتسارعة في مجالات الحياة كافة. وبذلك كانت التنمية والتطوير برأس المال البشري الإعلامي؛ من الأدوات الفاعلة التي تتواصل مع هذه المتغيرات، ومن ثم الأخذ به لتحقيق استفادة المنظمات ووسائل الإعلام منه، لتمكين العاملين في قطاع الإعلام من اكتساب الكفايات الجديدة لميدان العمل، وفق الأدوار الجديدة التي تفرضها ممارسة المهنة الإعلامية (Hassan, 2010). وذلك يتطلب من دوائر وأقسام الإعلام بسلطنة عمان، أفضل صيغ في التعامل مع جمهورها، وعليها إعداد البرامج المخططة التي تسهم في ازالة العوائق التي تقف أمام تكوين علاقات جيدة مع الجمهور، وتحقيق الاستراتيجية العليا لهذه المنظمات في بناء وتعزيز سمعتها (Al-Rubaie, 2010).

وهذه الصورة الموجزة، وإن كانت تشمل جميع أشكال العمل المهني والوظيفي، إلا أن العمل الإعلامي يكاد ينفرد بشيء من الخصوصية نظراً لسماته وخصائصه، وضخامة أقسام ودوائر الإعلام بالأجهزة الإدارية ووسائلها، واختلافها وانتشارها وتطورها الذي يتصف معها بالتجدد والأنية والتفاعل. وهذا يفرض عليه المواكبة والأخذ بالأدوات

والوسائل، التي من أهمها تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي، الذي أصبح ممارسة متخصصة تهتم بها المجتمعات والمنظمات والأفراد على حد سواء، واحتل أهمية بالغة، وموقعاً متميزاً في الاتجاه نحو التأهيل والتطوير والتحديث وحسن الأداء (Hassan, 2010).

إنّ التخطيط الاستراتيجي؛ يعني استخدام منهجية وآليات محددة لتغيير وضع حالي في أي قطاع أو منظمة، وتحديد كيفية للوصول إلى وضع مستقبلي أفضل للمستفيدين من خدمات المنظمة، بواسطة المنظمة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها، ويحظى بموافقة الجهات الأعلى (Foley, 2013). لذلك كان من الضروري التأكيد على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوافر خصائصه وأسسها في أقسام الإعلام بالجهاز الإداري للسلطنة ومدى مشاركة الإدارة التنفيذية في وضع الخطط.

وتعتبر فعالية التخطيط الاستراتيجي، إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية. فالتخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة. (Melhem, 1997) لذا تجدر الإشارة إلى أهمية إدارة رأس المال البشري، على أساس استراتيجي لتفعيل الدور الذي تقوم به في المنظمات؛ لاسيما الاعلامية منها. وتعتبر التنمية والتطوير في رأس المال البشري نشاط قديم، لكنه مع مرور الزمن تطور وتحول من مجرد نشاط عفوي إلى ممارسة علمية محسوبة، لها وظائفها وآلياتها وأهدافها التي شملت مختلف المجالات.

فالتنمية والتطوير في رأس المال البشري هو استثمار لصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع والدولة على حد سواء إذا توفرت متطلباته، وسار على منهج بكل مراحلها، وارتبط بالحاجات الأساسية، وتوافق النوع التنموي والتطوري، وتفاعلت كل عناصر العملية في منظومة واحدة، ذلك لأنها عملية تعلم مقصودة لها مبرراتها ونتائجها. (Johnson, 1999)

### مشكلة البحث

تشير الدراسات الإعلامية بأن هناك العديد من المشكلات التي تصادف إدارات الإعلام بسلطنة عمان، منها: عدم تقدير الإدارات العليا لهذه الدوائر وعدم اعطائها الأهمية المفترضة، وعدم وجود ميزانية أو نقص مخصصاتها إلى حد كبير مما يعوقها عن القيام بأي نشاط، قلة المتخصصين المدركين لعمل الاعلام الصحيح وتوظيف كوادر غير متخصصة، وعدم وجود الخبرات في إدارة الاعلام، وعدم وضوح مفهومها وماهيتها للجمهور وللعاملين، وعدم الفهم الواضح لدورها وأهميتها وطبيعة الأعمال التي تمارسها، ووجود مفاهيم خاطئة عن دورها وتداخل عملها مع

عمل بعض الإدارات الأخرى، واهتمام وسائل الإعلام المختلفة بالمسؤول الأول دون الاهتمام بإدارة الاعلام، وعدم تعاون وسائل الإعلام المختلفة مع الإدارة بالشكل المطلوب (Shizawi, 2013).

لقد أصبح واضحاً أنّ الأنشطة الإعلامية بالأجهزة الحكومية في سلطنة عمان؛ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وضع برامج وخطط استراتيجية محددة تغطي مجمل نشاطها، وتطور وتنمي رأس المال البشري فيها، إذ أن هذه البرامج تؤدي إلى تحقيق أهداف هذه الإدارات بكفاءة وفاعلية. وبناءً على ذلك فقد بحثت الدراسة الحالية واقع الاداء الفعلي لدوائر وأقسام الإعلام بهدف التوصيف الفعلي لممارسة دوائر وأقسام الإعلام بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان في إطارها التنظيمي، وتشخيص مشكلاتها التطبيقية فيما يخص تطوير وتنمية رأس المال البشري وتقييم ادائها الاعلامي في ظل فعالية التخطيط الاستراتيجي لها. وكذلك التوصل الى المقترحات والمتطلبات التي تعمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي في أقسام الاعلام بالجهاز الاداري لسلطنة عمان.

لذلك كان لا بدّ من التحقق والكشف؛ عن مدى فعالية توظيف التطبيقات الاستراتيجية في تنمية وتطوير رأس المال البشري بأقسام الإعلام بالجهاز الإداري بسلطنة عمان، وتشخيص واقع عملية الربط والتكامل بين مفهوم التنمية والتطوير لرأس المال البشري، والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل في أقسام الاعلام بالجهاز الاداري بسلطنة عمان، وأثر ذلك في إعداد الموظف الاعلامي الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية ومخطط له استراتيجياً.

## أهداف البحث

- أ. تشخيص أسس التخطيط الاستراتيجي لتنمية وتطوير رأس المال البشري، بأقسام الإعلام بالجهاز الإداري.
- ب. تشخيص مدى مشاركة الإدارات التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية لتنمية وتطوير رأس المال البشري.
- ج. مناقشة التحديات التي تحد من فاعلية وتنفيذ وظائف وممارسات التخطيط الاستراتيجي، بقسم الإعلام بالجهاز الإداري.

## الإطار النظري للدراسة

تتعدد التوجهات النظرية المفسرة لفعالية المنظمات (الأجهزة الإدارية الحكومية) في تنمية وتطوير رأس المال البشري، ويمكن تقسيمها إلى توجّهين رئيسيين:

### التوجهات النظرية التقليدية

ترى هذه التوجهات، أن قدرة المنظمات على اكتساب المزايا التنافسية المستدامة، وتحقيقها لأهدافها تعتمد على سلسلة من ثلاث خطوات، حيث تحصل المنظمة على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى

خدمات (مخرجات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى. ومن ثم يمكن قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين وعمال وإدارة، من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة. (Nawar, 2006) وتعطي هذه التوجهات أهمية للموارد الداخلية سواء كانت مادية أو غير مادية، حيث تشترط في هذه الموارد كي تصبح مصدراً للمزايا التنافسية المستدامة؛ أن تكون نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للاستبدال أو الإحلال. (Abu Al-Jadawil, 2012)

ورغم منطقية هذه التوجهات التي تقيس مدى تقدم المنظمة بناءً على تحقيقها لأهدافها؛ إلا إنها تواجه مشكلات عدة هي:

- أ- ضعف قدرة التوجهات النظرية التقليدية على تفسير فعالية المنظمات متعددة الأهداف، حيث أن الأمر في العديد من المنظمات وبصفة خاصة الأجهزة الحكومية على جانب كبير من التعقيد، فلا يقف عند ثلاثة أطراف أو خطوات بل يشمل جوانب أكثر من ذلك.
- ب- إن قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشرات محدودة يعتبر أمر غير مقبول، حيث يصعب على هذه التوجهات تفسير فعالية الأجهزة الإدارية الحكومية بصفة خاصة لأنها متعددة الأهداف التنظيمية والتشغيلية، ولديها شبكة ضخمة من أطراف التعامل.
- ج- لم تضع هذه التوجهات أساليب مضبوطة لقياس الفعالية. أضف إلى ذلك أن بعض الأهداف يصعب قياسها بشكل كمي، وهذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية؛ لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها أو خططها الاستراتيجية.

### التوجهات النظرية المعاصرة

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت النظريات الحديثة إلى تقديم توجهات أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت بتعدد أهداف المنظمات وعملياتها وأطراف التعامل معها. (Muslim, 2009) ومن أهم هذه التوجهات:

**نظرية القيم المتنافسة:** تفترض هذه النظرية عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع؛ إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر. ومن ثم تقدم النظرية أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية (Nawar, 2006):

- أ. نموذج العلاقات الإنسانية: وفيه يكون هدف المنظمة أو الإدارة أو الجهاز الإداري؛ تنمية وتطوير رأس المال البشري، وزيادة رضاهم عن العمل. وسيلتهم في ذلك؛ الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.
- ب. نموذج النظام المفتوح: وفيه تهدف المنظمة إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، من خلال السعى إلى تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.
- نموذج الهدف الرشيد: تهدف المنظمة فيه إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية، وتسعى إلى تحقيق ذلك من خلال وضع الاستراتيجيات.
- ج. نموذج العمليات الداخلية: يهدف إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

وتقوم الفكرة الأساسية لهذه النظرية في وجوب تحقيق التوازن، بين النماذج السابقة - المتعارضة في كثير من الأحيان - كما تؤكد أيضاً على خطورة إفراط المنظمة أو الجهاز الإداري في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق الفعالية.

#### الدراسات السابقة

دراسة رياض بن صوشة (2007) هدفت توضيح امكانية المنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية. ناقشت المنظمات الربحية العامة و الخاصة. وقداعتمدت المنهج التحليلي لتشخيص الميزة التنافسية ومدخل تعظيمها، ومناقشة أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة. وتم الاعتماد في التحليل على أدوات الاقتصاد الجزئي مثل قياس التكلفة وتحليل المنفعة وتقييم الأداء.

خلصت الدراسة إلى أنّ الإنفاق على التدريب والتنمية، ليس تكلفة وإنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بند استثماري في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة. كما يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية وفقاً لقيمتها، ووفقاً للمعايير الكمية والاقتصادية من أجل قياس العائد على رأس المال البشري، ورفع قيمته. وأخيراً يجب على المنظمات أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية، غير المستغلة؛ حتى يمكنها الاستثمار فيها لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل.

دراسة ستدهام Stedham (2007) هدفت إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة، بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأعدّ استبانة واستخدم الطريقة المسحية في توزيعه

للاستبانة، التي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين، في كليات المجتمع في ولاية تكساس.

دللت النتائج: أن مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية، عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين. كما أتفق المديرين التنفيذيين ومديرو القوى البشرية في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، رغم أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة، بعكس المديرين التنفيذيين. أضف إلى ذلك أن ارتباط مستوى أعلى من تنمية الاستثمار بالمستويات الأعلى للأبعاد الأربعة لرأس المال البشري، دلّ أن كل بعد من رأس المال البشري، باستثناء كميته؛ قد أعطى نتائج إيجابية لأداء المنظمات.

دراسة أبو دوله (Abu-Doleh) (2006) هدفت دراسة وجهة نظر مدراء إدارة الموارد البشرية بالأردن، فيما يتعلق بواقع تخطيط الموارد البشرية، من خلال مدى ارتباطه بالاستراتيجية العامة للمنظمة، وأهم الفوائد المتوقعة منه. إضافة إلى أهم المعوقات المؤثرة على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن المنظمات التي لديها تخطيط رسمي للموارد البشرية، هي المنظمات المالية بنسبة 59%، بينما المنظمات الإدارية نسبتها 45.8%. كما أن نسبة 64.7% من المنظمات يرتبط فيها تخطيط للموارد البشرية جزئياً بالاستراتيجية العامة للمنظمة. ولقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المنظمات المختلفة فيما يتعلق بوجود تكامل تام بين تخطيط الموارد البشرية (تنمية وتطوير) مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. وأخيراً فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجهه درجة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فقد بينت النتائج أن ثقافة المنظمة، وعدم مساندة الإدارة العليا لأنشطة إدارة الموارد البشرية، وقلة المعلومات المتعلقة بسوق العمالة - هي معوقات ذات تأثير سلبي على جهود تخطيط الموارد البشرية.

دراسة ياه (Yeh) (2005) هدفت إلى شرح العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، ورأس المال البشري للمنظمة وأدائها. وتم اقتراح علاقة إيجابية بين الاستثمار في الموارد البشرية وأداء المنظمة، من خلال تأثير وسيط رأس المال البشري للمنظمة. ولقد تم جمع البيانات من عدد 105 من كبار المديرين التنفيذيين في المنظمات الموجودة في الولايات المتحدة وتايوان من قطاعات الصناعة والخدمات المهنية، والخدمات المالية، مجال البحث والتطوير، والتكنولوجيا، والتصنيع. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن الاستثمار في الموارد البشرية له أثر إيجابي هام على أداء المنظمة، وله علاقة بالمستوى المرتفع لرأس المال البشري للمنظمة؛ الذي تم قياسه بكمية رأس المال البشري ومدى مناسبه للمنظمة، والتكامل بين رأس المال البشري وخصوصية رأس المال البشري. وعلاوة على ذلك، فإن أثر الوسيط لمستوى رأس المال البشري بين الاستثمار في الموارد البشرية والأداء تم إثباته. وقد اختبرت الدراسة نموذج أكثر تعقيدا، يربط بين إثنتين من محافظ الاستثمار في الموارد البشرية، وأربعة أبعاد لرأس المال البشري ونتائج أداء المنظمات.

في ضوء عرض الدراسات السابقة؛ فقد تبين وجود الفراغ الذي تملأه الدراسة الحالية، حيث تناقش الموضوع من جوانب تختلف عن الدراسات السابقة، من خلال تركيزها على تفعيل وظائف وممارسات التخطيط الاستراتيجي بأقسام الإعلام، بسلطنة عمان؛ بهدف تنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي. مزيد من التوضيح في ضوء ما يلي:

- هناك دراسات تلتقي مع هذه الدراسة في كونها تتصدى للتخطيط الاستراتيجي، لكنها تختلف معها في مجتمع الدراسة، وهذا راجع لموضوع بحثها، والذي يتركز أساساً على منظمات في مجالات مختلفة.
- إنها اشتملت على التخطيط الاستراتيجي، لكنها تقاطعت مع هذه الدراسة في المضمون والموضوع، حيث إنها تطرقت للتخطيط الاستراتيجي وإدارته في المنظمات الحكومية، وانصبت على نوع القيادة المطلوبة لتلك المنظمات، ولم تركز على مدى أهمية ممارسة هذه القيادة للتخطيط الاستراتيجي.
- أكدت الدراسات على أهمية التخطيط في أنظمة رأس المال البشري، من تنمية وتطوير، وضرورة استقطاب العمالة وإتباع منهج علمي سليم في عملية الاختيار. وتطرقت لاستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية.
- أبرزت الدراسات السابقة الاستراتيجيات الحالية لتنمية وتطوير رأس المال البشري وكيفية تنفيذها ولأي مدى تتطابق هذه الاستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية رأس المال البشري، وأظهرت الدراسات السابقة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري، ووظائف التخطيط للمنظمة وتأثير هذه العلاقة على أداء المنظمة ككل.
- أظهرت الدراسات أهمية التنمية والتطوير ودورها في تأهيل رأس المال البشري، لمواكبة التغييرات التكنولوجية في ظل نظام العولمة.
- لم تتطرق الدراسات السابقة إلى أهمية تفعيل وظائف وممارسات التخطيط الاستراتيجي بأقسام الإعلام الحكومي باعتباره أصل من أصول المنظمة وتنميته وتطويره وتوظيف قدراته وإمكانياته لتحقيق أهداف المنظمة.
- ناقشت الدراسات دور مسؤولي الإعلام بالأجهزة الإدارية والمنظمات، دون أن تتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي لدى هذه الفئة أو تنميتها كرأس مال بشري.



## منهج البحث

وقد استخدم المنهج المسحي، الذي يعرف بأنه طريقة يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة ما أو واقع ممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، فهو أنسب المناهج لتحقيق أهداف الدراسة.

## جمع البيانات

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والقائمين على أقسام ودوائر الإعلام بالجهاز الإداري بسلطنة عمان من مختلف المستويات الوظيفية: مدراء عامون ونوابهم، مديرو الدوائر ونوابهم، المستشارون، الخبراء، رؤساء الأقسام، الموظفون في دوائر وأقسام الإعلام بالجهاز الإداري بسلطنة عمان. البالغ عددهم حوالي (600) عنصراً يعملون في (64) منظمة حكومية. (omannewstoday,2010)

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المبحوثين، هما:

**أولاً:** عينة العاملين: بلغ عددها (350) مفردة يمثلون مختلف المستويات بدوائر الإعلام في الجهاز الإداري بسلطنة عمان. وبعد فرز الاستبيانات تم إستبعاد (46) استبيان، وبذلك كانت الاستثمارات الصالحة للتحليل والقياس والمعالجة الاحصائية (304) استمارة.

**ثانياً:** عينة مسؤولي دوائر الإعلام: تكونت من (29) مفردة من مسؤولي الدوائر الإعلامية بالجهاز الإداري بسلطنة عمان؛ مدراء العموم ونوابهم، ومديري الدوائر ونوابهم. لجمع البيانات اللازمة للدراسة والوقوف على وجهة نظرهم وتصوراتهم في شأن استراتيجية تنمية وتطوير رأس المال البشري لديهم وسبل التغلب على المعوقات في هذا الجانب، ولقد تم تطبيق استمارة المقابلة الشخصية عليهم.

## جدول (1) تفاصيل العينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
جهة العمل	وزارة	199	65.46
	هيئة	105	34.54
	<b>الإجمالي</b>	<b>304</b>	<b>100</b>
الجنس	ذكر	175	57.57
	أنثى	129	42.43
	<b>الإجمالي</b>	<b>304</b>	<b>100</b>
العمر	أقل من 20 سنة	1	0.33
	من 20 إلى 30 سنة	155	51
	من 30 إلى 40 سنة	138	45.4
	من 40 إلى 50 سنة	3	0.99
	أكثر من 50 سنة	7	2.3
	<b>الإجمالي</b>	<b>304</b>	<b>100</b>
المؤهل العلمي	أقل من الثانوية	2	.66

8.21	25	الثانوية العامة وما يعادلها	
88.5	269	بكالوريوس	
2.63	8	ماجستير / دكتوراه	
<b>100</b>	<b>304</b>	<b>الإجمالي</b>	
37.2	113	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
22	67	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
36.8	112	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
4	12	من 15 سنة فأكثر	
<b>100</b>	<b>304</b>	<b>الإجمالي</b>	
1.32	4	رئيس أو رئيس تنفيذي	المسمى الوظيفي
18.8	57	رئيس قسم	
0.33	1	مدير عام أو مدير تنفيذي	
24.7	75	مشرف	
4.25	13	مدير دائرة	
50.6	154	أخرى	
<b>100</b>	<b>304</b>	<b>الإجمالي</b>	
22.4	68	بدون دورات	الدورات التدريبية
51.6	157	من 1 إلى 3 دورات	
21.1	64	من 4 إلى 6 دورات	
4.9	15	7 دورات فأكثر	
<b>100</b>	<b>304</b>	<b>الإجمالي</b>	
0.65	2	أقل من 500 ر.ع	إجمالي الدخل الشهري
39.5	121	من 500 إلى أقل من 1000	
58.6	178	من 1000 إلى أقل من 2000	
0.95	3	أكثر من 2000 ريال عماني	
<b>100</b>	<b>304</b>	<b>الإجمالي</b>	
76	231	متزوج	الحالة الاجتماعية
22.4	68	أعزب	
1.6	5	مطلق	
0	0	أرمل	
<b>100</b>	<b>304</b>	<b>الإجمالي</b>	

### أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات عن طريق استبيانين ومقابلات كما هو موضح أدناه.

#### أولاً: استبيان للعاملين بأقسام الإعلام:

وتكونت أسئلة الاستبانة من قسمين: الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني فأشتمل على أسئلة الاستبانة في ثلاثة محاور:

المحور الأول: واقع البيئة الإدارية ومدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ووظائفه بأقسام الإعلام بالمنظمة أو بالوزارة أو الهيئة التابعة للجهة الإداري بسلطنة عمان. وينقسم لجزئين: الأول مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين، أما الثاني درجة تطبيق وظائف وممارسات التخطيط الاستراتيجي بقسم الإعلام بالجهة الإداري.

المحور الثاني: يناقش درجة الموافقة على خصائص وأسس التخطيط الاستراتيجي، ومدى مشاركة الإدارة التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية وتفعيلها، لتنمية وتطوير رأس المال البشري بأقسام الإعلام بالجهاز الإداري. المحور الثالث: يكشف عن درجة الموافقة على الصعوبات/التحديات التي تحد من فاعلية وتنفيذ وظائف وممارسات التخطيط الاستراتيجي بقسم الإعلام.

### ثانياً: استبيان لمسؤولي الدوائر الإعلامية بالجهاز الإداري:

تضمنت التحديات التي تواجه تنمية وتطوير رأس المال البشري، بأقسام الإعلام بالجهاز الإداري في ظل تفعيل التخطيط الاستراتيجي.

### صدق وثبات الاستبانة

للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة فقد تمت الاجراءات التالية:

**صدق الاستبانة:** تم عرض الاستبانة على المحكمين: حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (مراجعة قائمة المحكمين في المراجع) من أعضاء الهيئة التدريسية بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة، وقد تم الأخذ بآراء المحكمين وإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء توجيهاتهم.

**قياس الثبات:** تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا - كرونباخ، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، ومع كل الأسئلة بصفة عامة. ولقد بلغت معاملات ثبات الاستبيان تبعاً لمحاورة على الترتيب: المحور الأول (0.774)، والمحور الثاني (0.566)، والمحور الثالث (0.916)، وبلغ معامل الثبات للمقياس الكلي (0.802).

### الدراسة الاستطلاعية

بعد القيام بفحص الصدق والثبات، تم إجراء تجربة استطلاعية على عينة أولية بلغ عددها (35) مفردة، شكلت نسبة 10% من عينة الدراسة كاختبار استطلاعي أولي؛ للتأكد من مدى ملاءمة الاستبانة لجمع البيانات التي صممت من أجلها، وبناءً على هذه التجربة تم التأكد من صلاحية الاستبانة بشكل موثوق تمهيداً للقيام بجمع البيانات من العينة.

### تحليل البيانات

#### المعالجات الإحصائية للبيانات

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وجرى استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- أولاً: حساب التكرارات والنسب المئوية لمواصفات عينة الدراسة.
- ثانياً: حساب التكرارات والنسب المئوية لكل سؤال في الاستبيان، مع حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري.
- ثالثاً: بيان مدى أهمية كل فقرة بالنسبة للمحور، وعمل ترتيب Rank.
- رابعاً: حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الفروض للتحقق من صحتها.
- خامساً: معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

وتم تحليل النتائج وفقاً للخطوات التالية:

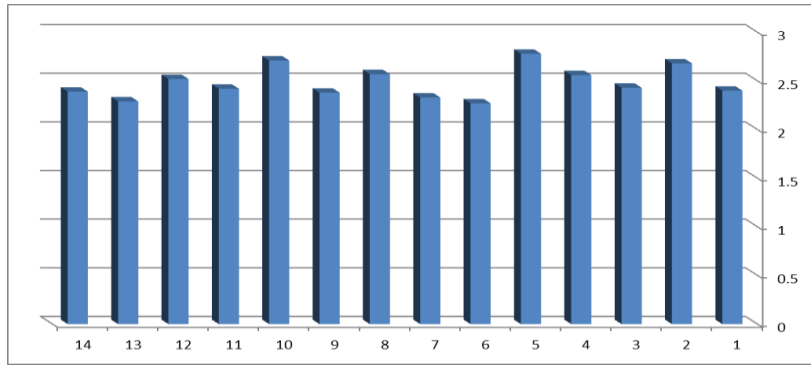
- حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستجابة الثلاث (دائماً - أحياناً - لا).
- حساب المتوسط المرجح أو الموزون والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان.
- عمل ترتيب من الأعلى إلى الأقل للوقوف على العوامل الأكثر تأثيراً في كل محور.
- تحليل استمارة المقابلة الشخصية، وتصنيف للاستجابات، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المقابلة المتعمقة.

### نتائج البحث

- أولاً: نتائج دراسة العاملين بأقسام ودوائر الإعلام بالجهاز الإداري بسلطنة عمان
- المحور الأول: خصائص وأسس التخطيط الاستراتيجي لتنمية وتطوير رأس المال البشري بأقسام الإعلام.
- أ. اعتماد التخطيط الاستراتيجي على دراسة شاملة للمتغيرات الداخلية والخارجية: احتل متوسط الإجابات المركز الأول، وذلك بمتوسط 2.75 وانحراف معياري 0.43 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.
- ب. الوقوف على الفرص والتحديات المحيطة عند وضع الخطة الاستراتيجية: احتل متوسط الإجابات المركز الثاني، وذلك بمتوسط 2.71 وانحراف معياري 0.55 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.
- ت. تحدد خطة العمل آليات مراقبة جودة الأداء: احتل متوسط الإجابات المركز الثالث، وذلك بمتوسط 2.68 وانحراف معياري 0.53 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.
- ث. وجود ارتباط بين الأهداف الموضوعية للقسم وبين أداء التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل: احتل متوسط الإجابات المركز الرابع، وذلك بمتوسط 2.57 وانحراف معياري 0.57 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.
- ج. توفير خطة بديلة لمعالجة أي مشكلات قد تطرأ عند تنفيذ الخطط: احتل متوسط الإجابات المركز الخامس، وذلك بمتوسط 2.56 وانحراف معياري 0.58 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.
- ح. اعتبار صياغة وتحديد المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه في المنظمة عنصر جوهر في التخطيط الاستراتيجي: احتل متوسط الإجابات المركز السادس، وذلك بمتوسط 2.52 وانحراف معياري 0.59 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.

- خ. عدم تركيز المنظمة في جهود تخطيطها على رفع مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها: احتل متوسط الإجابات المركز السابع، وذلك بمتوسط 2.43 وانحراف معياري 0.66 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.
- د. عدم تنسيق جهود التخطيط بالقسم بين أداء القسم والإدارات الأخرى: احتل متوسط الإجابات المركز الثامن، وذلك بمتوسط 2.42 وانحراف معياري 0.62 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.
- ذ. عدم التزام أقسام الإعلام بالمنظمة بالتخطيط لتطوير وتنمية أداؤها: احتل متوسط الإجابات المركز التاسع، وذلك بمتوسط 2.40 وانحراف معياري 0.76 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.
- ر. عمل الجهود التخطيطية بقسم الإعلام بالوزارة على تقديم نقاط القوة والضعف في أنشطته الحالية والمستقبلية: احتل متوسط الإجابات المركز العاشر، وذلك بمتوسط 2.39 وانحراف معياري 0.58 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً
- ز. وجود رقابة وتقويم على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى الإدارات للتأكد من الأنشطة على أنها تسر وفقاً للخطة الاستراتيجية والتفصيلية الموضوعة: احتل متوسط الإجابات المركز الحادي عشر، وذلك بمتوسط 2.38 وانحراف معياري 0.65 وكان اتجاه الاستجابة موافق تماماً.
- س. عدم مراعاة لتخطيط الاستراتيجي للاحتتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً وإيجاباً على تنمية وتطوير رأس المال البشري بقسم الإعلام بالمنظمة: احتل متوسط الإجابات المركز الثاني عشر، وذلك بمتوسط 2.33 وانحراف معياري 0.66 وكان اتجاه الاستجابة موافق إلى حد ما.
- ش. عدم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء القطاع بهدف تنمية وتطوير العاملين: احتل متوسط الإجابات المركز الثالث عشر، وذلك بمتوسط 2.29 وانحراف معياري 0.74 وكان اتجاه الاستجابة موافق إلى حد ما.
- ص. عدم التوظيف الأمثل من قبل القائمون على التخطيط للإمكانيات المادية والبشرية: احتل متوسط الإجابات المركز الرابع عشر، وذلك بمتوسط 2.27 وانحراف معياري 0.55 وكان اتجاه الاستجابة موافق إلى حد ما.

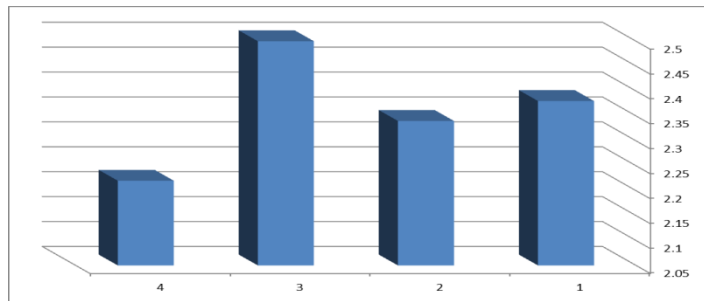
## شكل (1) التمثيل البياني لمتوسطات المحور الثاني للفقرات من 1 إلى 14



المحور الثاني: مدى مشاركة الإدارة التنفيذية في وضع الخطط وتفعيلها لتنمية وتطوير رأس المال البشري بأقسام الإعلام بالمنظمة.

تبين لنا وجود إمكانيات متاحة، يمكن أن تعمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي، ولكن لا يتم تفعيلها بالشكل المأمول. إذ أشرت اتجاهات الباحثين أن الحل يكمن في التطبيق، أو بعبارة أخرى في الإدارة التي تتولى تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي.

## شكل (2) التمثيل البياني لمتوسطات المحور الثاني



المحور الثالث: التحديات التي تحد من فاعلية وتنفيذ وظائف وممارسات التخطيط الاستراتيجي بأقسام الإعلام

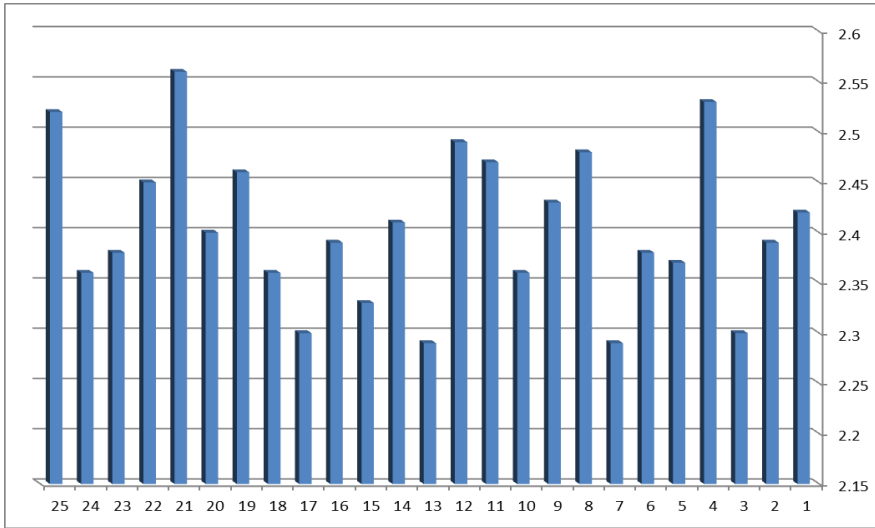
يتضح لنا أن هناك العديد من الصعوبات والتحديات التي تحول دون تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي بأقسام الإعلام في الجهاز الإداري، وأهم هذه الصعوبات هي :-

- عدم توفر الكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي .
- عدم توفر منهجية واضحة لتحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمة .
- عدم وجود خطة إستراتيجية مكتوبة وواضحة على مستوى المنظمة.
- ضعف التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية بين جميع المستويات الوظيفية العاملة بالمنظمة.

- قلة الدورات والبرامج التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وضوح مفاهيم وأساليب وخصائص التخطيط الاستراتيجي للعاملين بالمنظمة.
- وجود اعتقاد خاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي لتنمية وتطوير رأس المال البشري الإعلامي من مسؤولية المستويات العليا فقط.
- هناك مركزية شديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- عدم تناسب مؤهلات الموظفين في أقسام التخطيط مع طبيعة الأعمال الموكلة لهم.
- ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والعاملين بقسم الإعلام بالمنظمة.

### شكل (3) التمثيل البياني لمتوسطات المحور الثالث للفقرات من 1 إلى 25

#### مجممل نتائج البحث:



سواء فيما يتعلق بمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أو ضعف ممارساته، أو عدم تفعيل إمكاناته، ووجود صعوبات تحد من فعالية تطبيقه عن عدد من المؤشرات، يمكن أن نوضحها فيما يلي:

أولاً: وجود خلل في واقع البيئة الإدارية حول وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بأقسام الإعلام بسلطنة عمان.

ثانياً: يوجد ضعف وقصور في مستويات تطبيق وظائف وممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بأقسام الإعلام من حيث: طرق جذب أو استقطاب الكفاءات، وعملية الاختيار والتعيين، وكذلك فيما يتعلق بعملية

تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، وفعالية تطبيق نظام الرقابة الاستراتيجي، أضف إلى ذلك إهمال تفعيل دور التعلم والتدريب لرفع مستوى العاملين بقسم الإعلام كرأس مال بشري داخل المنظمة. وعلى الرغم من وجود رضا للعاملين عن نظام المكافآت والحوافز إلا انه ليس شائعاً بنسبة كبيرة وإنما متوسط.

**ثالثاً:** لا يتم تفعيل الإمكانيات المتاحة التي يمكن أن تسهم في عملية التخطيط الاستراتيجي بالشكل المأمول، بسبب الخلل في التطبيق أو الإدارة التي تتولى تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي.

**رابعاً:** وجود العديد من التحديات التي تحول دون تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي بأقسام الإعلام في الجهاز الإداري.

**خامساً:** هناك إجماع على أنه يمكن تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري بأقسام الإعلام من خلال وجود تعليمات مكتوبة، وخطط واضحة، مع متابعة تنفيذها.

### التوصيات

- إجراء بعض التعديلات في اللوائح والقوانين الحالية، بما يسمح بقدر من المرونة بغية تطبيق وتفعيل إمكانية وظائف وممارسات التخطيط الاستراتيجي، منها: استقطاب أفضل الكفاءات، والسماح بإجراءات الاختيار والتعيين بدون محاباة، وتوفير نظام تعويضات مجز، وتوفير خطة سنوية للتدريب، وتحقيق تقييم الاداء لتخطيط المسار الوظيفي بنظام رقابة استراتيجي فعال، والحد من المركزية الشديدة ودعم اللامركزية، والتصدي لظاهرة عدم الاعتماد على البحوث العلمية سواء في كتابة الخطة أو تنفيذها أو متابعتها، ومشاركة جميع المستويات الإدارية في ذلك.
- استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد على الأبحاث العلمية من أجل الوصول إلى معدلات أداء مرضية في إنجاز الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين للرقى بالمستوى المهاري، وتنفيذ الخطط بنجاح. وأن تكون البرامج التدريبية ذات صلة بالواقع الفعلي.
- ضرورة شمول الخطط الاستراتيجية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين، وأن تتسم بالموضوعية ومعايير القياس الجيد. والاهتمام بتطويرها ودعمها بما يسهم في تنمية رأس المال البشري بشكل دائم في مختلف الإدارات.

### الخاتمة

في سلطنة عمان - مثلها مثل العديد من الدول النامية ومن بينها الدول العربية - تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم أولوياتها سواءً كان ذلك بالمؤسسات الحكومية أو الخاصة، حيث أن التقدم ومحاوله اللحاق بركب الدول المتقدمة لن يتأتى إلا من خلال إعداد أجيال من القوى البشرية تكون قادرة على مواكبة ما يستجد في مختلف المجالات حتى لا



تتسع الفجوة بيننا وبين الآخرين أكثر مما هي عليه الآن. ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن رأس المال البشري يمثل المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار، حيث يعد رأس المال البشري أفضل أنواع رأس المال قيمة، وهذا بإسهامه في تحقيق التنمية الاقتصادية ، باعتباره أحد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في عملية الإنتاج.

## REFERENCES

- ‘Abdulqader I. I. (2010). *Dawr tanmiyyaj al-mawarid al-bashariyyah fi al-nuhudh bi al-tanmiyyah al-iqtisadiyyah*. Denmark: Arab Academy in Denmark.
- Abu-Doleh. J.D. (2006). *Human resource management: Management training and development in the Jordanian private sector: Attitudes, policies and practices in the 1990* (Unpublished doctoral thesis). Bradford Management Center, University of Bradford, UK.
- Al-Fawli, M. M. & al-Fawli, T. M. (2013). *Al-Takhtit istratigi al-mu’assasi*. Cairo, Egypt: The Ministry of State for Environmental Affairs and the German Friedrich Ebert Foundation.
- Al-Milhim, I. (1997). Al-Takhtit al-stratiji fi al-qata’ al-‘am. *Arab Journal for Security Studies and Training*, 12(23), May.
- Al-Ruba’i, F. (2010). Barnamij al-‘alaqah al-‘amah wa istratijiyyah bina’ wa ta‘aziz suma‘ah al-mu’assasah. *Journal of Scientific Researcher*. Issue 8, March.
- Al-Shizawi, A. M. N. (2013). *Dirasah ihisa’iy’yah an waqi’ dawa’ir al-‘alaqat al-‘ammah wa al-i’lam fi al-jihaz al-idari bi Sultanah Oman*.
- Chu-chen, Y. (2005). *Human resource investment, human capital, and firm performance*. Kaohsiung, Taiwan: Institute of Human Recourses Management, National Sun Yat-sen University.
- Hassan, M. H. (2010). Al-Ittisal al-tadribi wa ahammiyyatuh fi mihnah al-i’lam. *Journal of Scientific Researcher*. Issue 8, March.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy*. 5th ed. Sousha: Prentice Hall Pub.
- Muslim, A. A. H. (2009). *Tahlil wa tasmim al-munazzamat*. Alexandria, Egypt: University House for Printing, Publishing and Distribution.
- Nawar, S. b. (2006). *Fa’iliyyah al-tanzim fi al-mu’assasat al-iqtisadiyyah*. Omman: Mukhbir for Distribution and Publishing.
- Steadham, K. S. (2007). Strategic management competencies among chief human resource of facers in texas public community colleges. DAT-A,67/11, 4075, May.
- Sushah R. (2007). *Tanmiyyah al-mawarid al-bashariyyah: Madkhal istratigi li tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah* (Unpublished master’s thesis). Jami’ah al-Jaza’ir.

