

[أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء قطاع النقل في محافظة ظفار]

[الباحث: سالم بن عبدالله بن سالم حواس العامري]

[باحث دكتوراة (الإدارة) - الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا] 2021-2020م

الملخص للدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في شركات قطاع النقل في محافظة ظفار وفحص أثر هذا التوافق على أدائها المتمثل في الربحية ورضا العملاء ورضا العاملين وذلك من وجهة نظر المديرين والمسؤولين في تلك الشركات والبالغ عددهم (74) مدير ومسؤول إداري . وتم إختيار عينة عشوائية وعددها (53) مدير ومسؤول . حيث تم توزيع الإستبانة عليهم واعتمد منها (38) إستبانة للتحليل الإحصائي ،شكلت ما نسبته (71,6%) من الاستبانة الموزعة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي . واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال أداة الدراسة (الإستبانة) . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك توافقاً (داخلياً وخارجياً) بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في الشركات المبحوثة . وأن هناك موافقة مرتفعة على حسن أداء الشركات المتمثل في الربحية ورضا العملاء ورضا العاملين وكذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوافق بشقيه (الداخلي والخارجي) على أداء قطاع النقل بالشركات المبحوثة . وختاماً فقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة أهمها المحافظة على حالة التوافق في الشركات المبحوثة والعمل على تطويرها باستمرار وتفعيل استخدام الوسائل الإلكترونية وقواعد البيانات والبرامج التدريبية لإيجاد حالة التوافق والاستفادة من ذلك في رفع مستوى أداء الشركات.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد البشرية ، التخطيط الإستراتيجي ، التوافق الداخلي ، التوافق الخارجي ، الأداء.

[The Impact of Compatibility of Strategic Planning of Human Resources Planning on the Performance of the Transport Sector in the Dhofar Governorate]

Prepared BY: **Salim Bin Abdallah Bin Salim Hawas AL aameri**

Abstract: The study aims to identify the level of compatibility of human resources planning and strategic planning in transport sector companies in Dhofar province and examine the impact of this compatibility on their performance represented by profitability, customer satisfaction and employee satisfaction from the point of view of the managers and officials of those companies (74) Director and administrator. A random sample of (53) managers and officials was selected. The questionnaires were distributed to them and adopted (38) questionnaires for statistical analysis, accounting for 71.6 percent of the population. Of the distributed clarifications, which is an acceptable percentage for the purposes of scientific research. This study was based on the descriptive analytical approach and the method of field study through the study tool (Estabana), and one of the most important findings of the study is that there is a compatibility (internally and externally) between human resources planning and strategic planning in the research companies, and that there is High approval for the good performance of companies represented by profitability, customer satisfaction and employee satisfaction, as well as the results showed a statistically significant effect of compatibility (internal and external) on the performance of the transport sector of the companies researched.

Key words: HR Planning, Strategic Planning, Internal Alignment, External Alignment, Performance.

مقدمة البحث:

تعمل منظمات الأعمال في الوقت الحالي في بيئة متغيرة ومعقدة، ما أدى إلى زيادة التحدي وشدة المنافسة أمام هذه المنظمات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها الاستمرار والنمو والبقاء. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة وفاعلية، وتزودها بقدر أكبر على التحكم بمواردها والسيطرة عليها، وكذلك تمكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة ضمن خطوات محددة تبدأ بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها، فأهدافها ثم استراتيجياتها. ويعد تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات

أهمية في إدارة المنظمات الحديثة لتصبح ذات إنتاجية عالية وتحتل مركزاً مناسباً ومتميزاً بين المنظمات الأخرى ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة للتخلص من الفائض وتوفير المطلوب في حالة العجز. ولكي تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية فإنه يجب عليها أن تقوم بتحقيق الربط والتكامل ما بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الرئيسية للمنظمة، بحيث تتم عملية تخطيط الموارد البشرية وفقاً لأهداف ولاستراتيجيات المنظمة ككل. وأصبح من الضروري أن يكون هناك توافق بين استراتيجيات المنظمة من جهة واستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، ويعتبر هذا التوافق ركناً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها. من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على مدى توافق تطبيق التخطيط الاستراتيجي وممارسة تخطيط الموارد البشرية وأثر هذا الترابط والتكامل على أداء المنظمات محل الدراسة.

مشكلة الدراسة: لا يعتمد تحقيق التميز في المنظمات الحديثة على امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجيا فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير المورد البشري وتعظيم المنفعة منه ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة. ولما كانت هنالك محاولات كثيرة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات في السلطنة ظهرت الحاجة إلى دراسات تبحث واقع التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وأثر هذا التوافق على أداء الشركات في سلطنة عمان ، وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تبرز من خلال التساؤلات التالية:

أسئلة الدراسة :

- ما مستوى التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر الإداريين في شركات قطاع النقل بمحافظة ظفار؟
- ما مستوى الأداء في شركات قطاع النقل بظفار من حيث الربحية ورضا العملاء ورضا العاملين من وجهة نظر الإداريين في تلك الشركات؟
- ما أثر التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء شركات قطاع النقل بمحافظة ظفار؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على واقع تطبيق شركات قطاع النقل لكل من عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية.
- 2- التعرف على مستوى التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في شركات قطاع النقل في محافظة ظفار.
- 3- التعرف على أثر توافق كلٍ من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء شركات قطاع النقل في محافظة ظفار.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتحسين الأداء المؤسسي- باعتبارهما متطلبين أساسيين لنجاح المنظمات لا سيما في قطاع الخدمات في سلطنة عمان والمتمثل في قطاع النقل كون هذا القطاع يساهم بدرجة كبيرة في نمو الاقتصاد العماني، وتبرز أهمية هذا البحث كونه يفحص التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وأثر هذا التوافق وانعكاسه على أداء الشركات المبحوثة ، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية التي تتناول التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية كموضوعين منفصلين، الامر الذي أعطى إضافة لهذه الدراسة بالإضافة إلى ندرة الدراسات المتوفرة في ذات الموضوع.

حدود الدراسة: توزعت مجالات الدراسة ضمن عدة مجالات، تمثل في :

المجال الزمني: حيث تطرقت الدراسة إلى آراء العينة المبحوثة خلال الفترة الممتدة تحديداً من 2013/10/15م إلى 2014/2/20م .

- 1) **المجال المكاني:** فتم إجراؤها في بعض شركات قطاع النقل في محافظة ظفار وهي صلاله لخدمات المواني والشركة العمانية لإدارة المطارات.
- 2) **المجال الموضوعي:** تناولت الدراسة أثر التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في بعض شركات قطاع النقل في محافظة ظفار.
- 3) **المجال البشري:** ويشمل الأفراد (مدير أول، مدير عام، رئيس قسم، مسئول إداري) في شركات قطاع النقل في محافظة ظفار.

مصطلحات الدراسة:

التوافق (Alignment): هو تكامل وتلاؤم وترابط التخطيط الاستراتيجي بتخطيط الموارد البشرية، ويكون التوافق داخلياً أو أفقياً بين تخطيط الموارد البشرية وبين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، وتوافقاً خارجياً أو عمودياً مع عملية التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.

(Hall&Taylor،Torrington،2008،p.37 (في جواد وفوطة 2006)).

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): هو ذلك التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص وتهديدات) ودراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف). (ماهر،2011: 23).

تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning): هو عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية. (عباس،2011: 65).

الأداء (Performance): هو ناتج الانجاز الذي يتم التوصل إليه من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بهدف الوقوف على درجة النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً (الزيدي،2000: 81 في جواد وفوطة 2006) وقد تم قياس الأداء المؤسسي من خلال متغير الربحية، ومتغير رضا العاملين، ومتغير رضا العملاء.

التوافق الخارجي: هو تكامل وتلاؤم تخطيط الموارد البشرية من جهة وعملية التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى. (Hall&Taylor،Torrington،2008،p.37 (في جواد وفوطة 2006)).

التوافق الداخلي: هو ترابط وتكامل تخطيط الموارد البشرية من جهة واستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى. (Hall&Taylor،Torrington،2008،p.37 (في جواد وفوطة 2006)).

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: عرفه (معروف، 2009: 26) بأنه "عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكافية من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي والتي تخضع لأليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم الأعمال أو على مستوى اقتصاد قطاعي أو تعليمي أو وطني . " وقد عُرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية، والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغيير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد " (Anthony، 1965 : 25 كما جاء في مساعدة، 2013: 78-79). في حين عرفه (Steiner، 1977:70، كما جاء في مساعدة، 2013: 78-79) بأنه "عمليات تحديد الأهداف الرئيسية والسياسات التي تتضمن استخدام وتنظيم الموارد لإنجاز هذه الأهداف".

أهمية التخطيط الاستراتيجي: لقد حدد (السكرانة، 2010:) جملة من النقاط التي توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي :

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارات العليا ومصالح أعضاء المنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

مستويات التخطيط الاستراتيجي: ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات رئيسية كما يراها (السكرانة، 2010: 104-106) وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وهي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها، وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينها على أهداف المشروع كله، وهي غالباً طويلة الأجل .

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باق الوحدات ، في هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والاستثمارات المختلفة، وهي تغطي فترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية. أن التوجه الرئيسي- لأي إستراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من إستراتيجية الشركة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة.

تخطيط الموارد البشرية :

تعريف تخطيط الموارد البشرية: هو "عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين، لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية" (عباس، 2011: 65). وهو بهذا المفهوم عملية تقوم المنظمة من خلالها بمعرفة ما لديها من أعداد وأنواع مناسبة من العاملين في الأماكن والوقت المناسبين، والذين لديهم القدرة على القيام بمهامهم بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة الكلية. ويمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه "العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة" (نوري وكورتل، 2011: 118). في حين عرفه (جاد الرب، 2009/2008: 92) "بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل". وعرفه (صابر وتغلب، 2010: 50) بأنه "العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة". ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذا بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة المعنية" (Decenzo and Robbins، 127: 1996 كما جاء في الحياصات، 2005: 562).

أهمية تخطيط الموارد البشرية: حدد (الطاهر، 2011:) جملة من النقاط توضح أهمية تخطيط الموارد البشرية أهمها:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية .
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

خطوات تخطيط الموارد البشرية: تتكون عملية تخطيط الموارد البشرية من العناصر التالية :

- تحديد أنواع الوظائف، ونوعيات الأفراد المطلوبين لتاريخ مستقبل
 - تحديد أعداد الأفراد اللازمين من كل نوعية .
 - التنبؤ بالمناخ داخل المنظمة وفي سوق العمل في كل نوعية للتاريخ المستقبل .
 - تحديد الفائض أو العجز في كل مجموعة.
 - تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز. (جماز، 2010: 28).
- أساليب تخطيط الموارد البشرية:** لأجل معرفة العمالة المطلوبة تُتبع بعض الأساليب التنبؤية وتنقسم إلى أساليب غير كمية وأخرى كمية، وفيما يلي عرض مبسط لكل منها كما جاء في (جماز، 2010: 31-32):

- أ- **الأساليب غير الكمية (الحكمية):** وينبني هذا الأسلوب أساساً على الرأي والحكم الشخصي- والتجربة الماضية، ومن أهم الطرق التي يمكن استخدامها في هذا الصدد:
- التنبؤ من أعلى إلى أسفل (استطلاع آراء المسؤولين).
 - التنبؤ من أسفل إلى أعلى (استطلاع آراء العاملين).
 - طريقة تحديد الأهداف: بناءً على تحديد الأهداف التفصيلية للقطاعات والوحدات وفقاً للخطة العامة.
 - طريقة دلفي: تعتمد هذه الطريقة على آراء ذوي الخبرة من المستشارين في مجال تنمية الموارد البشرية وتخطيط الاحتياجات منها.
- ب- **الأساليب الكمية:** وتنقسم الأساليب الكمية إلى عدة أنواع ومن بينها:

- **طريقة الانحدار البسيط** : وتهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة بين متغيرين وليكن الأول معبراً عن عدد السنوات والثاني يعبر عن المشاهدات المختلفة لأعداد الأفراد خلال تلك السنوات، وغالباً ما تستخدم كخطوة أولى لتقدير الاحتياجات البشرية.
- **أسلوب تحليل عبء العمل** : تهدف هذه الطريقة إلى تقدير العدد اللازم من القوى العاملة خلال فترة إعداد الخطة على المدى القصير، وتعتمد على تحليل عبء العمل عن طريق تحديد حجم الإنتاج اللازم كل فترة زمنية معينة، وبناءً على ذلك يتم تحديد العدد اللازم من الأفراد.
- **معامل الارتباط** : يعتمد استخدام معامل الارتباط في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على أساس الربط بين متغيرين أحدهما يمثل عدد العاملين ويمثل المتغير الآخر حجم النشاط أو الإنتاج أو المبيعات، فإذا تبين وجود ارتباط بين المتغيرين فإنه يمكن الحصول على تقديرات العمال مستقبلاً، ويمكن تحديد عدد الأفراد بطريقة بيانية أو رياضية اعتماداً على معامل الارتباط.
- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية** : هناك علاقة ترابطية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، فالخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ ويتم إقرارها واعتمادها قبل أن يكون هناك دراسة لأوضاع واحتياجات المنظمة من الموارد البشرية باعتبارها شريكاً أساسياً وعنصراً هاماً في تحقيق الأهداف، ويمكن تحديد أربعة أنواع من العلاقات بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وذلك على النحو التالي: (Torrington.Hall&Taylor.2008 كما جاء في جمال، 2013: 239-238).
- **العلاقة الإدارية** والتي تبرز من خلال لعب الأدوار التقليدية والروتينية عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- **العلاقة باتجاه واحد**، إذ تستجيب إدارة الموارد البشرية من خلال دعمها للخطط والبرامج الإستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات الأعمال.
- **العلاقة باتجاهين**، وتبرز من خلال العلاقة التبادلية والاعتمادية بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية .

- **العلاقة التكاملية**، حيث تكون العلاقة تكاملية وتوافقية (توافق خارجي وتوافق داخلي) وذلك على النحو التالي:
 - توافق خارجي: ويتحقق من خلال الربط ما بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستويين العام والأعمال في المنظمة (الهيئي، 2005، كما جاء في جمال، 2013: 239-238).
 - توافق داخلي: ويرتبط باعتبار المنظمة نظاما، واعتبار إدارة الموارد البشرية نظاما فرعيا، يتكون من استراتيجيات وظائف إدارة الموارد، والتي لا بد وأن تتفاعل وتتكامل معا باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Denisi&Griffin، 2005 كما جاء في جمال، 2013: 238-239).
- وبناء على ما سبق يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية يعد جزءا من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل مما يدل على وجود علاقة ترابطية تستدعي من الإدارات العليا للمنظمة أن تضع في اعتبارها أهمية تخطيط الموارد البشرية عند صياغة رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل زيادة قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء وزيادة فعاليتها وتحسين أدائها.

الأداء:

مفهوم الأداء: الأداء هو "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها" (إدريس والغالي، 2009: 38-39). وهناك من عرف الأداء بأنه "يعبر عن إمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد" (Robins&Wlevsema، 278: 1995 كما جاء في طالب و المشهداني، 2011: 64). وهناك من عرفه بأنه "النتائج النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة" (Wheelen&Hunger، 23: 1995 كما جاء في طالب و المشهداني، 2011: 64). ويعتبر الأداء هو المحور الرئيسي- الذي تنصب حوله جهود المدراء والمنظمات كونه يشكل أهم أهداف وأولويات المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة كانت على كفاءة مواردها البشرية، وتعتبر وظيفة تقييم أداء العاملين إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، يشرف عليها أفراد مدربون ومؤهلون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس ومؤشرات رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي

مجالات الأداء وقياسه : تختلف وتتنوع مجالات الأداء في المؤسسات ومنظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها وفقاً لحاجة إدارتها في التركيز على تلك المجالات. ويختلف الباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية يجب على المنظمة قياس الأداء من خلالها وفق مقاييس ومعايير مناسبة لهذا الغرض، ومنهم من يحدد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها. ويحدد كل من (Venkatraman&Ramanujam، 1986:803-804 كما جاء في الغالبي وإدريس، 2007: 486-480) مجالات أداء الأعمال في ميادين محددة هي: ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء العملي، ميدان الفاعلية التنظيمية. ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان.

مفهوم قياس الأداء : يُعرف قياس الأداء على أنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً (الغالبي وإدريس، 2007: 487). وهو " نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة من النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختيار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد" (الدوري، 334). إن مقاييس الأداء هي "الأدوات والأساليب التي تعطي المنظمة وتبين لها مدى النجاح المتحقق لإنجاز الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية بفاعلية" (إدريس والغالبي 2009: 116).

أنواع مقاييس الأداء واصنافها: ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية كما جاءت في (الغالبي وإدريس، 2007: 488) :

- 1- الفاعلية: مستوى تحقيق الأهداف
- 2- الكفاءة: حسن استخدام الموارد
- 3- الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء
- 4- التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.
- 5- الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك

6- السلامة: مدى الإلتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل .

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1) دراسة (أبودولة وصالحية، 2005) بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية من خلال عدة أبعاد أهمها: مدى وجود خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل بينهما. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة وعددها 96 استبانة وهي تمثل المجتمع الكلي للدراسة، وبلغ عدد المنظمات التي أعادت الاستبانة الخاصة بها 82 منظمة منها 42 تعمل في القطاع العام الاردني و40 منظمة تعمل في القطاع الخاص الاردني. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وكذلك عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. وكذلك اظهرت الدراسة جملة من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

2) دراسة (الحياصات، 2006) بعنوان "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي- في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والأختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. واشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها 21 مؤسسة صحفية، وتم أخذ المؤسسات التي عدد عاملها 50 عاملا فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية، وأخذت هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المسح الميداني والمقابلات الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة

إيجابية بين كفاءة وفعالية كافة الاستراتيجيات المذكورة والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والأختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وأدائها المؤسسي.

(3) **دراسة (جواد وفوطة، 2006)** بعنوان "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الاردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين". هدفت هذه الدراسة إلى تقصي- واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن. وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلا بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الادارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط). ولهذا الغرض قام الباحثان بإجراء دراسة مسحية لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الاوراق المالية في الأردن للعام 2006 وعددها 291، وتم التوصل من خلال دراسة استطلاعية إلى أن 58 شركة فقط وبنسبة 20% من المجتمع تتبنى عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا وقد اعتذرت 6 شركات عن المشاركة في الدراسة. وتم توزيع 260 استبانة على المديرين العاملين في هذه الشركات واعتمد منها 171 لإغراض التحليل الاحصائي. وتوصل الباحثان إلى أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هناك توافقا بينهما في الشركات المبحوثة، وأن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات وعلى القيمة المضافة لإسهامها.

(4) **دراسة (الشحري، 2012)** بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات _ دراسة ميدانية في مطار صلالة _". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات في مطار صلالة، كما هدفت إلى الكشف عن أثر كامن (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في متوسط تقديرات العاملين في مطار صلالة لمدى ممارستهم للتخطيط في مواجهة الأزمات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (40) موظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الأبحاث، وطبق في تحليل البيانات جملة من المقاييس الإحصائية الوصفية والتحليلية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى نتائج توضح أن درجة ممارس إدارة

المطار للتخطيط الاستراتيجي وصل إلى مستويات مرتفعة، وأن لدى إدارة المطار وعياً مرتفعاً حول عملية التنبؤ واستشراف المستقبل، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن مشاركة إدارة المطار لجميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية كانت عند أدنى مستوى لها.

(5) **دراسة (جمال، 2013)** بعنوان "أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على زيادة دافعية الموارد البشرية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على زيادة دافعية الموارد البشرية، وفي سبيل ذلك عرضت الدراسة للأدبيات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية، والبواعث الأساسية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، وبيان أثر ذلك على دافعية الموارد البشرية. وأخيراً نتائج وتوصيات الدراسة. واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة وتحليل بعض الدراسات والأبحاث السابقة، ومن خلال ما ورد في الأدب الإداري، هذا بالإضافة إلى الإطلاع على المؤتمرات والندوات التي أقيمت حول موضوع هذه الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وزيادة دافعية الموارد البشرية بها. وذلك من خلال تحديد رؤية المنظمة المستقبلية عبر تحديد أهدافها، ورسم خططها وسياساتها، ووضع إجراءات التنفيذ ومن يقوم بها، بهدف مواكبة المتغيرات المستمرة والاستعداد للتعامل معها، وتحقيق الأهداف والطموحات المستقبلية، وذلك يمثل نمواً لدافعية الموارد البشرية.

(6) **دراسة (مفيدة وحنان، 2013)** بعنوان "تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات دراسة حالة مؤسسات المطاحن" تهدف الدراسة إلى التعرف لمفهوم وأهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة، والخطوات المتبعة والطرق المستعملة لهذا الغرض، ومحاولة التعرف على الذي حدث أثناء الإصلاحات من خلال دراسة حالة مؤسسات المطاحن. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إفتقار المؤسسات الجزائرية إلى عنصر تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي ووضع الخطط الوظيفية للعاملين، وذلك بسبب انعدام أو عدم وضوح الرؤية للمنظمة، وعدم وجود التخطيط الاستراتيجي السليم للعمل والعاملين. كما توصلت إلى تعدد الأساليب المستخدمة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في المنظمة، حيث يمكن استخدام الأساليب الكمية الإحصائية أو الاجتهادية، ونظراً لإن لكل طريقة

مزايها وعيوبها، فإن المنشآت يجب أن تعتمد على استخدام مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة.

الدراسات الاجنبية :

1- دراسة (Alpander، 1980، كما في أبودولة، وصالحية، 2005) هدفت الدراسة إلى الكشف عن الوضع الفعلي لتخطيط الموارد البشرية في (195) منظمة أعمال من أكبر المنظمات في الولايات المتحدة، وذلك من خلال استبانة صممت للإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى هذه النتائج:

- أكثر من (95%) من المنظمات المشمولة في الدراسة تنخرط بشكل من الأشكال في التخطيط طويل الأجل للمنظمة، من أجل تحديد استراتيجياتها المستقبلية، و(80%) منها تحتوي خططها طويلة الأجل على التخطيط للموارد البشرية، ولكن (70%) من المنظمات التي تخطط لمواردها البشرية تتعلق خططها بالتخطيط للتقدم الوظيفي على مستوى الإدارات العليا فقط .
 - بينت الدراسة وجود علاقة واضحة بين حجم المنظمة والمستوى الهرمي الذي تطور له خطط الموارد البشرية، حيث أن (80%) من المنظمات التي تحوي (3000) موظف فأقل تطور لها خطط للموارد البشرية على المستوى العام فقط، وكلما زاد العدد اتسعت قاعدة التخطيط للموارد البشرية لتشمل الوحدات والأقسام الإدارية الأخرى.
- 2- دراسة (Mills، 1985، كما في أبودولة، وصالحية، 2005) وهدفت إلى معرفة الأسباب الكامنة وراء قيام بعض المنظمات بالتخطيط لأفرادها وعدم قيام الآخر بهذه الممارسة، وتأثير ذلك على الأداء العام للمنظمة وخصوصا على ربحيتها، وعلاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط طويل المدى في المنظمات المدروسة. وشملت الدراسة عينة من المدراء التنفيذيين في (291) منظمة أعمال كبيرة الحجم في الولايات المتحدة، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والمسح الاستبائي . وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة من بينها:
- إن (40%) من المنظمات المشمولة في الدراسة تقوم بممارسة التخطيط لأفرادها كجزء مهم من خططها طويلة المدى. وأن -تقريبا- أقل من (50%) من هذه المنظمات تقوم بالتخطيط بشكل غير رسمي لأفرادها، وأن (15%) لا تقوم بأي نوع من التخطيط لأفرادها.

• إن (72%) من المنظمات المشمولة في الدراسة أكدت تحسين أداء المنظمة العام، وبالأخص تحسين الربحية نتيجة ممارستها لتخطيط الموارد البشرية. وجد الباحث أن السبب وراء المنظمات التي تتبنى عملية التخطيط لأفرادها نابع من اقتناع الإدارة العليا فيها بأهمية هذه الممارسة باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في سوق العمل.

3- دراسة (Huselid, 2000) كما جاء في جمال، 2013) وهي دراسة تلقي الضوء على واقع تطبيق ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمنظمات الاعمال في أمريكا ضمن معظم القطاعات، إضافة إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة . وقد طورت افتراضات تدرس أثر بعض العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الممارسات . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن المنظمات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية أظهرت درجة تقلب منخفضة فيما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المنظمة وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديها، وهي أيضا تحوي مستوى توظيف مرتفع، وإجراءات تخطيط أكثر رسمية وتعقيدا، ومشاركة اعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى للنقابات واستثمارا أقل بالبحث والتطوير .

4- دراسة (Hoffman, 2007) كما جاء في جمال، 2013) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء" حيث هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر وخاصة أنه بتعدد الجنسيات اصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات، وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات . كما اظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء، زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

5- دراسة (Rudd&Others) كما جاء في جمال، 2013) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء" هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة

وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، وظهرت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية التي لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، وأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية التي لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي، وأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية التي لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي، وأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية التي لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي .

منهجية الدراسة :

بيانات الدراسة : استخدم الباحث مصدرين أساسيين للبيانات وهما:

- المصادر الأولية: متمثلة في الإستبانة التي تم إعدادها كأداة رئيسية لهذه الدراسة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على جميع عينة الدراسة.
 - المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة والتي تتمثل في : المراجع والمصادر العربية، الكتب الأجنبية المترجمة للعربية، الدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .
- مجتمع وعينة الدراسة :** تكون مجتمع الدراسة من المديرين والإداريين بالصف الأول بعدد من الشركات في قطاع النقل بمحافظة ظفار، وضم مجتمع الدراسة شركة صلاله لخدمات الموانئ، والشركة العمانية لإدارة المطارات، ويبلغ عدد المديرين والمسؤولين الإداريين بهذه الشركات (74) مدير ومسؤول إداري بناء على المعلومات التي تحصل عليها الباحث من قسم الموارد البشرية بهذه الشركات، وتوزع أفراد مجتمع الدراسة على الشركات كالتالي:

الجدول رقم (1)
الاستبانات الموزعة والمستردة في الشركات المبحوثة

اسم الشركة	عدد المدراء والإداريين	عدد الاستبانات الموزعة	نسبة التوزيع	عدد الإستبانات المستردة	نسبة الإسترداد
شركة صلاله لخدمات الموانئ	51	30	%58.8	25	%83,3
الشركة العمانية لإدارة المطارات	23	23	%100	13	%56,5
المجموع	74	53	%71,6	38	%71,6

خضعت (38) استبانة للتحليل، شكلت ما نسبته (71,6%) من الإستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة: يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (2) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

رقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	اسم الشركة	صلاله لخدمات الموانئ	27	71,0
		الشركة العمانية لإدارة المطارات	11	28,9
المجموع				
2	النوع	ذكر	35	92.1
		أنثى	3	7.8
المجموع				
3	الوظيفة	مدير عام	9	23,6
		مدير أول	6	15.7
		مدير إداري	14	36,8
		رئيس قسم	9	23,6

100.0	38	المجموع		
2.6	1	اقل من سنة واحدة	مدة العمل في الشركة	4
5.2	2	من سنة - اقل من 3 سنوات		
5.2	2	من 3 - اقل من 5 سنوات		
21.0	8	من 5 - اقل من 8 سنوات		
65,7	25	8 سنوات فاكثر		
100.0	38	المجموع		
7.8	3	اقل من سنة واحدة	مدة العمل في الوظيفة الحالية	5
34.2	13	من سنة - اقل من 3 سنوات		
18.4	7	من 3 - اقل من 5 سنوات		
21.0	8	من 5 - اقل من 8 سنوات		
18.4	7	8 سنوات فاكثر		
100.0	38	المجموع		
27.2	40	1 - 3 عامل	عدد العمال في المؤسسة	7
36.1	53	3 - 5 عامل		
36.7	54	5 - 38 عامل		
100.0	147	المجموع		

يشير الجدول رقم (2) إلى أن 71,0% من العينة هم افراد العينة بشركة صلاله لخدمات الموانئ، و28,9% من الشركة العمانية لإدارة المطارات. كما يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن الذكور يشكلون نسبة 92.1% من افراد العينة، بينما لم تتجاوز نسبة الإناث في العينة 7.8% وكان المديرين العامون في العينة يشكلون نسبة 23.6% من افراد العينة، وافراد العينة في وظيفة مدير اول كانت نسبتهم 15.7%، والمدراء الإداريين كانت نسبتهم 36.8%، بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام في العينة 23.6%. وفي إطار الخبرات العملية كان 2.6% من العينة تقل خبرتهم العملية عن سنة واحدة، و 5.2% من العينة

تتراوح خبرتهم العملية من (سنة - أقل من 5) سنوات، و 21.0% من العينة تتراوح خبرتهم العملية من (5 - أقل من 8) سنوات، بينما 65.7% من العينة كانت خبرتهم 8 سنوات فأكثر. ويلاحظ من الجدول نفسه أن 7.8% من العينة مدة عملهم في الوظيفة الحالية تقل عن سنة واحدة، و 34.2% من العينة تتراوح مدة عملهم في الوظيفة الحالية من (سنة - أقل من 3) سنوات، و 18.4% من العينة تتراوح مدة عملهم في الوظيفة الحالية من (3 - أقل من 5) سنوات، و (8 سنوات فأكثر)، بينما 21.0% كانت مدة عملهم في الوظيفة الحالية من (5 - أقل من 8) سنوات.

أداة الدراسة (الاستبانة)

تطوير أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير الإستبانة بالإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت الموضوع لمعرفة "أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء قطاع النقل في محافظة ظفار"، وتتكون الإستبانة من جزئين:

- **الجزء الأول:** وتضمن الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي: (اسم الشركة، النوع، الوظيفة الحالية، مدة العمل في الشركة، مدة العمل في الوظيفة الحالية).
 - **الجزء الثاني:** ويتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم قياسها من خلال القسمين:
 - **القسم الأول:** واشتمل على بعدي قياس مستويات التوافق بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهما: (التوافق الخارجي، التوافق الداخلي) وبلغ مجموع فقراته (25) فقرة.
 - **القسم الثاني:** واشتمل على ابعاد قياس مستوى أداء الشركات وهي: (الربحية، رضا العملاء، رضا العاملين) وبلغ مجموع فقراته (15) فقرة.
- وكان تصنيف مستويات الإجابة على فقرات الإستبانة ودرجاتها كما في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3)

تصنيف مستويات الاجابة ودرجاتها

التصنيف	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم حساب معدلات استجابات عينة الدراسة باعتماد المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى المبحوثين.

الجدول رقم(4)

المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي المقابل
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)
منخفضة	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من (2.6) إلى أقل من (3.4)
مرتفعة	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جداً	4.2 فأعلى
انظر الملحق (2)	

صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- **الصدق الظاهري:** للتحقق من مدى صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على مجموعة من هيئة التدريس المتخصصين بكلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة ظفار بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تصديق الاستبانة بشكلها النهائي وتوزيعها للمستجيبين كما في ملحق رقم (1).

ب- **ثبات الإستبانة:** معامل ثبات ألفا كرونباخ: تم استخدام اختبار معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، حيث بلغت قيمة الفا للأستبانة الكلية (0.963)، وهي نسبة مرتفعة وأعلى من المعدل

المقبول (60%)، وبالتالي إمكانية الإعتماد على النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها. والجدول رقم (5) يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (5)

معاملات ثبات الفا كرونباخ للاستبانة وأبعادها

رقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات (كرونباخ الفا) %
1	التوافق الخارجي	15	95.4
2	التوافق الداخلي	10	94.2
3	الربحية	5	91.1
4	رضا العملاء	5	83.2
5	رضا العاملين	5	83.3
معامل الثبات (كرونباخ الفا) % للاستبانة ككل			96.9

الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المعتمد كأحد المناهج الشائعة في البحوث والدراسات السلوكية والاجتماعية. حيث جمعت البيانات الميدانية من خلال أداة الدراسة (الإستبانة)، واستخدم فيها الباحث مقياس ليكرت ذو خمس مستويات للاستجابة. وتم تطبيق جملة من المقاييس الإحصائية الوصفية والتحليلية في تحليل البيانات باستخدام البرنامج الحاسوبي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" SPSS النسخة (18)، وذلك في تحليل البيانات، وذلك بتطبيق الأساليب الآتية:

- معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للاستجابات.
- ارتباط سيرمان لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- تحليل الانحدار الثنائي البسيط وذلك لقياس تأثير المتغير المستقل الواحد على المتغير التابع .

تحليل إجابات أسئلة الدراسة

استعرض الباحث نتائج إجابات أسئلة الدراسة ضمن هذا الجزء وكانت على النحو التالي:

تحليل إجابات السؤال الأول: نص السؤال الأول على ما يلي: "ما مستويات التوافق بين التخطيط

الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر الإداريين بالشركات المبحوثة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية

لإستجابات أفراد العينة على عبارات كل بعد كما هو مبين في الجداول التالية.

- **بعد التوافق الخارجي:** للإجابة على هذا السؤال تم استعراض فقرات محور التوافق الخارجي

وعددها (15) فقرة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإستجابات أفراد العينة وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6)

الإحصاء الوصفي لمتغير التوافق الخارجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
9	تحرص الشركة علي استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية القادرة علي تحقيق أهدافها الإستراتيجية	4.13	.853	1	مرتفعة
7	تشارك الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية في وضع الأهداف الإستراتيجية التي من خلالها يمكن تحقيق رسالة الشركة	4.10	.841	2	مرتفعة
1	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات المرتبطة بما تملكه من موارد بشرية	4.08	.888	3	مرتفعة

مرتفعة	4	.917	4.08	تحرص الإدارة العليا للشركة علي اطلاع العاملين في جميع المستويات الإدارية علي الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها	8
مرتفعة	5	.971	4.07	تأخذ الشركة بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية (التعيين ، والتدريب والتطوير ، والتعويض ، وتقييم الأداء)	3
مرتفعة	6	.846	4.05	تحرص الشركة علي تحليل بيئتها الداخلية من اجل تحديد مواطن القوة والضعف في مواردها البشرية	2
مرتفعة	7	.800	4.03	تسعي الشركة ومن خلال رسالتها إلي خلق حالة من التعاون الفعال بين إدارة الموارد البشرية وبين أقسام الشركة ووحداتها الإدارية الاخرى	6
مرتفعة	8	.891	4.03	تعتمد إستراتيجية التعويض والحوافز في الشركة علي مدى مساهمة العاملين في تنفيذ الخطط وصولا إلي تحقيق الأهداف الإستراتيجية	11
مرتفعة	9	1.023	3.93	يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية في الشركة بما يتلاءم مع متطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية	10
مرتفعة	10	.864	3.85	تطور الشركة استراتيجياتها التنافسية بحيث تتلاءم مع التطور في نوعية مواردها البشرية	15

مرتفعة	11	.893	3.85	تتوجه الأنشطة التخطيطية لإدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رسالة الشركة	5
مرتفعة	12	1.018	3.80	تعتبر رسالة الشركة الأساس الذي تنطلق منه رسالة إدارة الموارد البشرية	4
مرتفعة	13	.891	3.77	تعتمد الشركة علي استراتيجياتها الرئيسية في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	12
مرتفعة	14	.723	3.70	تعتمد الشركة علي نتائج تحليل عرض الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية في تحديد خياراتها الإستراتيجية	13
مرتفعة	15	.992	3.70	تتغير ممارسات الموارد البشرية بتغير نوع الإستراتيجية التنافسية التي تتبناها الشركة	14
مرتفعة		.897	3.94	إجمالي البعد	

يتضح من النتائج في الجدول رقم (6) أن جملة فقرات محور التوافق الخارجي حصلت على اجابات بلغ متوسطها الحسابي (3.94)، بانحراف معياري (.897)، مما يجعل هذا المحور مرتفع الأهمية النسبية من وجهة نظر افراد العينة. كما يتضح من الجدول أن معدل الإجابة لفقرات محور التوافق الخارجي منفردة تراوحت بين (3.70) و (4.13)، في حين تراوحت انحرافات المعيارية بين (.723) و (1.023)، مما يجعلها جميعاً ذات أهمية نسبية مرتفعة.

بعد التوافق الداخلي: للإجابة على هذا السؤال تم استعراض جملة فقرات محور التوافق الداخلي وعددها (10) فقرات وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7)
الإحصاء الوصفي لمتغير التوافق الداخلي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
22	تعتمد عملية تقييم أداء الموارد البشرية علي مدى تحقيقهم للأهداف الإستراتيجية	4.05	.749	1	مرتفعة
21	تتوافر في الشركة برامج تدريبية رسمية لموظفيها تعتمد على أهداف إستراتيجية وبشكل دوري	4.05	.815	2	مرتفعة
20	يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية لتقوم بالأدوار الإستراتيجية المتوقعة منها	4.03	.800	3	مرتفعة
17	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة	3.98	1.000	4	مرتفعة
18	تحاول الشركة وبشكل علمي وموضوعي التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية الكمية والنوعية من الموارد البشرية	3.88	.992	5	مرتفعة
16	يتم وضع أسس عمليتي الاختيار والتعيين اعتمادا علي متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية	3.85	.834	6	مرتفعة
25	تركز الشركة علي العدالة بين الموظفين لديها عند توزيع المكافآت عليهم	3.85	1.001	7	مرتفعة
23	تعتمد الشركة علي نتائج تقييم الأداء كأساس لتعديل الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية	3.80	.911	8	مرتفعة

مرتفعة	9	.888	3.68	يتم تكيف عملية تخطيط الموارد البشرية علي أساس طويل الأمد	19
مرتفعة	10	.986	3.55	يتم وضع هيكل الأجور والرواتب بما يتناسب مع الأداء الفعلي للعاملين	24
مرتفعة		.898	3.87	إجمالي البعد	

تشير النتائج في الجدول رقم (7) أن جملة فقرات محور التوافق الداخلي حصلت على اجابات بلغ متوسطها الحسابي (3.87)، بانحراف معياري (.898)، مما يجعل هذا المحور مرتفع الأهمية النسبية من وجهة نظر افراد العينة. كما يتضح من الجدول أن معدل الإجابة لفقرات محور التوافق الداخلي منفردة تراوحت بين (3.55) و (4.05)، في حين تراوحت انحرافات المعيارية بين (.749) و (1.001)، مما يجعلها جميعاً ذات أهمية نسبية مرتفعة.

تحليل إجابات السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على ما يلي: "ما مستوى الأداء في الشركة المبحوثة من حيث الربحية ورضا العملاء ورضا العاملين من وجهة الإداريين بهذه الشركات؟"

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لإستجابات أفراد العينة على عبارات كل بعد كما هو مبين في الجداول التالية.

- **الربحية:** للإجابة على هذا السؤال تم استعراض فقرات محور الربحية وعددها (5) فقرات تم من خلالها استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) الإحصاء الوصفي لمتغير الربحية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
30	تحرص الشركة علي زيادة حصتها السوقية	4.15	.662	1	مرتفعة
29	تحقق الشركة نموا في معدل الإرباح من المبيعات	4.13	.757	2	مرتفعة
26	تحقق الشركة تزايدا في معدل العائد علي الاستثمار	4.05	.677	3	مرتفعة

مرتفعة	4	.739	3.92	تقوم الشركة بتشغيل أصولها بشكل امثل يحقق لها إرباحا مناسبة	27
مرتفعة	5	.778	3.90	تحقق الشركة تزايدا في معدل العائد على حقوق الملكية	28
مرتفعة		.723	4.03	إجمالي البعد	

تشير النتائج في الجدول رقم (8) أن جملة فقرات محور الربحية حصلت على اجابات بلغ متوسطها الحسابي (4.03)، بانحراف معياري (.723)، مما يجعل هذا المحور مرتفع الأهمية النسبية من وجهة نظر افراد العينة. كما يتضح من الجدول أن معدل الإجابة لفقرات محور الربحية منفردة تراوحت بين (3.90) و (4.15)، في حين تراوحت انحرافات المعيارية بين (.662) و (.778)، مما يجعلها جميعاً ذات أهمية نسبية مرتفعة. وقد جاءت الفقرة (30) ومضمونها "حرص الشركة علي زيادة حصتها السوقية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مضمون الفقرة (28) الذي يشير إلي "تحقيق الشركة تزايدا في معدل العائد على حقوق الملكية" بمتوسط حسابي بلغ (3.90).

رضا العملاء: للإجابة على هذا السؤال استعرض الباحث فقرات محور رضا العملاء وعددها (5) فقرات وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) الإحصاء الوصفي لمتغير رضا العملاء

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
31	تحرص الشركة علي تحقيق الرضا الكامل لربائنها من خلال الخدمات المقدمة	4.35	.533	1	مرتفعة جداً
35	تعمل الشركة علي توفير النظم والقواعد التي تساعد علي تقديم الخدمة بصورة امثل	4.35	.533	2	مرتفعة جداً

مرتفعة جداً	3	.679	4.27	تهدف الشركة إلي الحفاظ علي جمهور عملاءها وزيادة مساحة جمهور العملاء المستفيدين من الخدمات المقدمة	33
مرتفعة جداً	4	.707	4.25	تعمل الشركة علي التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة لديها من جمهور العملاء	32
مرتفعة جداً	5	.516	4.20	تسعي الشركة إلي سهولة تدفق المعلومات بينها بين الزبائن والأسواق	34
مرتفعة جداً		.594	4.29	إجمالي البعد	

تشير النتائج في الجدول رقم (9) أن جملة فقرات محور رضا العملاء حصلت على اجابات بلغ متوسطها الحسابي (4.29)، بانحراف معياري (0.594)، مما يجعل هذا المحور مرتفع الأهمية النسبية بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر افراد العينة. كما يتضح من الجدول أن معدل الإجابة لفقرات محور رضا العملاء منفردة تراوحت بين (4.20) و (4.35)، في حين تراوحت انحرافات المعيارية بين (0.533) و (0.707)، مما يجعلها جميعاً ذات أهمية نسبية مرتفعة جداً. وقد جاءت الفقرتين (31)، (35) التان تعكسان "حرص الشركة علي تحقيق الرضا الكامل لزبائنهما من خلال الخدمات المقدمة" و "عمل الشركة علي توفير النظم والقواعد التي تساعد علي تقديم الخدمة بصورة امثل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مضمون الفقرة (34) بشأن "سعي الشركة إلي سهولة تدفق المعلومات بينها بين الزبائن والأسواق" بمتوسط حسابي بلغ (4.20).

رضا العاملين: للإجابة على هذا السؤال استعرض الباحث فقرات محور رضا العاملين وعددها (5) فقرات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) الإحصاء الوصفي لمتغير رضا العاملين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الأهمية
37	يحرص العاملون على الانتظام والانضباط في الشركة	4.03	.862	1	مرتفعة
36	يعمل العاملون في الشركة بحماسة واندفاع كبيرين	3.83	.813	2	مرتفعة
40	يوجد اهتمام كبير من العاملين بتقديم مقترحات للتطوير	3.78	.920	3	مرتفعة
38	هناك انخفاض مستمر في شكاوي وتظلمات العاملين	3.53	.905	4	مرتفعة
39	هناك انخفاض مستمر لتاريخي العمل في الشركة	3.30	.823	5	متوسطة
	إجمالي البعد	3.69	.865		مرتفعة

تشير النتائج في الجدول رقم (10) أن جملة فقرات محور رضا العاملين حصلت على اجابات بلغ متوسطها الحسابي (3.69)، بانحراف معياري (.865)، مما يجعل هذا المحور مرتفع الأهمية النسبية من وجهة نظر افراد العينة. كما يتضح من الجدول أن معدل الإجابة لفقرات محور رضا العاملين منفردة تراوحت بين (3.30) و (4.03)، في حين تراوحت انحرافات المعيارية بين (.813) و (.920)، مما يجعلها جميعاً ذات أهمية نسبية تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة. في المرتبة الأولى جاءت الفقرة (37) التي تشير إلى "حرص العاملون علي الانتظام والانضباط في الشركة" بمتوسط حسابي (4.03)، في حين جاءت الفقرة (39) بمضمون " هنالك انخفاض مستمر لتاريخي العمل في الشركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30).

تحليل إجابات السؤال الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتوافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء قطاع النقل بالشركات المبحوثة.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أ- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوافق الخارجي على مستويات أداء قطاع النقل بالشركات المبحوثة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام الإنحدار الثنائي البسيط. ويوضح الجدول التالي ذلك.
 الجدول (13) تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التوافق الخارجي على أداء قطاع الخدمات:

المتغير	معامل الإنحدار	قيمة (T)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الثابت	2.228	7.557	.000	.704	.482	37.279	.000
التوافق الخارجي	.450	6.106	.000				

يتضح من الجدول (13) أن معامل التحديد المعدل للعلاقة يساوي (0.482)، وهذا يشير إلى أن التوافق الخارجي يفسر ما نسبته (48.2%) من التغيرات في أداء قطاع الخدمات، والباقي منها يرجع لعوامل أخرى. وهذا يعني أن أداء قطاع الخدمات يتأثر تأثراً متوسطاً بالتوافق الخارجي. ويلاحظ من الجدول كذلك أن قيمة الدلالة المعنوية المصاحبة لقيمة (F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وبناء عليه يوجد اثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) للتوافق الخارجي في أداء قطاع الخدمات. ويلاحظ من الجدول كذلك أن الدلالة المعنوية المصاحبة لمعامل الإنحدار (β) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وبناء عليه يمكننا القول أن تباين المتغير المستقل يؤثر في تباين المتغير التابع، وبمعنى آخر فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود اثر طردي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للتوافق الخارجي يبلغ (45%) في أداء قطاع الخدمات.
 ب- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوافق الداخلي على مستويات أداء قطاع النقل بالشركات المبحوثة.
 لإختبار هذه الفرضية تم استخدام الإنحدار الثنائي البسيط. ويوضح الجدول التالي ذلك.

الجدول (14) تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التوافق الداخلي على أداء قطاع الخدمات

المتغير	معامل الإنحدار	قيمة (T)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الثابت	2.405	8.317	.000	.673	.439	31.508	.000
التوافق الداخلي	.412	5.613	.000				

يتضح من الجدول (14) أن معامل التحديد المعدل للعلاقة يساوي (0.439)، وهذا يشير إلى أن التوافق الداخلي يفسر ما نسبته (43.9%) من التغيرات في أداء قطاع الخدمات، والباقي منها يرجع لعوامل أخرى. وهذا يعني أن أداء قطاع الخدمات لا يتأثر تأثيراً كبيراً بالتوافق الداخلي. ويلاحظ من الجدول كذلك أن قيمة الدلالة المعنوية المصاحبة لقيمة (F) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وبناء عليه يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) للتوافق الخارجي في أداء قطاع الخدمات. ويلاحظ من الجدول كذلك أن الدلالة المعنوية المصاحبة لمعامل الإنحدار (β) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وبناء عليه يمكننا القول أن تباين المتغير المستقل يؤثر في تباين المتغير التابع، وبمعنى آخر فإن هذه النتيجة تشير إلى وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوافق الداخلي يبلغ (41.2%) في أداء قطاع الخدمات.

نتائج وتوصيات الدراسة
أولاً: النتائج :

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لأراء المديرين والمسؤولين الإداريين بالشركات المبحوثة حول اثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء قطاع النقل في محافظة ظفار، كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي:

- 1) نال التوافق الخارجي على نسبة موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، وكان حرص الشركة علي استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من ابرز سمات التوافق الخارجي بهذه الشركات.
- 2) كانت الموافقة على التوافق الداخلي مرتفعة بناء على استجابات أفراد العينة، وبلغ معدل الإستجابات (3.87)، وكان اعتماد عملية تقييم أداء الموارد البشرية على مدي تحقيقهم للأهداف الإستراتيجية من ابرز سمات هذه التوافق الداخلي بهذه الشركات.
- 3) تبين من النتائج أن الربحية نالت على نسبة موافقة مرتفعة، حيث كان معدل الإستجابات على الربحية قد بلغ (4.03)، وكان من أهم سماتها حرص الشركة علي زيادة حصتها السوقية.
- 4) أشارت نتائج التحليل إلى أن الموافقة على رضال العملاء كانت الأعلى بين مستويات الأداء بالشركات المبحوثة حيث حقق نسبة موافقة مرتفعة جداً، وبمعدل استجابة وصل إلى (4.29)، وبرز بها حرص الشركة علي تحقيق الرضا الكامل لزبائنهما من خلال الخدمات المقدمة بأعلى نسبة موافقة.
- 5) أوضحت النتائج أن الموافقة على رضاء العاملين كان بنسبة موافقة مرتفعة، وبمعدل استجابة وصل إلى (3.69)، وبرز بها حرص العاملون على الانتظام والانضباط في الشركة بأعلى نسبة موافقة.
- 6) أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوافق الخارجي على أداء قطاع الخدمات بالشركات المبحوثة يبلغ (45%)، وأن التوافق الخارجي يفسر ما نسبته (48،2%) من التغيرات في أداء قطاع الخدمات بالشركات المبحوثة.
- 7) أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوافق الداخلي على أداء قطاع الخدمات بالشركات المبحوثة يبلغ (41،2%)، وأن التوافق الداخلي يفسر ما نسبته (43،9%) من التغيرات في أداء قطاع الخدمات بالشركات المبحوثة.
- 8) وجود فروق ذات دلالة أحصائية حول توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وفقاً لطبيعة خدمة الشركات المبحوثة وتنصب هذه الفروق في صالح شركات النقل الجوي.
- 9) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى أداء الشركات تعزى لطبيعة خدمة الشركات.

ثانياً: التوصيات

- 1) يوصي الباحث بأن تحافظ الشركات المبحوثة على حالة التوافق القائمة والعمل على تطويرها باستمرار، من خلال تعزيز وتعظيم مميزات التوافق كالمشاركة الاستراتيجية والشفافية والإفصاح وتوفير المعلومات وتبادلها.
- 2) يوصي الباحث تحقيقاً لعنصر التوافق الداخلي بأن تسعى الشركات إلى تفعيل علاقات التوافق والتكامل والترابط بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية والاستفادة من ذلك في رفع مستوى أدائها.
- 3) يوصي الباحث بتفعيل استخدام الوسائل الالكترونية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في رفد الشركات بمعلومات ومميزات حالة التوافق .
- 4) يوصي الباحث بعقد برامج تدريبية لكافة العاملين في المستويات الادارية بالشركات تتعلق بمواضيعها بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وكيفية إيجاد حالة التوافق بينهما.

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية: الكتب:

- إدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور(2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر.
- جاد الرب، سيد محمد(2009/2008). إدارة الموارد البشرية_ مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية: حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.
- جماز، طارق علي(2010). المدخل إلى إدارة الموارد البشرية. مصر: القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا مطلق . الإدارة الاستراتيجية _ مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السكران، بلال خلف (2010) . التخطيط الاستراتيجي .الأردن، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

- صاير، محمد عبدالعليم وتعليب، خالد عبد المجيد(2010). إدارة الموارد البشرية_مدخل معاصر. مصر، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي.
- طالب، علاء فرحان والمشهداني، إيمان شيخان(2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف .الأردن، عمّان : دار صفاء للنشر.
- الطاهر، علاء فرج (2011). التخطيط الإداري . الأردن، عمّان : دار الرياء للنشر والتوزيع.
- العارف، نادية أبو الوفا(2010) . الإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية : الدار الجامعية.
- عباس، أنس عبد الباسط(2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمّان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عباس، سهيلة محمد(2006). إدارة الموارد البشرية_مدخل استراتيجي. الأردن، عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- عبوي، زيد منير(2010) . الإدارة الاستراتيجية .الأردن، عمّان : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- الغالي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي(2007) . الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل . الأردن، عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- كشواي، باري(2002). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- كلارك، جون(2007). قاموس المصطلحات الدولية للأعمال التجارية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد(2011) . الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية . الاسكندرية : الدار الجامعية.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013) . الإدارة الاستراتيجية مفاهيم _ عمليات حالات تطبيقية . الأردن، عمّان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- معروف، هوشيار(2009) . التخطيط الاستراتيجي . الأردن، عمّان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- الموسوي، سنان(2008). إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها. الأردن، عمّان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

موسى، محمود عبد اللطيف(2010). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب : دار السعادة للطباعة.

نوري، منير وكورتل، فريد(2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر.

الهيبي، خالد عبد الرحيم(2005). إدارة الموارد البشرية_ مدخل استراتيجي. الأردن، عمان : دار وائل.

ثانياً: الدوريات

أبودولة، جمال داوود وصالحية، لؤي محمد(2005). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية (دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية).المجلة العربية للإدارة،المجلد25،العدد1، 85-133 .

الحيصات، خالد محمد(2005).معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي- في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد2،العدد4، 558-583،عمان.

ثالثاً: الرسائل العلمية

جمال، هالة(2013).أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على زيادة دافعية الموارد البشرية (دراسة مقدمة لمؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي- بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية، دبي، الإمارات العربية المتحدة،12-13مارس2013.جامعة الدول العربية، القاهرة.

جواد، شوقي ناجي وسحر، محمد فوطة(2006). واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها(دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين):مجلة الإدارة والأقتصاد.

الشحري، محمد(2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات في مطار صلالة.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ظفار، سلطنة عمان.

مفيدة، يحياوي وحنان، سبع(2013). تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات - دراسة حالة مؤسسات المطاحن(دراسة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية 27-28 فيفري 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alpander، G. G. 1980. Human Resource Planning in U.S. Corporations، California Management Review.4(2): 24-32. .
- Glaister،K.& Falshaw،J.1999.Strategic Planning:Still Going Strong? Long Range Planning،32(1):107-116. .
- Hoffman. R. C (2007). "The strategic Planning Process and performance relationship: does culture matter?". Journal of Business Strategic.
- Huselid. M.A.S.E.Jackson and R.S.Schuler(2000). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. Academy of Management Journal. Vol. 40. No.1.
- Mills،D. Q.1985.Planning With People in Mind، Harvard Business Review،63(4):96-107. .
- Rudd.J. Greenley،G.& Beatson. A (2008). Strategic Planning and Performance Extending the debate. Journal of Business Research Vol. No. 61.PP. 99-108.
- Willie، H. & Shirley، A. 1997. Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks،Strategic Management Journal،Vol. 18. .