



كلية ادارة الاعمال

الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني
في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية لسلطنة عمان

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة
الاعمال

إعداد

سالم بن سعيد بن يوسف العبدلي

إشراف الدكتور

الدكتور رائد عواشرة

2023 م / 1445 هـ

الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية
العمرانية لسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص إدارة الأعمال

إعداد

سالم بن سعيد بن يوسف العبدلي

إشراف

الدكتور رائد عواشرة

(2023 م - 1445 هـ)

آية قرآنية

يقول الله تعالى:

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

صدق الله العظيم

[المجادلة: 11]

إهداء

إلى روح والدي العزيز... رحمة الله عليه.

إلى والدتي العزيزة وأخوتي الأحبة.

إلى عائلتي الكريمة .

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جُهدِي العلمي.

الإجازة

الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية

العمرانية لسلطنة عمان

أعدھا الطالب

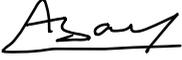
سالم بن سعید بن یوسف العبدلی

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ : 15 / 10 / 2023 م وتم إجازتها.

المشرف

الدكتور / رائد عواشرة

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	1 - د. رائد عواشرة (مشرفا)
	2 - د. محمد بن علي بن ناصر الراشدي (مناقشا داخليا)
	3 - د. سالم الحجري (مناقشا داخليا)
	4 - د. اسعد مبارك (مناقشا خارجيا)

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية

العمرانية لسلطنة عمان

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير

مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة

وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث ...

الاسم : سالم بن سعيد بن يوسف العبدلي

التوقيع :

شكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على أفضل خلق الله محمد صلى الله عليه وعلى آله وسلم تسليماً
كثيراً، أما بعد...

نحمد الله الذي أنار لنا طريق العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى إنجاز
هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من كان سندا لي من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا
العمل، وفي تذييل الصعوبات التي واجهتني، وأخص هنا بالشكر الأستاذ المشرف الدكتور/
رائد عواشرة ، الذي تكرم بتوجيهاته ونصائحه المثيرة والقيمة التي كانت عوناً لي في إتمام
هذا البحث فكان نعم المشرف ، والدكتور الكريم خالد عبدالسلام دهليز عميد كلية إدارة
الأعمال ، جزاهم الله عني كل خير وبارك الله لهم.

ولا يفوتني تقديم الشكر إلى الأساتذة الدكاترة الكرام بجامعة الشرقية الذين قاموا بتدريس المواد
في برنامج الماجستير وإلى الموظفين الإداريين بكلية إدارة الأعمال، وإلى جميع زملاء الدراسة
وزملاء العمل والأصدقاء الذين وقفوا معي.

المستخلص

(الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية لسلطنة عمان)

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة من الحكومة العمانية والتي جاءت لتحقيق الرؤية العمرانية والتي من أولويتها التنمية الجغرافية الشاملة لربط المحافظات بعضها ببعض. ولغرض الإجابة على سؤال البحث والوصول إلى الهدف فقد تم دراسة الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من خلال خمسة محاور (تتمثل بالدور القيادي لمسؤولي الوزارة والتعاون مع الجهات ذات العلاقة واللامركزية والتوجيه وفقاً للاستراتيجية وتحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة) بعلاقتها مع متابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية العمرانية 2040.

وتتطرق الدراسة إلى الجهاز الإداري للدولة والموارد والمشاريع، وانطلاقاً من حقيقة أن نجاح تنفيذ أية استراتيجية يعتمد على كفاءة الجهاز التخطيطي القائمة عليه وهو ما تتناوله هذه الدراسة عن الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان. وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي في جمع البيانات متمثلة في أداتي البحث وهما الاستبانة والمقابلات النوعية. إن مجتمع البحث لهذه الدراسة هم بمرتبة رؤساء الأقسام وما فوق من وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بالإضافة إلى المهندسين العاملين في مكتب الاستراتيجية العمرانية والمختصين بالجهات الأخرى ذات العلاقة ويبلغ عددهم حوالي (368) موظف وموظفة، وتم استهداف عينة مكونة من 188 موظفا جرى توزيع الاستبانة الكترونياً عليهم.

أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين محاور الدراسة المرتبطة بالدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية. وأوصت الدراسة بتعزيز التعاون بين

الجهات المختلفة المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية العمرانية لما له من أثر ايجابي في تحقيق الأهداف المنشودة والمحافظة على الموارد المتاحة وتجنب إهدارها، وكذلك أوصت بالإهتمام بالكوادر البشرية وتعزيز معرفتهم حول أهمية الاستراتيجية الوطنية وإتاحة الفرصة لهم لإبداء الرأي واتخاذ القرار في تذليل الصعوبات التي تظهر خلال تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الدور القيادي، اللامركزية، الاستراتيجية العمرانية، وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، سلطنة عمان.

Abstract

(The leading role of ministry of housing and urban planning in the implementation of the Urban strategy in the Sultanate of Oman)

This study aims to demonstrate the leadership role of the Ministry of Housing and Urban Planning (MoHUP) in monitoring the implementation of the strategy approved by the Omani government. This strategy came to achieve the urban vision, the priority of which is comprehensive geographic development to connect the governorates to each other. To answer the research question and reach the goal, the leading role of the MoHUP was studied through five axes (represented by ministry officials leadership roles, cooperation with relevant authorities, decentralization, direction on the lights of the strategy, and motivating relevant authorities and employees) in its relationship with monitoring the implementation of the urban strategic vision 2040.

The study addresses the state's administrative apparatus, resources, and projects since the success of implementing any strategy depends on the efficiency of the planning apparatus based on it, which is what this study addresses about the leadership role of the MoHUP in monitoring the implementation of the urban strategy in Oman. This study relies on the descriptive analytical method, using a combination of quantitative and qualitative methods in collecting data, represented by the questionnaire and qualitative interviews.

The research population for this study is 368 employees, at the rank of department heads and above in the MoHUP, in addition to the engineers working in the Urban Strategy Office. The sample size consists of 188 employees, male and female, and their data was collected through electronic questionnaire. The results showed that there is a positive, statistically significant relationship between the study axes related to the leadership role of the MoHUP and the monitoring of the implementation of the urban strategy. The study recommended strengthening cooperation between the various entities responsible for following the urban strategy because of its positive impact on achieving the desired goals, preserving available resources, and avoiding their waste. It also recommended paying attention to human resources, enhancing their knowledge about the importance of the national strategy, and providing them with the opportunity to express their opinion and decide about overcoming the difficulties that arise. They appear during the implementation of the strategy.

Keywords: leadership role, decentralization, urban strategy, Ministry of Housing and Urban Planning, Oman.

قائمة المحتويات

ج	إهداء.....
د	الإجازة.....
و	الإقرار.....
ز	شكر وتقدير.....
ح	المستخلص.....
ي	Abstract.....
ك	قائمة المحتويات.....
س	قائمة الجداول.....
ع	قائمة الأشكال.....
ف	قائمة الملاحق.....
2	1-1 تمهيد.....
5	2-1 مشكلة الدراسة:.....
7	3-1 أهمية الدراسة.....
8	4-1 أهداف الدراسة:.....
8	5-1 نموذج الدراسة.....
10	6-1 فرضيات الدراسة:.....
10	7-1 حدود الدراسة.....
11	8-1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.....
12	9-1 هيكلية الدراسة:.....
14	10-1 ملخص الفصل الأول.....
16	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
17	المبحث الأول: نظريات القيادة:.....
18	1-1-2 النظريات الموقفية ونظرية اتخاذ القرارات.....
18	أولاً: النظريات الموقفية:.....

- 19.....ثانياً: نظرية اتخاذ القرارات:
- 20.....2-1-2 نظريات الأنماط القيادية الحديثة
- 20.....أولاً: نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية)
- 20.....ثانياً: نظرية القيادة التحويلية:
- 21.....ثالثاً: القيادة المتسامية (المتعالية)
- 21.....رابعاً: نظرية قيادة الإرادة والقدرة على مواجهة الصعاب (النمط التساعي):
- 22.....2-2-1 مفهوم الاستراتيجية
- 25.....2-2-2 خصائص الاستراتيجية
- 26.....2-2-3 الأهمية الخاصة بالاستراتيجية
- 27.....2-2-4 وظائف الاستراتيجية
- 28.....2-2-5 خطوات (مراحل) الرقابة
- 29.....2-2-6 أنواع الاستراتيجيات
- 30.....2-2-7 مقومات الاستراتيجية
- 31.....2-2-8 شروط وضع الاستراتيجية
- 31.....2-2-9 استراتيجية التنمية
- 32.....2-2-10 أنواع استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- المبحث الثالث: الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية في سلطنة عُمان والدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في الإشراف عليها.**
- 34.....
- 35.....1-3-2 تطور التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان:
- 36.....2-3-2 إنجازات 50 عاماً
- 37.....3-3-2 رؤية سلطنة عمان الاستراتيجية 2040
- 38.....4-3-2 الرؤية العمرانية لسلطنة عمان
- 39.....5-3-2 التخطيط الاستراتيجي العمراني
- 40.....6-3-2 مراحل إعداد الاستراتيجية

40.....	7-3-2 مراحل الإعداد
41.....	8-3-2 أهداف تنمية المحافظات والمدن المستدامة 2040
42.....	9-3-2 تحقيق التنمية العمرانية الاستراتيجية
43.....	10-3-2 المؤشرات المستقبلية لتحقيق النمو الاقتصادي والازدهار 2040
44.....	11-3-2 الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان:
45.....	12-3-2 انطلاقة وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان:
46.....	13-3-2 ملامح التخطيط العمراني وفقاً للاستراتيجية 2040:
46.....	14-3-2 عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية
47.....	15-3-2 مراحل إعداد الاستراتيجية:
48.....	16-3-2 جهود وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان
50.....	17-3-2 الأدوار المختلفة التي تقوم بها وزارة الإسكان والتنمية العمرانية في سلطنة عُمان
52.....	18-3-2 أهداف وزارة الإسكان والتخطيط العمراني
54.....	المبحث الرابع: الدراسات السابقة:
64.....	1-4-2 تعقيب عام على الدراسات السابقة:
69.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
69.....	1-3 نوع البحث:
70.....	2-3 مناهج البحث المستخدمة:
71.....	3-3 أدوات البحث:
71.....	4-3 مصادر المادة الإمبريقية:
72.....	5-3 مجتمع الدراسة:
72.....	6-3 عينة الدراسة:
74.....	7-3 أساليب التحليل والتفسير:
74.....	8-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:
78.....	الفصل الرابع: عرض النتائج

78	أولاً: التحليلي الوصفي (Descriptive Analysis)
78.....	1-1-4 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
82.....	2-1-4 نتائج تحليل أداة الدراسة
82.....	1-2-1-4 الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني
83.....	2-2-1-4 الدور القيادي لمسؤولي الوزارة
86.....	3-2-1-4 التعاون مع الجهات ذات العلاقة
88.....	4-2-1-4 اللامركزية (لغايات التأقلم)
89.....	5-2-1-4 التوجيه وفقاً للاستراتيجية
91.....	6-2-1-4 تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة
93.....	3-1-4 متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية
96	ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي
96.....	1-2-4 اختبار ثبات الأداة
98.....	2-2-4 صدق أداة الدراسة
101.....	3-2-4 اختبار التوزيع الطبيعي
102.....	4-2-4 اختبار فرضيات الدراسة
109.....	1-4-2-4 اختبار بيرسون للإرتباط (Pearson Correlation Test)
111.....	5-2-4 تحليل نتائج المقابلات
127	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
127.....	أولاً: النتائج
132.....	ثانياً: التوصيات
133.....	ثالثاً: محددات الدراسة
134	المراجع

قائمة الجداول

- جدول (3-1): متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون 80
- جدول (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية 84
- جدول (4-2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني 87
- جدول (4-3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني .. 88
- جدول (4-4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد التعاون مع الجهات ذات العلاقة 90
- جدول (4-5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد اللامركزية (لغايات التأقلم) 91
- جدول (4-6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد التوجيه وفقاً للاستراتيجية 93
- جدول (4-7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة 94
- جدول (4-8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية 96
- جدول (4-9): نتائج اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة 98
- جدول (4-10): معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي له والأداة ككل لمقياس الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني 99
- جدول (4-11): معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي له والأداة ككل لمقياس متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية 100
- جدول (4-12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov Smirnov) لمتغيرات الدراسة 101
- جدول (4-13): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الرئيسية 102
- جدول (4-14): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الأولى 103
- جدول (4-15): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الثانية 104
- جدول (4-16): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة 105
- جدول (4-17): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الرابعة 106
- جدول (4-18): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الخامسة 107
- جدول (4-19): اختبار بيرسون للإرتباط بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية 108

قائمة الأشكال

- الشكل (1-1): نموذج الدراسة 19.....
- الشكل (1-2): مراحل تصميم نظام الرقابة 37.....

قائمة الملاحق

- 132..... ملحق رقم (1): أداة الدراسة بشكلها الأولي
- 139..... ملحق رقم (2): أداة الدراسة بشكلها النهائي
- 147..... ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 نموذج الدراسة

6-1 فرضيات الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

9-1 ملخص الفصل الأول

1-1 تمهيد

تتبنى سلطنة عمان اقتصاد يتميز بالإنتاج المتنوع القائم على الابتكار وعملية تكاملية الأدوار (رؤية عمان، 2040)، وتسعى الدولة إلى استثمار المميزات التنافسية لديها، والاندماج مع اقتصاديات العالم من أجل تحقيق تنمية شاملة في إطار من المؤسسية المترابطة بمجموعة من التشريعات الاقتصادية لمواجهة المتغيرات لتحقيق الاستدامة المالية، وتنويع في مختلف الإيرادات، وتتطلع سلطنة عمان لتحقيق تنمية جغرافية شاملة واتباع مبدأ اللامركزية يتمثل فيها الاستخدام الأفضل والمتوازن للموارد الطبيعية لديها ولمختلف الأراضي، وتقوم بتدعيم الأمن المائي والغذائي وأمن الطاقة، كما تهتم سلطنة عمان بصفة خاصة بالتنمية العمرانية حيث تتقدم نحو المستقبل مستندة على تحقيق البناء وعلى الإنجازات وجهودها التنموية خلال خمسون عام في محاولة لاستشراق مستقبل مستدام تماشياً مع رؤية سلطنة عمان 2040. (Naima 2017)

إن الاستراتيجية الخاصة بسلطنة عمان تركز على التخطيط الذي يتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات العالمية، وتعد الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية للدولة هي بمثابة خارطة مستقبلية في إطار منهجي واقعي وقابل للتطبيق والتنفيذ. وبناء على ذلك تم تحديد التوجهات الاستراتيجية للتنمية العمرانية من أجل أن تتلاءم مع رؤية سلطنة عمان 2040، ووضع الخطط العمرانية الاستراتيجية على المستويات الثلاثة الوطنية والمحافظات والمحلية أو بعبارة أخرى سلطنة عمان والمحافظات والولايات والمدن. (الخطة الخمسية العاشرة، 2021 - 2025)

وبحلول عام 2040 يتوقع أن تصبح العديد من التجمعات العمرانية وفق الاستراتيجية العمرانية لسلطنة عمان مراكزاً رئيسية للتجارة الدولية، تستطيع توفير أنشطة اقتصادية ذات قيمة إضافية معتمدة على مواردها الطبيعية، مستندة إلى تنفيذها على الاستراتيجية العمرانية وفق رؤية سلطنة عمان لعام 2040 والتي قامت برسم الأولويات الوطنية وكافة التوجهات الاستراتيجية خلال السنوات العشرين القادمة حيث

يتوقع تحقيق تنمية شاملة تنعكس آثارها الإيجابية على جوانب الحياة للناس، عن طريق توفير عيش كريم، وتحسين المستويات المعيشية، وبناء عمان الحديثة من أجل تلبية طموح المواطنين في تقدم البلاد وازدهارها (الاستراتيجية العمرانية، 2022).

وفى إطار الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية طويلة الأجل في سلطنة عمان، والسعي الجاد بالتركيز على الهدف الأكبر وهي تحقيق التنمية المتوازنة بين محافظات سلطنة عمان فإن الملامح الرئيسية لسياسات التنمية العمرانية والتي تلعب فيها وزارة الإسكان والتخطيط دوراً كبيراً في تنفيذها فهي الجهة الرئيسية الموكلة بتحقيق الاستراتيجية العمرانية وتوفير سبل تنفيذها بالتعاون مع بعض الجهات الأخرى، ويمكننا توضيح سياسات الاستراتيجية العمرانية في النقاط أدناه:

- العمل على تعزيز سبل اللامركزية من أجل تحقيق أفضل للأداء التشغيلي للاستراتيجية.
- إجراء الدراسات اللازمة من أجل تحديد الموارد لكل محافظة، وتوضيح المزايا التنافسية وإمكانياتها التنموية ودراسة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، من أجل وضع برامج مجددة تناسب كل محافظة تشمل مختلف الجوانب.
- الإعداد لكافة الخطط التنموية المدروسة المعتمدة على مشاركة أهل الخبرة، وبمشاركة المجتمع بالإضافة إلى القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بها لتحديد أولوياتها والتي تحقق تنمية تلي طموح تلك المحافظات في التقدم والازدهار.
- خلق نوع من التحفيز للقطاعات المختلفة وخاصة القطاع الخاص من أجل ضخ استثمارات موجهة للمناطق الأقل في النمو.

- تكثيف الاستثمارات الحكومية في المناطق الأقل في النمو من أجل توفير جميع الخدمات والمرافق الضرورية بهذه المناطق.

- تحقيق تنمية شاملة للمحافظات، والمجتمعات المحلية، والارتقاء بتوفير الخدمات العمرانية المتنوعة سواء سكنية أو خدمية أو تجارية، مما ينعكس على الأوضاع المعيشية للسكان واحتياجاتهم ومتطلباتهم.

1-2 مشكلة الدراسة:

لقد أولت سلطنة عمان اهتماماً كبيراً بالتنمية العمرانية حيث قامت بإصدار أول استراتيجية للتنمية العمرانية بعيدة المدى لإدراكها أهمية البعد المكاني للتنمية الشاملة التي تتبناها حالياً، وقد وضحت أهداف ذلك في توزيع الاستثمارات جغرافياً لتحقيق توازن للنمو المستدام لمحافظات سلطنة عمان، وتقديم الدعم للمراكز السكانية والعمل على استكمال الهياكل الخاصة بالبنية التحتية والاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.

وحيث أن الاستراتيجية العمرانية هي الإطار العام الذي يقوم بتوجيه النمو العمراني في العشرين عاماً المقبلة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة من أجل تحقيق رؤية عمان 2040، والذي لا يمكن أن يتحقق بفاعلية إلا من خلال التعاون التكاملي بين الجهات الحكومية المختلفة، والجهات الخاصة والمؤسسات الأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني، والأخذ بتطلعات وآراء أصحاب العلاقة (الخطة العاشرة، 2021 - 2025). كما أن النتائج المترتبة التعاون التكاملي بين هذه الجهات سوف يساهم في مواكبة تطورات التخطيط العالمية المستدامة لصناعة عمان الغد على المستويين الوطني والمحلي من خلال الدور القيادي الداعم نحو التحول الشامل والتطوير وصنع الفارق في صناعة المكان.

وحيث أن نجاح العمل في التخطيط العمراني يتحقق ضمن الرؤية الشمولية التي تشمل كافة القطاعات والمتغيرات والتنسيق بينها، ونظراً لأهمية دور وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في التنفيذ الفعلي لهذه الاستراتيجية وتفعيل آلياتها بمشاركة المجتمع ومؤسساته المتنوعة والتعاون مع عدة جهات منها ما هو حكومي وآخر قطاع خاص بالإضافة إلى المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع المدني (الخطة العاشرة، 2021 - 2025). وبسبب ماتعانيه معظم المجتمعات محلياً وإقليمياً وعالمياً من مشكلات نتجت عن سوء التخطيط العمراني والحضري، والخلط في الاستعمالات (السكنية - الحكومية - التجارية - الصناعية - السياحية - الاستثمارية) وعدم فاعلية التنفيذ، فإنه لا بد من تقييم الدور التفاعلي بين وزارة الإسكان والتخطيط والجهات المشاركة في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور القيادي الذي تقوم به وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الخطة الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان والتنسيق والتعاون مع جهات عديدة من خلال مكتب الاستراتيجية العمرانية، ومعالجة الإشكاليات والعقبات التي تبرز في الميدان أثناء التنفيذ ومتابعة تطبيق الخطط التنفيذية للاستراتيجية العمرانية على أرض الواقع، ثم التقييم والرقابة على الأداء، وعمل تغذية راجعة.

لذلك فإن الدراسة الحالية تهدف للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟

وينبثق من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

1. ما العلاقة بين الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة

تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟

2. ما العلاقة بين التعاون مع الجهات ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية

العمرانية في سلطنة عمان؟

3. ما العلاقة بين تطبيق اللامركزية (لغايات التأقلم) وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية

العمرانية في سلطنة عمان؟

4. ما العلاقة بين التوجيه وفقاً للاستراتيجية وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في

سلطنة عمان؟

5. ما العلاقة بين تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية

العمرانية في سلطنة عمان؟

1-3 أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة تكمن في الأهمية العلمية والأهمية العملية والتي سيتناولها الباحث في الآتي:

1-3-1 الأهمية العلمية

تساهم الدراسة في إثراء الأدب النظري في مجال التنمية العمرانية في سلطنة عمان

وذلك بسبب افتقار الأدب النظري للدراسات التي تناقش الدور القيادي لوزارة الإسكان

والتخطيط العمراني في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتنمية العمرانية في سلطنة عمان. كما تظهر

أهمية الدراسة من خلال الأطر النظرية التي ناقشتها في مجال القيادة الإدارية وعملية التخطيط

الاستراتيجي وعمليات التنفيذ، والتي لها دور ايجابي في تعزيز فعالية تطبيق الاستراتيجية

وتزويد أصحاب القرار والمؤسسات ذات الصلة بالعديد من المعلومات الهامة والنظريات

المتعلقة بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي.

1-3-2 الأهمية العملية:

يمكن الاعتماد على الدراسة في فتح مجال جديد لدراسات أخرى مستقبلية تساهم أكثر في تطوير الخطط الاستراتيجية التي تستخدم في تحقيق تنمية عمرانية مستدامة، حيث تستفيد الحكومة العمانية بما فيها وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تطوير الأعمال وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتنمية العمرانية من خلال التوصيات في تحسين أداء الوزارة، هذا من جانب ومن جانب آخر تساعد الدراسة توسيع رقعة اللامركزية في عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

1-4 أهداف الدراسة:

تسعى سلطنة عمان إلى التعرف إلى العلاقة بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان، من خلال:

- توضيح الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان
- توضيح العلاقة بين التعاون مع الجهات ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.
- توضيح العلاقة بين تطبيق اللامركزية (لغايات التأقلم) وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.
- توضيح العلاقة بين التوجيه وفقاً للاستراتيجية وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟
- توضيح العلاقة بين تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟

1-5 نموذج الدراسة

يعرض الجدول التالي نموذج الدراسة ويبين أبعادها التي تقوم عليها فرضيات البحث:

<p>متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية</p>		<p>الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني</p> <p>المحور الأول: الدور القيادي لمسؤولي الوزارة</p> <p>المحور الثاني: التعاون مع الجهات ذات العلاقة</p> <p>المحور الثالث: اللامركزية (لغايات التأقلم)</p> <p>المحور الرابع: التوجيه وفقا للاستراتيجية</p> <p>المحور الخامس: تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة</p>
--	---	---

الشكل 1-1: نموذج الدراسة

تم تطوير هذا النموذج من الباحث بالاستناد الى المراجع التالية:

(Kirn, Rothfeld & Schmidt , 2017)

1-6 فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدور القيادي لوزارة

الإسكان والتخطيط العمراني وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

ويتمتع من الفرضية الرئيسية الأولى عدة فرضيات فرعية وهي على النحو التالي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدور القيادي لمسؤولي الوزارة وبين

متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعاون مع الجهات ذات العلاقة وبين

متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية (لغايات التأقلم) وبين متابعة

تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجيه وفقاً للاستراتيجية وبين متابعة

تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة

وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

1-7 حدود الدراسة

- **حدود زمنية:** يتم تنفيذ هذه الدراسة (استبانة ومقابلات) في شهري 8 و 9 من عام

2023 م.

- **حدود مكانية:** تتمثل في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، وبعض الجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة.

- **حدود بشرية:** تتمثل في المسؤولين والمختصين بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني، وبعض الجهات الحكومية؛ ومنظمات المجتمع المدني وأصحاب العلاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية العمرانية بسلطنة عمان.

- **حدود موضوعية:** تتمثل في الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

8-1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

● **القيادة:** تعرف القيادة بكونها عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة" (النخلة، 2015: 39). وهي أيضاً الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والتي تتمثل في عملية التأثير والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين جهود العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة" (قورين، 2015: 8).

ويعرف الباحث القيادة إجرائياً: على أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم وإرشادهم لكسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأقصى قدر من الكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة. ويعرف الباحث الدور القيادي إجرائياً: كل ما يمكن أن تؤديه وزارة الإسكان والتخطيط العمراني لتنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

● **التخطيط العمراني:** عرفه "Baldwin" بأنه أسلوب لاستخدام الموارد المتاحة في المجتمع بما يحقق له الحصول على أقصى إشباع ممكن. (والى، 1993، ص 19). وكذلك فهو نظرية وممارسة لتخطيط المدن وبنائها، كما يعتمد على مجموعة من التدابير في مختلف الجوانب الحياتية منها والاجتماعية والاقتصادية... الخ. (بوجمعة، 2005، ص 9)

ويعرف الباحث التخطيط العمراني إجرائياً: التخطيط الحضري هو نظرية لتخطيط وبناء المدن وذلك باستخدام الأرض واستغلالها لتوفير ظروف صحية لسكان الحضر من خلال توفير السكن الملائم والمريح بما يتماشى مع الظروف الإيكولوجية والاجتماعية وكذلك ثقافة مستعمليه.

تعريف الاستراتيجية العمرانية إجرائياً: هو إطار مكاني متكامل لإدارة وتنظيم وتوجيه التنمية الحضرية والريفية المستدامة عالية الجودة في سلطنة عمان، والتي تسعى إلى توفير حوافز للازدهار الاجتماعي والاقتصادي، بالإضافة إلى حماية البيئة وتحسينها للأجيال القادمة. حيث ستعيد الاستراتيجية العمرانية تصميم وهيكل نظام التخطيط وتطوير الموارد والقدرات التنظيمية والمهنية والفنية لنظام التخطيط من أجل استيعاب وتنفيذ المتطلبات الحالية والمستقبلية.

9-1 هيكلة الدراسة:

يتكون البحث من الفصول التالية:

الفصل الأول: (مقدمة الدراسة) ويتكون من: مقدمة الدراسة ومشكلتها، وأهدافها وأهميتها، وفرضياتها، وحدودها ومصطلحاتها وهيكلها.

أما الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة) ويتكون من أربعة مباحث:

المبحث الأول: نظريات القيادة، والمبحث الثاني يتناول: الاستراتيجية ومفهومها وأنواعها. وكشف المبحث الثالث عن: الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية في سلطنة عُمان والدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في الإشراف عليها. وأخيراً المبحث الرابع تناول: الدراسات السابقة.

وخصص **الفصل الثالث:** لتحديد منهجية الدراسة ومجتمعها والأدوات التي تم الاعتماد عليها وأخيراً ختم البحث بقائمة المراجع التي تم الاستناد عليها.

أما الفصل الرابع فقد تناول تطبيق لاختبارات التحليل الاحصائي لبيانات الداسة والاجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

وقد تناول الفصل الخامس عرضاً لأهم نتائج الدراسة ومناقشتها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة. كما شمل مجموعة من التوصيات وأهم المعوقات التي واجهت الباحث أثناء تطبيق الدراسة.

10-1 ملخص الفصل الأول

لقد تبين مما سبق عرضه أن هذا الفصل قد تناول مقدمة الدراسة ومشكلتها، التي تلقي الضوء على الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية 2040م. كما تناول أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية، وأهداف الدراسة وتسؤولاتها، بالإضافة إلى المفاهيم العلمية المتصلة بموضوع الدراسة.

وسيتم في الفصل التالي عرضاً للإطار النظري، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتقديم رؤية نقدية توضح نقاط الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الراهنة.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: نظريات القيادة.

المبحث الثاني: الاستراتيجية ومفهومها وأنواعها.

المبحث الثالث: الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية في سلطنة عُمان والدور

القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في الإشراف عليها.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

2. تمهيد:

إن القيادة عملية يقوم من خلالها شخص ما بالإرشاد والتوجيه والتأثير في سلوك الآخرين من أجل السيطرة عليها لتحقيق هدف معين، وهي تعني أيضاً مجموعة من الخصائص التي يترتب عليها حدوث توجيه وتحكم في الآخرين لأمرنا ناجحاً، أي أنها الدور الإيجابي الذي يفعله القائد في التأثير على الجماعة بغرض الوصول إلي الأهداف المرجوة للجميع ومن أجل المؤسسة التي يعملون فيها، ويتطلب ذلك مشاركة بين صانعي القرار في المؤسسة وجميع الأطراف الرئيسية التي لها تأثير في إحداث التطوير، والاعتماد على الأبعاد الشاملة للمؤسسة وعدم التأثر بالصعوبات من أجل تحقيق الارتقاء وإحداث نقلة نوعية لكافة العملية التخطيطية، وقد استجابت العديد من الدول لتحديات التخطيط الاستراتيجي بهدف إنشاء تنمية مستدامة على مختلف الوسائل حيث قامت العديد من الدول بوضع خطط استراتيجية للتنمية المستدامة (شريف وأحمد، 2019)

المبحث الأول: نظريات القيادة:

يشير مفهوم النظرية إلى العلاقة بين الحقائق أو ترتيب الحقائق بطريقة ذات معنى؛ فالنظرية ليست مجرد تخمين، بل هي محاولة علمية للكشف عن ظاهرة ما. ونظراً لثراء موضوع القيادة وتعدد جوانبه اهتم المفكرون على مدار التاريخ بالقيادة، ولقد أدى تطور الفكر الإداري عبر الزمن إلى تعدد وجهات النظر حول القيادة، وهناك الكثير من الاتجاهات والنظريات التي تطرقت إلى القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال إسهام كل اتجاه على حده.

وسنركز في دراستنا على النظريات الحديثة التي ظهرت داخل التنظيم الإداري في الثلاثينات من القرن العشرين، وسادت حتى الخمسينات، وحاولت بما قدمته من أفكار تلافية العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في مجال القيادة، وفيما يلي سيتم استعراض أبرز نظريات القيادة الحديثة ومناقشتها من خلال مبحثين، حيث يتناول المبحث الأول النظريات الموقفية، ونظرية اتخاذ القرارات، ويناقش المبحث الثاني نظريات الأنماط القيادية الحديثة.

2-1-1 النظريات الموقفية ونظرية اتخاذ القرارات

أولاً: النظريات الموقفية:

نظراً لمواطن الضعف العديدة التي شابت النظريات القديمة، فقد بدأ بعض علماء القيادة والباحثون في البحث عن نماذج ونظريات قيادية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الموقف القيادي نفسه. فظهرت نظرية الموقف التي تفترض أن خصائص القيادة لا تتعلق بسمات الشخصية العامة، بل بالأحرى إنها ترتبط بالسمات التي تتفاعل مع مناصب قيادية محددة، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات (أبو النور، 2012، ص15).

فالسماة والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات (كنعان، 2006، ص 354-357).

كما تشير هذه النظرية إلى أن هناك مواقف وظروف معينة تهيئ لأفراد معينين ليتبوأوا مكانة قيادية، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر (شفيق، 2009، ص 15). وحسب هذه النظرية يعتبر الموقف الفيصل في تحديد النمط المناسب للقيادة، فالقائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له فرصة استخدام قدراته، وبناءً على ذلك فالسبب الأساسي يعتمد أساس ظهور أي قيادة على طبيعة وظروف الوضع البيئي ومحيطه والعوامل والعناصر الموقفية التي تحتوي عليها، والتي بطبيعتها تتغير من حالة إلى أخرى.

كما أن الأنماط القيادية تتوقف على الظروف المحيطة ببيئة العمل والتفاعل الاجتماعي، فنمط القائد لا يظهر حتى يستخدم مهاراته ويتكيف مع ظروفه لتحقيق أهدافه، ولذلك يجب عليه إدراك كيفية التعامل معهم في مختلف المواقف وذلك لإخراج أفضل أداء لديهم، وهناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة القيادة وفعاليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى كثيرة، فلا وجود لنمط سلوكي واحد فاعل في كل الظروف والأحوال وهذا ما عبرت عنه هذه النظريات التي رأت إن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم (Robbins, 2003.p 319)

ثانياً: نظرية اتخاذ القرارات:

ترى أن فاعلية القائد تكون عن طريق القرارات التي يتخذها، فالقائد له وظيفتين، الوظيفة الأولى هي الأداء، والوظيفة الثانية هي اتخاذ القرار؛ ودور القائد يتحدد حسب مكانته فكلما ارتفعت في التنظيم زاد إسهامه في عملية اتخاذ القرار، وكلما انخفض أدائه تراجع إسهاماته. والقائد يكون أوتوقراطي بالمعلومات المتوفرة لديه فينفرد باتخاذ القرار، أو يكون أوتوقراطي باعتماده على المرؤوسين للحصول على المعلومات ولكنه ينفرد باتخاذ القرار؛

وأحياناً يكون القائد استشاري بحل مشاكل العمال ولكنه وحده من يقرر، أو استشاري عن طريق اجتماع جماعي والقرار النهائي له وحده أو اعتماد المناقشة الجماعية بالمشاركة ليصلوا معاً لقرار جماعي يخدم مصلحة الجميع. (كعباش، 2006، ص 146).

2-1-2 نظريات الأنماط القيادية الحديثة

أدى التطور والتغير الهائل الذي تشهده مجالات الحياة اليوم، مع الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي نعيشه، كل هذا أدى إلى تغير ملحوظ في أنماط القيادة، وبدأت تظهر على الساحة نظريات جديدة تفسر الأنماط القيادية، منها على سبيل المثال نظرية القيادة الإجرائية، والقيادة التحويلية وغيرها من النظريات التي لم تكن معروفة من قبل وفيما يلي ملخص سريع لأهم تلك النظريات:

أولاً: نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية)

وتقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومرؤوسيه، من خلال بحث القائد عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال. كما أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهام (السعود، 2012، ص 191).

ثانياً: نظرية القيادة التحويلية:

ولدت نظرية القيادة التحويلية من رحم القيادة التبادلية، حيث ركزت القيادة التبادلية على المنفعة الاقتصادية، أما نظرية القيادة التحويلية سلطت الضوء على الإلتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يعد بيرنز Burns هو المؤسس الأول لهذه النظرية في عام 2011

منطلقاً من مبادئ القيادة التبادلية ومضيفاً لها البعد الأخلاقي حيث أشار إليها في كتابه "القيادة" الذي أكد فيه على أن إحدى الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004، ص 27).

وتهتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير (نورث هاوس، 2006، ص 216).

ثالثاً: القيادة المتسامية (المتعالية)

تنسب هذه النظرية إلى جاردونا (Gardona) وفي هذا النوع من القيادة تكون علاقة التبادل بين القائد ومرؤوسيه مبنية على مساهمة كل طرف بما يمتلكه أو يستطيع أن ينفذه، وفيها يشجع القائد المتسامي المتفوق عملية الاتساق والتوحد في المنظمة، وذلك بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مستثيراً لهمتهم الحقيقية ومطوراً لدفاعيتهم المتسامية (العليا). (السعود، 2012، ص 216). فالقائد المتسامي يهتم بالنتائج وعملية الاتساق بين دافعية المرؤوسين وحوافزهم ودوافع وحوافز الإدارة.

رابعاً: نظرية قيادة الإرادة والقدرة على مواجهة الصعاب (النمط التساعي):

طور الباحثون في مجالات التعليم وعلم النفس والإدارة اختباراً خاصاً يسمى Enneagram لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر توازناً وانسجاماً مع أنفسهم، واعتماداً على ذلك فقد صنف العلماء الشخصيات إلى تسعة أنماط مختلفة، تختلف في طبيعتها وتفكيرها، وطريقة كلامها واستماعها، وعواطفها، ومشاعرها، ومعتقداتها، وهذه الأنماط هي:

المساعد والمحفز، والفنان، والمفكر، والمخلص، ومتعدد المهارات والاهتمامات، والقائد، وصانع السلام، والمصلح. (السعود، 2012، ص 217).

المبحث الثاني: الاستراتيجية ونشأتها ومفهومها وأنواعها :

تعتبر الاستراتيجية طريقة فعالية في التفكير، أسلوب الإدارة وتطبيق منهجية مميزة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث الاستراتيجية تهتم بدراسة التحليل وتقييم كافة الاختيارات المتوفرة للدولة في أمر ما أو موقف محدد، وتوضيح كيفية استخدام كافة الإمكانيات والموارد المتنوعة من أجل تحقيق الأهداف التي تقوم السلطة السياسية بتحديدتها، حيث بكل موقف من المواقف الاستراتيجية خاصة، وأن لكل هدف له استراتيجية مناسبة لا يمكن تطبيقها في موقف أو تحقيق هدف آخر، ويحدد ذلك أنه يجب توضيح الأهداف التي تساعد على نجاح الاستراتيجية وتساعد على زيادة الفائدة والفاعلية. (فضيل، 2017)

2-2-1 مفهوم الاستراتيجية

يوجد العديد من التفريعات والمفاهيم الاستراتيجية، حيث يعتبر مصطلح الاستراتيجية من المصطلحات المستخدمة في كثير من العلوم ولها العديد من المعاني فكلمة استراتيجية تستخدم بصورة دائمة من قبل المتخصصين في الشؤون السياسية، والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية، وكلمة الاستراتيجية (strategie) بالفرنسية أو (strategy)، وهي تعني فن القيادة وإدارة المعارك الحربية، مما يدل أن استخدام الاستراتيجية كان في المجال العسكري، حيث هو الفن الذي يشير إلى وضع المعدات الحربية بصورة تساعد على السيطرة على موقف ما بشكل كامل، وهذا يوضح أصل كلمة الاستراتيجية الذي يعود إلى المجال العسكري (Andrea, 2010)

ومن ثم دخل مصطلح الاستراتيجية إلى عدة مجالات، وأصبحت الاستراتيجية توضح العديد من وجهات نظر مختلفة، حيث يرى البعض أن مصطلح الاستراتيجية يرتبط بعلاقة وثيقة مع القرارات المتخذة من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف، حيث تعرف الاستراتيجية أنها قرارات هامة ولها التأثير اللازم على المؤسسة بغرض تعظيم القدرات لديها وتحقيق استفادة قصوى من الفرص المتاحة، والسعي لوضع افضل الطرق من أجل حمايتها على كافة المستويات، ومن جانب آخر فهي مجموعة قرارات تتعلق بعملية اختيار الوسائل بناءً على الموارد المتاحة بغرض تحقيق مجموعة أهداف. (Andrea, 2010)

وتعرف الاستراتيجية وفق المجال العسكري بأنها عبارة عن فن توزيع الوسائل العسكرية وكيفية استخدامها بطريقة تحقق أهداف سياسية، أي هي استخدام القوة العسكرية من أجل تحقيق أهداف سياسية، وأيضاً تعرف الاستراتيجية بأنها علم الاستخدام الجيد للقوات المسلحة للدولة من أجل تحقيق الأهداف القومية السياسية للدولة باستخدام التهديد باستعمال القوة أو استخدام القوة نفسها، حيث تهتم الاستراتيجية بتوظيف اللوجستيك (فن التحركات للقوات والمعدات) والتكتيك (فن استخدام الأسلحة) من أجل تحقيق النصر، واستخدام القوة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالدولة. (صونية، 2007)

وتعرف الاستراتيجية أيضاً وفق علم الاجتماع بأنها ذلك النشاط التي يرتبط بعملية تحقيق الأهداف والغايات المخططة حيث إنها علم يبحث عن كافة المسائل التي ترتبط بعملية تحقيق الأهداف ومن جانب آخر تعرف السياسية بأنها نشاط يرتبط بتحديد الأهداف العاملة للمجتمع ككل أو أحد الجوانب فيه أو عليه، فإن الاستراتيجية هي عملية يتم فيها اختيار الوسائل المتاحة، وتحديد جميع البدائل الضرورية والمطلوبة من أجل تحقيق هذه الأهداف، ومن جانب آخر توجد علاقة وثيقة بين الاستراتيجية والخطة. حيث لا يمكن أن تكون هناك

استراتيجية بدون مجموعة من الخطط، حيث الاستراتيجي يحتاج إلى كم من المعلومات والبيانات التي يقوم المخطط بعرضها، ومن جانب آخر فإن الاستراتيجية تهتم بكافة الوسائل، والسياسي يقوم بتحديد الأهداف، ويقوم الاستراتيجي بتعبئة الموارد المتنوعة من أجل تحقيق الأهداف التي تمس المصالح القومية للدولة. (فضيل، 2017)

وبناءً على ذلك فإن الاستراتيجية تعنى بتحقيق الغايات التي تقوم بها السياسية، وتقوم من أجل تحقيق ذلك باستخدام أنسب الوسائل التي تكون في حدود إمكانياتها، وتقوم بدراسة وتحليل الاختبارات وتسخر كافة الإمكانيات من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها السلطة السياسية للدولة ويمكن أن نقول أن الاستراتيجية هي علاقة بين الأهداف والوسائل، والموارد والإمكانيات والتي يمكن العمل على توفيرها من أجل تحقيق كافة الأهداف السياسية المخططة، أي أنها تركز على الأدوات والأساليب، وتقوم بتحديد المناهج في ضوء رؤية مستقبلية، ومن ناحية أخرى يتم استخدام التخطيط التي يقوم برسم هدف معين أو مجموعة أهداف استراتيجية، وعمل الإطار الضروري اللازم لتنفيذه، وتوضيح الوسائل التي تستخدم في عملية التنفيذ. (Antonacopouou, 2006)

إن الاستراتيجية تعمل على تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للدولة، وتقوم باعتماد كافة المسارات اللازمة للعمل والقيام بتخصيص الموارد اللازمة، وفي سبيل تحقيق الأهداف المرسومة يتم اختيار جميع الوسائل (الشرعية - المادية - الفنية - العلمية) والتي تناسب تنفيذ الاستراتيجية كماً وكيفاً واتباع منهاج علمي حيث يتم بعد ذلك عملية التقويم والتقييم المرهلي تبعاً، وهذا ما اتبعته سلطنة عمان عند وضع استراتيجيتها للتنمية الاقتصادية حيث تم تقسيم أهدافها على عدة مراحل، ثم القيام بعملية التقويم والتقييم المرهلي وذلك وفقاً لرؤيتها 2040، حيث يترتب على هذا التقويم أن الاستراتيجية تسير بشكل سليم من أجل

تحقيق الأهداف بشكل جيد، بالإضافة إلى سد أي فجوة أو تقصير أو انحراف الاستراتيجية الموجهة والتي يمكن أن تنشأ أثناء عملية التنفيذ. (Barnet, 2002)

وبناءً على ذلك تظهر الصورة النهائية لمفهوم الاستراتيجية وهي خطة أو مجموعة من الخطط ستستخدم لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف وذلك وفق رؤية مستقبلية.

2-2-2 خصائص الاستراتيجية

تتميز الاستراتيجية بوجود عدد من الخصائص المختلفة، وذات أهمية مختلفة وهي

كالتالي:

1- الشمولية: الاستراتيجية هي التصور المستقبلي الذي تسعى الدولة أو أي جهة إلى تحقيقه في المستقبل القريب أو البعيد وفقاً لرؤيتها المخططة المرسومة في مجال معين أو قطاع من القطاعات داخل الدولة، وعليه فإنه يغطي جميع الجوانب المحددة والمرسومة وفق إطار كلي وشامل (Contu, 2003)

2- تشمل مجموعة من القرارات، وهي تتكون من عدة قرارات استراتيجية لدى الدولة، وتتعلق بالأمر التي على أساسها يتحدد مستقبلها بالإضافة إلى وجود قرارات تقليدية تتم على المستوى التشغيلي وغالباً هي قرارات يومية.

3- موجهة، إن الدولة ما هي إلا نظام تحيط به بيئة خارجية، تضم العديد من القطاعات، وعليه فإن الاستراتيجية المخططة تتم بالتكامل والترابط بين هذه القطاعات بهدف تحقيق هدف معين، حيث تقوم الاستراتيجية بتصوير مستقبلي نحو هذه القطاعات ودراستها بشكل موجه من أجل توجيهه لتحقيق هذا التصور المستقبلي. (Antonacopoulou, 2006)

4- الوقت المناسب: إن الالتزام بالوقت المحدد في الاستراتيجيات هام وفعال جداً، حيث التأخير في تطبيق الاستراتيجية تصبح ليس لها جدوى.

5- الوضوح: يجب أن يكون الاستراتيجية تتميز بالوضوح في جميع جوانبها، (أهدافها، تطبيقها) بالإضافة إلى كونها تقوم بالإقناع حتى يتم تطبيقها بشكل فعال دون حدوث اختلافات أو تضارب في الأهداف. (Goldman, 2005)

6- محددة المراحل، يتم مرور الاستراتيجية بعدة مراحل (صياغة - تطبيق - رقابة).

7- المشاركة، يجب إشراك كافة الكفاءات من أجل نجاح تطبيق الاستراتيجية والقيام بالاستشارة في كافة الأمور المتعلقة بالاستراتيجية، ثم القيام باتخاذ القرار الجيد بخصوص الاستراتيجية المناسبة، حيث الاستشارة تقوم بدور الحافز والدافع من أجل تطبيقها بصورة جيدة بناء على استشارتهم.

8- المرونة، تتميز الاستراتيجية بعدم الثبات، والتغير إذا لزم الأمر، حيث المتابعة والرقابة والتقويم المرحلي يساعد على تغير الاستراتيجية، مما يستلزم القيام بوضع عدة سيناريوهات تتناسب هذه التغيرات، من أجل تخفيض الأخطاء التي يمكن أن تظهر مستقبلاً. (Goldman, 2008)

9- الموارد المخصصة، تقوم الاستراتيجية بتخصيص الموارد اللازمة والمطلوبة من أجل تطبيقها، وذلك حسب الأهداف التي يراد تحقيقها بشكل جيد.

2-2-3 الأهمية الخاصة بالاستراتيجية

تسعى الدول إلى تحديد أهداف تسعى بصورة حثيثة من أجل تحقيقها بصرف النظر إلى حجمها، ومن هنا تكمن أهمية الاستراتيجية والتي تساعد على تحديد الأهداف والقيام بتنفيذها سواء العامة منها أو الخاصة وهي كالتالي:

- تقوم بتوحيد كافة الجهود داخل الدولة، وتحقيق التعاون بينها من أجل تطبيقها.

- تقوم بعمل حافز يدفع الجميع للقيام بأقصى الجهود لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأداء والرقابة للحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

- تحديد نقاط القوة والضعف، وتعزيز نقاط القوة ووضوح نقاط الضعف مما يساعد على زيادة الفعالية. (Johnson, 2003)

4-2-2 وظائف الاستراتيجية

تقوم الاستراتيجية بتشخيص الأوضاع الراهنة وتقوم بتحديد جميع العناصر الإيجابية والسلبية، وجميع العلاقات المباشرة وغير مباشرة بين هذه العوامل، وتقوم بتحديد الوسائل المتوفرة، والعمل على اختيار المناسب، وتقوم بحشد الموارد والقوى اللازمة، واستغلال أمثل العوامل الإيجابية وإتاحة الظروف الملائمة التي تساعد على نموها، وحصر العوامل السلبية ووضع الخطط من أجل حصرها وتجنبها أو التقليل منها، وتوفير جميع التنظيمات اللازمة، ووضع العوامل والوسائل في منظومة واحدة من أجل تحقيق الترابط والتكامل والتفاعل، ومراعاة المواءمة وتحقيق المرونة حسب الظروف الطارئة. (Goldman, 2008)

كما تقوم توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية بما يلي:

1- توفير هيكل تنظيمي، من أجل أن تكون الأنظمة تتوافق مع الاستراتيجية، حيث أن تحديد الهيكل التنظيمي الملائم وإجراء التغييرات.

2- نظم الموارد البشرية، تتأثر وتؤثر الاستراتيجية بنظام الموارد البشرية، وعليه فلا بد من وجود اتساق بين كلاً من الموارد البشرية والاستراتيجية حيث الأفراد هم من يقومون بتنفيذ الاستراتيجية حيث يجب أن تكون الموارد البشرية مناسبة في المهارات والإعداد من أجل تحقيق الاستراتيجية المخططة بصورة جيدة. (صونية، 2007)

3- أنظمة المعلومات، وجود نظام معلومات وبيانات يساعد على توفير كم من المعلومات تساعد على التقليل من درجة عدم التأكد حتى يعمل متخذي القرار بصورة جيدة لأنها تساعدهم على تحديد الفرص والتحديات من أجل صياغة جيدة للاستراتيجية.

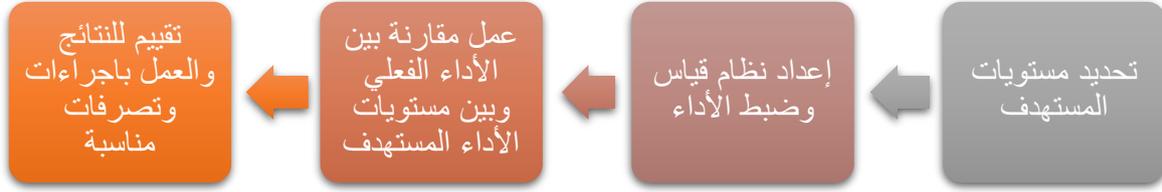
4- نظام الرقابة والتقييم، عملية الرقابة والتقييم هامة وضرورية للوقوف على مدى جدية التنفيذ، وتصحيح الانحرافات، وهذا لا يتم دون وجود نظام للرقابة والتقييم يتميز بالجودة والفعالية. (صونية، 2007)

5- الرقابة الاستراتيجية، وهي تشمل العمليات الخاصة بالسيطرة التنظيمية والتي تتم بشكل مستمر من تطبيق الاستراتيجية بشكل فعال وكفؤ من أجل ضمان تطبيق الأهداف الاستراتيجية دون إهدار الموارد المتنوعة، وتعني أيضاً الوسيلة التي يتم بها مراقبة أنشطة الاستراتيجية، والمشاركين فيها بغرض عمل تقييم لكفاءتها من أجل اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء ووضع الاستراتيجية على الطريق الصحيح بمعالجة الانحرافات بشكل مستمر وفعال، لقيامها بعملية رقابة على عمليات التطبيق، وتنفيذ الأعمال كافة، حيث يمكن أن تظهر بعض المعوقات التي تحد من القدرة على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل. (Contu, 2003)

2-2-5 خطوات (مراحل) الرقابة

وتشمل مراحل الرقابة عدة خطوات منها تحديد مستويات الأداء المستهدف، حيث يتم تحديد مستويات الأداء المستهدف على ضوء الاستراتيجية المتبعة، والقيام بإعداد نظام القياس والضبط باتباع مجموعة من الإجراءات تقوم بتقييم الأداء، والعمل على مقارنة بين الأداء الفعلي وبين الأداء المستهدف، من أجل تقييم الانحراف الذي يصيب الأداء الفعلي بالقياس على الأداء المستهدف، ثم بعد ذلك يتم عمل تقييم للنتائج المحققة، والقيام باتخاذ اللازم من أجل تصحيح الأخطاء إن وجدت عن طريق تغيير نظام الرقابة المطبق، أو تغيير الموازنات

أو القيام بإجراءات رقابية جديدة حيث أن الاستراتيجية من أحد خصائصها المرنة. (Barnett, 2002). والشكل التالي يوضح مراحل تصميم نظام الرقابة:



الشكل (1-2): مراحل تصميم نظام الرقابة

ولتحقيق الرقابة الاستراتيجية يجب أن تشمل على المعلومات اللازمة من أجل صياغة صورة واضحة للأداء والتركيز على عناصر النجاح، والأنشطة الحيوية في تنفيذ الاستراتيجية، وتوفير المعلومات في الوقت اللازم لمتخذي القرار من أجل الكشف عن القصور سواء في الأهداف أو النتائج، التنمية الاقتصادية رؤية مستقبلية واعدة، هذا بالإضافة إلى تنمية الرقابة الذاتية لجميع القائمين على تنفيذ الاستراتيجية ونشره بينهم. (Goldman, 2008)

2-2-6 أنواع الاستراتيجيات

تضم الاستراتيجيات عدة أنواع على الرغم من تعدد أنماطها ومدى توافر الإمكانيات المتبعة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأنواع الاستراتيجيات تشمل:

1. **الاستراتيجية العقلانية:** وهذه الاستراتيجية تركز على الدراسة العلمية، حيث تقوم على افتراض الاستعداد التام للأشخاص المراد إقناعهم بمتطلبات الاستراتيجية، حيث تتمتع هذه الاستراتيجية بالموضوعية، وتعتمد على التفكير العلمي السليم والبحث العلمي، وجهود الكفاءات العلمية، بالإضافة إلى اعتمادها على جميع الأدوات الحديثة في إدارة هذه الاستراتيجية وتنظيمها. (Johnson, 2008)

2. **الاستراتيجية التوجيهية:** وهذه الاستراتيجية تعتمد وتركز على القيام بجذب الاهتمام لجميع المهتمين بهذه الاستراتيجية والعمل على كسب الثقة منهم، وتحفيز إرادتهم والعمل على تعديل المواقف من أجل دفعهم على القيام بالأعمال المراد قيامهم بها، مع الأخذ بالاعتبار نكاء وعقلانية الموجهة لهم هذه الاستراتيجية ليتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاعتماد على تعاونهم. (Coldman, 2005)

3. **الاستراتيجية السياسية والإدارية:** هذه الاستراتيجية تعتمد على قوة السلطة الإدارية أو السياسية، حيث يفترض في الأشخاص الموجهة لهم الموافقة للمطالب المختلفة والاتجاهات الخاصة بالسلطة وترتكز على التشريعات الحكومية حيث تشمل التعليمات والتوجيهات، وهذه الأنواع من الاستراتيجيات قد تكون مناسبة لكل تطبيق حيث يتطلب أن تكون الاستراتيجية المعتمدة للتطبيق تشمل هذه الأنواع من الاستراتيجيات المذكورة من أجل الاستفادة من المزايا العديدة لهذه الاستراتيجيات، والقيام بتطبيقها في الأهداف المخطط لها. (فضيل، 2017)

2-2-7 مقومات الاستراتيجية

من أجل توظيف الإمكانيات التي تستخدم لتحقيق الأهداف يجب توفير متطلبات منها القيام بتحديد الهدف أو الأهداف الاستراتيجية المخطط لها من قبل السياسة العامة التي تسعى الاستراتيجية لتنفيذها، والقيام بالمعرفة الكاملة بكل الأدوات المتواجدة، أو اللزم توافرها بشكل كامل حيث أنها من العناصر الضرورية من أجل القيام بوضع الاستراتيجية بالإضافة الوعي العامل بالموارد البشرية، وما هي درجة كفاءتهم وتدريبهم وتحديد الأشخاص التي يوكل لها عملية إصدار القرارات، والأشخاص المنوط لهم عملية التنفيذ، وعمل تصور مستقبلي للأعمال المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة، والسعي إلى توضيح العلاقات المختلفة بين

القائمين على تخطيط الاستراتيجية والمنفذين والسعي لتحقيق تكامل شامل معهم وإلى توحيد حوافز الرؤية المستقبلية حيث يعد التفاعل بين القائمين على تخطيط الاستراتيجية، وبين المنفذين، مساعداً على نجاح الاستراتيجية وانتقالها من مرحلة التصور النظري إلى التنفيذ العملي على أرض الواقع، ومن الأمور الهامة لمقومات الاستراتيجية عمل موازنة خاصة بالاستراتيجية والتي تشمل تحديد النفقات والتجهيزات وكافة الأمور المادية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية على الواقع. (Anthonacopoulou, 2006)

2-2-8 شروط وضع الاستراتيجية

وتشمل شروط وضع الاستراتيجية أن تكون الاستراتيجية واضحة الأهداف حتى تكون استراتيجية سليمة ومتكاملة بالإضافة إلى تميزها بالتكامل والشمول بين أهدافها ومختلف القطاعات وعدم تناقضها وتميزها بالتناسق الداخلي، وأن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها على أرض الواقع ويوجد تكافؤ بين أهداف الاستراتيجية والموارد ومختلف القدرات المتواجدة من أجل تحقيق أعلى درجات النجاح، وأن تكون منسجمة تناسب مع الوضع الداخلي بما فيه من اختلافات عن البيئة الخارجية وأيضاً يساعد وجود معلومات دقيقة على نجاح تطبيق الاستراتيجية حيث أن الاستراتيجية تتميز بالاستمرارية والجدية. (فضيل، 2017)

2-2-9 استراتيجية التنمية

إن استراتيجية التنمية تأتي بعد عدة مراحل منها استراتيجية التوجه إلى الداخل، واستراتيجية التحرير الاقتصادي، ثم الاستراتيجية التنموية، وتعرف موارد الدولة للتغلب على نقاط ضعفها، والتصرف تجاه مختلف التغيرات أي أنها فن استخدام الموارد والإمكانيات من أجل تحقيق الأهداف العامة للدولة، وتعرف أيضاً بأنها الرؤية الشاملة لتحقيق عدالة اجتماعية

ورفاهية شاملة تستطيع الارتقاء بعملية نشر القيم الحضارية وتقديم أفضل الخدمات عن طريق القيام بتحفيز الأفراد تجاه الاستغلال الأفضل للموارد وأيضاً تعرف بعملية الانتقال بالاقتصاد القومي من حالة الركود إلى حالة النمو أي أنها مجموعة من المرتكزات (الأساسات) تقوم بتوضيح الطريق لتحقيق الأهداف المخطط لها. (حجازي، 2017)

2-2-10 أنواع استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية

1. استراتيجية النمو المتوازن: وهذه الاستراتيجية تكمن في أنه يجب على الدول توسيع أسواقها الداخلية، بالقيام بتطبيق وتنفيذ برنامج استثماري كبير في وقت متقارب من أجل خلق سوق جديدة، وتوسيق السوق الداخلي مما يترتب عليه وجود حوافز استثمارية تساهم في رفع معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك باتباع تخصيص الاستثمارات للصناعات وخلق توازن بين قطاعي الزراعة والصناعة. (كربالي، 2013)
2. استراتيجية إشباع الحاجات الضرورية: إن الهدف من هذه الاستراتيجية هو النهوض بمستوى المعيشة لأفراد المجتمع وتحقيق الرفاهية الاقتصادية وتلبية حاجاته الضرورية، عن طريق إعادة البناء الإنتاجي لتحقيق الاعتماد على السوق المحلي، والنهوض بالقدرات والكفاءات عن طريق توفير الغذاء والعلاج والسكن لرفع هذه القدرات مما يترتب عليه تحسين الإنتاجية للموارد الاقتصادية. (كربالي، 2013)
3. استراتيجية التنمية المستدامة: وتشمل إحداث تنمية شاملة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، والتركيز على ثلاث محاور وهي المحور الاجتماعي، والمحور الاقتصادي، والمحور البيئي والقيام بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية، والعمل على تحديث القطاعات الإنتاجية وتوفير مصادر النمو مما يكون له مردود على القطاعات

المختلفة للدولة مثل خفض معدلات البطالة، وارتفاع الإنتاجية وزيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي والانتقال إلى مصاف الدول ذات الدخل الأعلى. (بييرتزمان، 2004)

إن من أسباب وضع استراتيجية تنموية اقتصادية للدول وجود تحديات دولية، وتحديات وطنية وتحديات إقليمية وعليه فيجب تبني استراتيجية لذلك لتكون أحد العناصر لخطة أكبر للتنمية الاستراتيجية، حيث تشتمل على عدة مراحل من أجل إتمام تنفيذ تنمية اقتصادية تنموية حيث تبدأ بعملية تنظيم الجهود ثم عمل تقييم للاقتصاد المحلي، ثم إعداد الاستراتيجية، ثم البدء بتنفيذ الاستراتيجية، وتأتي المرحلة الأخيرة وهي القيام بمراجعة الاستراتيجية، وجزير بالذكر أن استراتيجية التنمية الاقتصادية لها عدة عناصر وهي:

1. توضيح الرؤية وهي توضيح لإجماع أصحاب المصالح تجاه المستقبل الاقتصادي المخطط للمجتمع.

2. توضيح الأهداف، وتشمل الرؤية الكاملة للنتائج المرجوة تجاه التخطيط الاقتصادي.

3. توضيح الأغراض، وهي وضع معايير للأداء للأنشطة المستهدفة في عملية التنمية وفق إطار زمني.

4. وضع البرامج، صياغة طرق وأساليب من أجل تحقيق الأهداف الواقعية للتنمية.

عرض المشروعات والخطط، وفيه يتم تحديد الآليات وتحديد تكلفتها وتكون لها إطار زمني قابل للقياس. (سبيرتزمان، 2004)

ولا بد من وجود قواعد مناسبة من أجل ضمان نجاح الاستراتيجية ومنها وضع منهج يضم كافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ووضع استراتيجية دقيقة يشارك فيها جميع الأطراف ذات الصلة، والقيام بتنفيذ مجموعة من المشروعات (قصيرة - متوسطة - طويلة) الأجل من أجل تدعيم ثقة أصحاب المصالح وتوافر زعماء محليين لهم تأثير وفاعلية من أجل

تدعيم الالتزام بالعملية، والقدرة على تجميع أصحاب المصالح، والعمل على تدعيم القدرات الإدارية، وقيام الحكومة المحلية بوضع استراتيجية تنمية اقتصادية محلية، والحصول على كافة الدعم السياسي والمالي والفني، والقيام بتنفيذ المشروعات وخطط العمل، وتحديد المدير المسؤول الذي يلتزم بنجاح عملية التنفيذ.

المبحث الثالث: الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية في سلطنة عُمان والدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في الإشراف عليها.

تتقدم سلطنة عُمان نحو المستقبل بخطى سريعة وسط عالم مليء بالتحديات والصعوبات وتعتمد سلطنة عمان على عاملين رئيسيين وهو البناء على ما تم إنجازه من جهود تنموية تحققت خلال 50 عام، واستشراق مستقبل تخطيط يتميز بالقدرة على أي مستجدات تظراً مستقبلاً بما يتميز بمرونة عالية لتحقيق أهدافها التنموية وتعتبر الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية لسلطنة عمان بمثابة خارطة طريق من أجل توجيه السلطة إلى المستقبل وفق اتباع منهاج طموح وواقعي وقابل للتطبيق، من خلال تحديد توجهات التنمية العمرانية بالتوافق مع رؤية سلطنة عُمان 2040، ثم القيام بإخراجها على شكل خطط عمرانية استراتيجية سواء على المستوى الوطني أو على مستوى المحافظات حيث تهدف الاستراتيجية الوطنية إلى توجيه النمو العمراني خلال العشرين سنة القادمة لتحقيق توازن بين الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة (الاجتماعية)، والاقتصادية والبيئية والتي تظهر جلياً في محور التنمية العمرانية. (الاستراتيجية العمرانية 2022).

وتتجسد الاستراتيجية الوطنية العمرانية لسلطنة عُمان في محور التنمية العمرانية لضمان تنافسية المدن والقدرة على الصمود أمام كافة المتغيرات المختلفة مثل التغير المناخي بالإضافة إلى تحديد أنسب الأماكن للسكن والعمل، وإيجاد فرص توظيفية جيدة وملائمة في

مختلف المحافظات وتغير أنماط التنقل إلى الأفضل فضلاً عن القيام بالمحافظة على البيئة، وقد تم في سلطنة عُمان تطوير الاستراتيجيات العمرانية وفق منهاج تفاعلي، على أساس المشاركة المجتمعية بناءً على التوجيهات السامية العليا من القيادة السياسية وتم أخذ رؤية وتطلعات أصحاب العلاقة خلال المراحل المختلفة للمشروع وضمن القطاع الحكومي والقطاع الخاص بالإضافة إلى المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع المدني (الرضي، 2011).

وتمت صياغة الاستراتيجية إلى عدد من السياسات التي تشمل كافة أبعاد تحقيق التنمية المستدامة، حددت مجموعة من الأدوات اللازمة بضمان تنفيذ الخطط العمرانية ذات المستويات الأدنى، وبناءً على ذلك فإن اتباع الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية منهاج تكاملي وشمولي يتطلب قدراً كبيراً من التنسيق والتعاون المثمر في كافة الجهات المعنية، وتحتاج لالتزام صادق من أجل توفير أفضل الأماكن للعيش والعمل للأجيال القادمة، حيث أدركت سلطنة عمان وخاصة بعد تحقيقها النهضة فيها أنه يجب الاهتمام بالتنمية العمرانية بعيدة المدى، وتطبيق سياسات جديدة من داخل السلطة مثل توزيع الاستثمارات جغرافياً، وتقديم الدعم الكامل للمراكز السكانية، واستكمال هياكل البيئة الأساسية، حيث تعتبر التنمية العمرانية هي القالب المكاني الذي تصب فيه برامج التنمية المختلفة (الاستراتيجية العمرانية، 2022)

2-3-1 تطور التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان: (الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط، 2015)

- **المرحلة الأولى (1970 - 1975):** وهي مرحلة الاستراتيجية الأولى للتنمية

واختصت بتوفير الحد الأدنى في الهياكل الأساسية للتنمية الاقتصادية

- **المرحلة الثانية (1976 - 1995):** وهي مرحلة قامت على التخطيط الموجه من

أجل تسريع الوتيرة المتعلقة بالتنمية الاقتصادية الشاملة وهي مرحلة الاستراتيجية الثانية

لسلطنة عمان ثم قامت بمقارنتها بالخطة الخمسية الأولى (1976 - 1985) ثم الثانية (1981 - 1985) ثم الخطة الثالثة (1986 - 1990) ثم الرابعة (1991 - 1995)

- **المرحلة الثالثة (1996 - 2020):** وهي استراتيجية التنمية الثالثة وركزت على الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني عام 2020 وتهدف إلى تحقيق رؤية مستقبلية لتحقيق تنمية مستدامة، ووفقاً لرؤية سلطنة عمان 2040.

- **المرحلة الرابعة (2021 - 2025):** واعتمدت على رصد الإنجازات وتحديد الاتجاهات ووضع السياسات العامة ووضع الخطط القطاعية والإقليمية، ووضع برنامج إنمائي وطني والقيام بالمتابعة والتقييم بما يتوافق مع رؤية سلطنة عمان 2040.

2-3-2 إنجازات 50 عاماً

على مدى خمسون عاماً استطاعت سلطنة عمان تحقيق عدد من الإنجازات تمثلت

في:

- إحداث نقلة نوعية في مستوى المعيشة، بفضل الإنجازات المحققة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتكوين منظومة من المراكز الإقليمية والثانوية والتي تحولت إلى مراكز للنمو ودفع عجلة التنمية إلى المناطق المجاورة لها مما يترتب عليه تحقيق التنمية المتوازنة بين مختلف مناطق سلطنة عمان.

- تكوين منظومة مؤسسية وتشريعية، وتأسيس لدولة سيادة القانون وقيام المؤسسات المالية والمصارف في تمويل المشاريع وتشكيل بيئة تستطيع القيام بالتعامل مع مستلزمات برامج التنمية المختلفة، بالإضافة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية. (فوزي، 2017)

- إسهام القطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية وتنفيذ برامج التنمية، وتزامن مع ذلك وجود تحديات عمرانية بسبب تسارع وتيرة التنمية وهذه التحديات تتحدد في:
- وجود تسارع في عمليات التنمية ترتب عليه تمدد عمراني، وعدم توافق بين الاستخدامات المختلفة للأراضي.
- وجود ضغط على الموارد الطبيعية المحدودة، وجود توسعات عمرانية في أماكن غير ملائمة، وعدم توافر البيانات، وعدم وجود تنسيق بين الجهات المعنية.
- عدم التطبيق الجيد للسياسات والتشريعات من أجل ضبط التنمية العمرانية، بالإضافة لعدم وجود تسلسل هرمي للمجتمعات السكانية مما ترتب عليه تركيز السكان والاستثمارات في مراكز معينة على حساب المناطق الأخرى.
- وجود رغبة للقيام بتطوير نظام التخطيط العمراني والعمل على بناء القدرات المختلفة للموارد البشرية من أجل تغييرات المرحلة القادمة، فضلاً عن مواجهة التغيرات المناخية الحالية والمستقبلية.
- وجود استنزاف للأراضي، وارتفاع تكاليف توفير المرافق، والاعتماد على المركبات الخاصة مما شكل ضغط على شبكة الطرق وظهور الاختناقات المرورية مما يتطلب مد شبكة طرق جديدة. (Naima, 2017)

2-3-3 رؤية سلطنة عمان الاستراتيجية 2040

تعتمد رؤية سلطنة عمان (2040) على عدة محاور هي:

- تحديد القيم والرسالة والرؤية، إجراء تحليلات وتشمل (تحليل السنوات، وتحديد المحددات الخارجية بسترل، واستخدام تحليل ميزان بورتر والقوى (الممكنة)، وتحليل

نموذج ماكينزي (57)، وتحليل أسلوب أصحاب المصلحة بالإضافة إلى تحليل الفجوات).

- القيام بوضع البدائل والأهداف العامة والتفصيلية، والقيام بوضع البرنامج التنفيذي للاستراتيجية، والقيام بالرصد والمتابعة السنوية لآليات التنفيذ الخاصة بالخطط الاستراتيجية، وعمل تقييم شامل للأداء التشغيلي، وقياس الآثار المترتبة وتحديد النتائج المحققة (AL-Awadhi,2007)

2-3-4 الرؤية العمرانية لسلطنة عمان

تتطلع سلطنة عمان أن تكون وجهة حيوية جاذبة بما فيها من مدن عصرية ذكية، وإنشاء قرى تتبض بالحياة وتقوم بدعم بعضها البعض من أجل تحقيق رفاهية اقتصادية واجتماعية بالتوافق مع رؤية عمان 2040، وتم إعداد استراتيجية التنمية العمرانية بالاعتماد على عدة قيم ومنها تزامن إعداد الاستراتيجية العمرانية على المستوى الوطني بالتوافق مع إعداد الاستراتيجيات العمرانية على مستوى المحافظات مما يجعل من عملية التطوير الخاصة بالاستراتيجية العمرانية الوطنية سواء على المستوى الوطني أو المحافظات تتم على أرضية مشتركة، وإعداد الاستراتيجية العمرانية بالتوافق الكامل مع رؤية عمان 2040 على اعتبار أنها الموجه الرئيسي للاستراتيجية العمرانية والتوافق أيضاً مع مختلف القطاعات مع تبني أهداف التنمية المستدامة 2030، والوضع في الاعتبار كافة المتغيرات العالمية والإقليمية، واعتمدت الاستراتيجية العمرانية على مشاركة المجتمع، وجمع المعلومات والبيانات اللازمة عن استخدامات الأراضي، وتوسع شامل للنقل، وعمل مناقشات وحلقات عمل بمشاركة مختلف الجهات ذات العلاقة، مما يحقق نجاح للتخطيط العمراني ضمن رؤية شمولية تكاملية.

2-3-5 التخطيط الاستراتيجي العمراني

إن الاستراتيجية العمرانية تقوم بالإسهام بشكل كبير في عمليات توجيه الاستثمار والتنمية إلى كافة المواقع وتحقيق الحفاظ على البيئة من أجل الأجيال المقبلة، وتساعد على تحقيق تنمية شاملة تشمل جميع المحافظات معتمدة على مبدأ اللامركزية وعملية الاستخدام المتوازن للأراضي، واستغلال الموارد الطبيعية واستثمارها بشكل يتسم بالفاعلية والتميز ومع وجود التغيرات المحلية والعالمية ووجود الكثير من التحديات التي تواجه التخطيط العمراني على المستوى الوطني في سلطنة عمان يظهر الدور الكبير لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني داخل سلطنة عمان، حيث انتهجت الوزارة نهج قائم على التخطيط الشامل يشمل كافة القطاعات سواء المحافظات أو المدن أو القرى في إطار تحقيق رؤية سلطنة عمان العمرانية والاستراتيجية العمرانية للتنمية العمرانية. (Khan, 2009)

وقد شهدت محافظات سلطنة عمان خلال الفترات الأخيرة تنمية كبيرة على مختلف المجالات، وقامت وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان في إطار رؤية 2040 بالتخطيط العمراني الأفضل من أجل ضمان الأولويات في استراتيجية العمرانية ومنها تحقيق تنمية للمحافظات والمدن المستدامة والتي تقوم بدور تنمية جغرافية شاملة لها من أجل ربط المحافظات بعضها ببعض، والتي تقوم على مبدأ اللامركزية وتتضح في الاستخدام المتوازن والأمثل للأراضي وكافة الموارد الطبيعية المتاحة والقيام باستثمارها بوسائل تضمن الفاعلية وحماية البيئة لتكون داعمة للأمن الغذائي والمائي، وأمن الطاقة، وإنشاء المدن الذكية والمستدامة التي تطبق التقنيات الحديثة لتحقيق النمو الاقتصادي والرفاهية للشعب، وتحقيق العدالة الاجتماعية داخل المناطق الحضرية والريفية، وقد أقامت وزارة الإسكان والتخطيط العمراني رؤية مميزة وطنية لسلطنة عمان حتى تصبح عمان الغد وجهة جاذبة حيوية بما

تحويله من مدن ذكية عصرية، وأحياء تنبض بالحياة تحقق دعم لبعضها البعض لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي يوافق رؤية سلطنة عمان 2040، وتقوم الرؤية الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان على مبدأ تحقيق التكامل الفعال بين متطلبات التنمية، والقيام بتنوع الاقتصاد وإيجاد الفرص التشغيلية لمواطنيها من أجل تحقيق التنمية المتوازنة لكافة المحافظات والمدن، من أجل إنشاء مجتمعات قائمة على الهوية العمانية وقيم الاستدامة بما تقوم به من الحفاظ على البيئة الطبيعية والموزون الثقافي للبلاد للأجيال القادمة (benkari, 2013)

2-3-6 مراحل إعداد الاستراتيجية

إن التخطيط العمراني لسلطنة عمان ينطلق مع الاستراتيجية العمرانية لتحقيق رؤية عُمان 2040 سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو المدن.

- المستوى الوطني (استراتيجية وطنية): رؤية عمرانية متوافقة مع رؤية عمان 2040، وبناء مراكز للنمو إقليمياً وتنفيذ سياسة عمرانية وطنية تشمل تلبية احتياجات الدولة من مختلف المرافق والأساسيات، والاهتمام بالمشاريع ذات الأهمية، ووضع خطط للتخطيط الإقليمي والمحلي. (Al-Shueili, 2015)

- المستوى الإقليمي (استراتيجية المحافظات): القيام بتسلسل هرمي للمجتمعات السكانية وإقامة شبكات نقل وبنية أساسية وصياغة خطط تنمية اقتصادية، والقيام بخطط تطوير حضري وريفي.

- المستوى المحلي (عمل خطط هيكلية وتفصيلية للمدن): القيام بعمل خطط تفصيلية للأحياء السكنية، وتوضيح نطاقات استخدامات الأراضي ووضع خطط محلية لإدارة البيئة والأماكن التراثية. (HO, S, 2001)

2-3-7 مراحل الإعداد

وتتم عن طريق جمع البيانات الوطنية وعمل تحليلات ونمذجة، القيام بإعداد البدائل الاستراتيجية الوطنية، وتقييم البدائل واختيار البديل الأفضل، أما بالنسبة لمراحل إعداد الاستراتيجيات العمرانية الخاصة بالمحافظات، فيتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة على مستوى المحافظات الخاصة باستخدام الأراضي وقطاع النقل، ثم القيام بوضع الخيارات العمرانية الأولية للمحافظات ثم عمل تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل لكل محافظة، ثم إعداد مسودات الاستراتيجيات العمرانية للمحافظات ثم صياغة الوثيقة النهائية للاستراتيجية. (Al-Shuesli, 2015)

تتوافق أهداف الاستراتيجية العمرانية مع أهداف رؤية عمان 2040 حيث تكمن رؤية عمان 2040 في مجتمع إنساني مبتكر ومبدع، وإيجاد بيئة عناصرها مستدامة بالإضافة إلى وجود أجهزة مسؤولة داخل الدولة بتطبيق حوكمة الجهاز الإداري، وإيجاد بيئة مستدامة. وأن الاستراتيجية العمرانية لسلطنة عمان تهدف إلى تخطيط عمراني مستدام والقيام بتنوع ونمو اقتصادي، والحفاظ على البيئة ومواجهة التغيرات المناخية، وإنشاء نظام نقل فعال، وبنية أساسية فعالة والقيام بحوكمة نظام التخطيط.

8-3-2 أهداف تنمية المحافظات والمدن المستدامة 2040

القيام بتنمية متوازنة وعادلة لتعزيز الميزة التنافسية للمناطق والمحافظات، بالإضافة إلى إنشاء مراكز استقطاب للهجرة الداخلية، وتحقيق تنمية أكثر توازناً تعتمد على تسلسل هرمي لتوزيع المراكز الخدمية مما يترتب عليه توفير فرص عمل في مختلف المراكز بناءً على الإمكانيات التنموية. (Khan, 2009)

تستهدف سلطنة عمان عام 2040 استيعاب من 7.1 إلى 7.5 مليون نسمة وناتج إجمالي محلي من 3 - 5% وجعل مسقط العاصمة مركزاً إقليمياً على مستوى المنطقة يعتمد

على الاقتصاد المعرفي والابتكار واللوجستيات والعمل على نمو البوابات الوطنية لسلطنة عمان (صلالة، صحار، الدقم) عن طريق توسعة الموانئ وتنشيط الحركة الجوية وزيادة المصانع.

توفير مراكز إقليمية (عبري - إبراء - البريمي - صور - هيماء) من أجل توفير الوظائف والخدمات للتجمعات السكانية المجاورة، والعمل على إنشاء مناطق تخطيط ذات طبيعة خاصة من أجل توفير أدوات الإدارة والتخطيط الفعال. (مركز الدراسات الاجتماعية، 2010)

2-3-9 تحقيق التنمية العمرانية الاستراتيجية

تسعى الاستراتيجية العمرانية إلى تحقيق تنمية عمرانية متوازنة، والقيام بتصنيف التجمعات السكانية إلى عدة مستويات وفقاً لأدوارها الوظيفية، حيث تأتي المدن في أعلى التسلسل الهرمي للتجمعات السكانية في سلطنة عمان وأن مفهوم المدن الكبرى جاء ضمن الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية استجابة للأدوار التي سوف تقوم بها البوابات الاقتصادية والمراكز الوطنية تعامل رئيس للتنمية، مما يتطلب توسعة محيطها الحضري والسكاني وتحديث تكامل مع المجتمعات المجاورة حيث ستستفيد من الفرص العديدة التي ستوفرها هذه البوابات مما يترتب عليه نمو المدن (مسقط، صلالة الكبرى، صحار الكبرى، ونزوى الكبرى)، بما يضمن توفير خدمات عالية الجودة وتصبح مركزاً للإبداع والتعليم المتقدم وتضم القطاعات المختلفة التي ستقدم خدماتها لنطاق أوسع من المناطق الحضرية والريفية (الاستراتيجية العمرانية، 2022)

مدينة مسقط الكبرى: تعتمد المدينة على قاعدة اقتصادية وتكاملها مع مدينة بركاء وتركز على اقتصاد المعرفة والابتكار، وتضم العديد من القطاعات اللوجستية المالية والخدمية والسياحية

والصناعية وتصبح رائدة في دول مجلس التعاون الخليجي، وتصبح مركز جاذب للسكان والعمل والزيارة والسياحة.

صحار الكبرى: تتكامل مدينة صحار مع مدينة لوى التي تعتبر المحرك الرئيسي للنمو في المحافظة والاعتماد على الصناعات التحويلية واللوجستية.

صلالة الكبرى: سوف تصبح مدينة صلالة الكبرى المحرك الأكبر للنشاط الاقتصادي للمحافظة، حيث أن بها ميناء ومطار ومنطقة حرة وتتكامل مع المدن التي حولها في الأنشطة الصناعية واللوجستية.

نزوى الكبرى: تتكامل نزوى مع القطاعات الدائمة للمعرفة والابتكار (تعليم عالي - بحث - خدمات تجارية - تعدين - سياحة - تسويق). (الاستراتيجية العمرانية، 2021)

2-3-10 المؤشرات المستقبلية لتحقيق النمو الاقتصادي والازدهار 2040

إن الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان تهدف إلى الاستغلال الأمثل لكافة الأراضي والمباني للأنشطة الاقتصادية، مما يترتب عليه تحقيق نمو وازدهار على كافة مستويات سلطنة عمان، حيث تهدف الاستراتيجية العمرانية إلى:

- زيادة الناتج المحلي بمعدل 3 - 5% سنوياً حتى عام 2040 مع التركيز على القطاع غير النفطي.

- ارتفاع عدد السكان من 7.1 إلى 7.5 مليون بحلول عام 2040 بالإضافة إلى التركيز الاقتصادي على الصناعات المرتبطة بالمعرفة والابتكار واللوجستيات، واعتبار مسقط محرك اقتصادي على المستوى الوطني وإنشاء مجتمعات الابتكار والأعمال في المراكز الإقليمية، وإنشاء مناطق للاقتصاد الزراعي في (الباطنة، وظفار والظاهرة والمناطق الريفية) وتشمل الزراعة ومصايد الأسماك، والسياحة البيئية وأنشطة التعدين.

- الوصول بالمناطق الصناعية من 11 منطقة إلى 16 منطقة عام 2040 وزيادة أعداد المناطق الحرة من 3 مناطق إلى 6 مناطق وزيادة مناطق الأعمال المركزية من منطقتين إلى 5 مناطق (مسقط، صلالة، صحار، نزوى، والدقم).
- زيادة المناطق الاقتصادية والزراعية إلى ثلاث مناطق، والوصول إلى قوة عاملة ذات تدريب عالي في القطاع الخاص من 58% إلى 83% بحلول عام 2040، وإنشاء مناطق يطل عليها (التجديد الحضري لعدد يصل إلى 6 مناطق، وزيادة مناطق النطاقات السياحية من 4 مناطق إلى 22 منطقة سياحية، وتحقيق إنتاجية من 2.3 إلى 4.7. (الخطة التنفيذية، 2022)

2-3-11 الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان:

من منطلق مفهوم التحول الشامل الذي اتبعته وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في قيامها بالتطوير تأتي الخطة التنفيذية لعام 2021، انعكاساً للمنهجية الوطنية لرؤية عمان 2040 والاستراتيجية العمرانية، ومنذ صدور المرسوم السلطاني رقم 93/2020 في 18 أغسطس 2020 الذي تم تعديله مسمى وزارة الإسكان إلى وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، وتجديد الاختصاصات واعتماد الهيكل التنظيمي للوزارة، ومنذ ذلك التاريخ بدأت الوزارة أولى خطواتها نحو التحول الشامل التي هي ترجمة لرؤية صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم للانتقال بسلطنة عمان إلى مستوى طموحات شعبها عن طريق تحقيق رؤية عمان 2040، ويتضح الدور الاستراتيجي للوزارة على القيام بوضع خطط التنمية العمرانية وحتى تحقق رسالتها في تحقيق معيار تنافسي والوصول بالخدمات الإسكانية إلى مراحل متقدمة تتميز بالسرعة والإنجاز والدقة والمرونة. (الخطة التنفيذية لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني، 2021)

2-3-12 انطلاقة وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان:

إن الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية، ورؤية عمان 2040 هي نقطة انطلاق وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان حيث يتضح قيادتها ومتابعة التنفيذ للرؤية والاستراتيجية العمرانية لضمان تكاملها، وتقوم الوزارة بتوفير الحوافز من أجل تحقيق الازدهار الاقتصادي والاجتماعي، وتحسين البيئة للأجيال القادمة، إن الرؤية الوطنية العمرانية لسلطنة عمان تحتم تحديد الأولويات الوطنية المترتبة عليها القيام بالتخطيط العمراني من أجل ضمان التنفيذ الجيد ولتحقيق النتائج المتوقعة وفق الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية 2040 الهادفة إلى إيجاد مدن وريف جاذب حيوي حتى تصبح أكثر جاذبية للسكان، ومن هنا جاءت خطة وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، حيث تقوم الوزارة وفق رؤية سلطنة عمان 2040، بإنشاء مدن تتلاءم مع توجهات عمان الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية محققة التوجه الاستراتيجي لسلطنة عمان في تحقيق شراكة بناءة مع القطاع الخاص والعمل على تمكينه من أجل تحفيز العمليات الاستثمارية والتعاون الاستراتيجي الدولي مما ينعكس على الإسراع في وتيرة النمو وتنويع مصادر الاقتصاد، ورفع مستوى الكفاءة والأداء (AL-BELUSH , 2013)

تقوم وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان إلى تحقيق التطوير المطلوب في نظام التخطيط العمراني عن طريق القيام بوضع المقترحات اللازمة من أجل تطوير النظم المؤسسة للتخطيط العمراني والقيام بمتطلبات الإصلاح اللازم لمنظومة التخطيط والتي لها تأثير كبير في تنفيذ رؤية سلطنة عمان 2040، ووفق رؤية عمان 2040 وضع الأولوية للقيام بحوكمة الجهاز الإداري لسلطنة عمان وكافة المشاريع والموارد حيث أن لضمان تنفيذ الاستراتيجية الوطنية يعتمد في المقام الأول على كفاءة الجهاز المسؤول عن التخطيط العمراني المستندة على الاستراتيجية العمرانية حيث تعتبر هي الإطار العام التي يساهم في عملية

الضبط والتوجيه من أجل تحقيق التوازن المنشود بين المتطلبات اللازمة للنمو الاقتصادي والنمو الاجتماعي للأفراد بالإضافة إلى المحافظة على الموارد الطبيعية والموزونات الثقافية للهوية العمانية للأجيال القادمة (Ewers,2011)

2-3-13 ملامح التخطيط العمراني وفقاً للاستراتيجية 2040:

- إنشاء مدن ومجتمعات ملائمة للعيش بكرامة، وبناء تنمية متكاملة معتمدة على المقومات الخاصة لكل محافظة.
- تحقيق حماية البيئة وقدرتها للاستجابة لكافة المتغيرات المناخية والتكيف مع المناخ والتخفيف من آثاره، وعمل مراقبة لهذه المؤثرات على المناطق الحساسة بيئياً.
- القيام ببناء نظام نقل يستخدم الوسائل البديلة، وتحقيق بيئة أساسية خضراء لبناء مجتمعات سكانية مستدامة.
- وضع مخرجات أساسية استراتيجية للمحافظات والمدن، ووضع البرامج التنفيذية والاستثمارية المختلفة وهيكله للحوكمة وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة
- تحقيق الأمن الغذائي وتحقيق كفاءة لإدارة الموارد المائية، وتحقيق كفاءة الاستهلاك والاستخدام الجيد للموارد، والاعتماد على إنتاج الطاقة المتجددة واستخدام مستدام للموارد (AL-Rawas, 2015)

2-3-14 عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تم الإعداد للاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان على المستوى الوطني بالتزامن مع إعداد الاستراتيجيات العمرانية على مستوى المحافظات، وهو من الأمور التي أتاحت تغذية راجعة للمستويين ، الأمر الذي يجعل عملية التطوير تعمل على أرض مشتركة واضحة

ومتكاملة ، التي اعتمدت على نتائج التقييم الإقليمي وتحديد الميزات النسبية والإمكانات المتوفرة لكل محافظة، وتكوين مشاركة المجتمع بداية من جمع البيانات والتي شملت عملية مسح لكافة استخدامات الأراضي والمسح الشامل للنقل واخذ آراء وأفكار أصحاب العلاقة من اجل تحديد الأولويات وتطوير البدائل ومناقشتها عن طريق مشاركة القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع المدني، وذلك وفق الاستراتيجية العمرانية 2040 وتم إعدادها بالتوافق مع الاستراتيجية 2030، وهذا يتحقق ضمن الرؤية الشمولية التكاملية والتنسيق فيما بينها (Benkari , 2013)

تم اعتماد المدخلات الاستراتيجية الرئيسية وهي النموذج السكاني ونموذج الاقتصاد الكلي والنموذج الوطني للنقل، وتم تنظيم لقاءات عديدة مع أصحاب المصلحة، ومجموعة من حلقات العمل الفني والتشاركي، بالإضافة إلى التوافق مع رؤية سلطنة عمان 2040 وأولوياتها مع الأخذ بكل الاتجاهات والمتغيرات الإقليمية والعالمية، وقد شهدت الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية العديد من المحطات ابتداء من انطلاق التنمية العمرانية عام 2017، واعتمادها من قبل مجلس الوزراء عام 2019، وهو الموجه لتطوير البدائل الخاصة بالتنمية العمرانية لكل محافظة وقد تم عقد 35 حلقة عمل رئيسية، و36 حلقة عمل فنية وتنظيم 831 لقاء، وصياغة 60000 استبيان للمسح الوطني الشامل للنقل، وضمت 63000 مشارك في مختلف حلقات العمل والمسح الوطني، وتم مشاركة القطاع الحكومي بنسبة 45%، والقطاع الخاص بنسبة مشاركة 28 %، والمجتمع المدني بنسبة 18%، ونسبة مشاركة المؤسسات الأكاديمية 8% (الخطة العاشرة، 2021 - 2025)

2-3-15 مراحل إعداد الاستراتيجية:

تم الإعداد للاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية بإتباع مراحل عديدة وهي جمع البيانات اللازمة والتحليل والنمذجة ثم إعداد البدائل للاستراتيجية الوطنية عن طريق الحلقات الفنية لإعداد البدائل وحلقات الأولويات العمرانية، تم القيام بتقييم البدائل واختيار البديل الأفضل بعد مناقشة البدائل الاستراتيجية العمرانية من خلال حلقات العمل الوطنية، وحوار مجلس عمان ، وحلقات عمل الشباب مراحل إعداد الاستراتيجية الخاصة بالمحافظات: تم جمع البيانات على مستويات المحافظات عن طريق عمل مسوحات استخدامات الأراضي وقطاع النقل الخاصة بحلقات العمل الميداني، وتحديد الخيارات والأولويات للمحافظات الخاصة بحلقات العمل الفنية وجميع المراحل السابقة تمت ما بين عامي 2017، 2018.

وتشمل المراحل التالية الأخذ بآراء أصحاب العلاقة عن طريق إعداد السياسات العامة للتنمية الاستراتيجية، وإعداد مسودة الاستراتيجية الوطنية ثم الخروج الأخير للوثيقة النهائية للاستراتيجية الوطنية، والقيام بإعداد بدائل لاستراتيجيات المحافظات، وعمل تقييم للبدائل واختيار البديل الأفضل لكل محافظة، وصياغة مسودات الاستراتيجية العمرانية للمحافظات ثم إصدار الوثيقة النهائية للاستراتيجية الخاصة بالمحافظات، وتمت هذه المراحل بداية من عام 2019 حتى عام 2020.

2-3-16 جهود وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان

تخطو سلطنة عمان خطوات سريعة للمستقبل وتحقيق رؤية مستقبلية عمان 2040 معياراً لصناعة المكان، وجعل عمان في مصاف الدول المتقدمة، ويعتبر عام 2021 هو العام الذي بدأت فيه الوزارة تنفيذ رؤية عمان 2040، وذلك عن طريق الخطة الخمسية العاشرة (2021 - 2025)، وتشمل عدة برامج لها نتائج ملموسة على أرض الواقع، وذلك وفق الأولويات الوطنية، وتقوم وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بتنفيذ عدة برامج تشمل قطاع

الإسكان وقطاع التخطيط العمراني، بالمشاركة من عدة جهات لإنشاء ركيزة رؤية مستقبلية في عملية التأهيل المؤسسي، عن طريق وضع عدد من المبادرات من خلال قطاع الإسكان وقطاع التخطيط العمراني من أجل توحيد التوجهات والمواءمة مع خطط الوزارة والخطة الخمسية العاشرة، وتعتبر الوزارة عدة أولويات (الهوية - التواصل - التشريعات والحوكمة - التحول الرقمي والكفاءات وبناء القدرات)، وذلك من أجل تحقيق مكاسب سريعة لضمان نتائج واضحة المعالم ومستدامة وذلك وفق فترة محددة، تتميز بالديناميكية والشمولية، وتحقق البعد الاقتصادي لرؤية عام 2040. (الخطة العاشرة، 2021 - 2025)

عملت الوزارة في المرحلة السابقة على منهجية من أجل تحقيق تحول شامل ومتكامل تشمل برامج مئة يوم، والذي يعتبر الأساس للمرحلة القادمة، وقد ضمت عدة مبادرات، حيث حققت الوزارة عدة مكاسب ساهمت في عملية تطوير الخدمات الإسكانية والخطط العمرانية، من أجل تحقيق هدف الشفافية، وتحقيق التعاون والعمل بشكل كفريق واحد من أجل الارتقاء بالمؤسسة إلى التقدم لمواكبة النمو والتطور والذي تتميز به المرحلة القادمة، ووضعت الوزارة عدة مشاريع من أجل ربط سلطنة عمان ببعضها البعض عن طريق صياغة مخططات عمرانية بهدف تطوير الخدمات السكانية ذات البعد الاقتصادي، والانتقال بالتخطيط العمراني إلى مستوى يتميز بالجودة العالية، وتم وضع أساس هذا التخطيط في خطة وزارة الإسكان والتنمية العمرانية عام 2021، والقيام بوضع مؤشرات أداء من أجل تقييم الإنجاز والعمل على تطوير الأعمال وربط كافة القطاعات داخل سلطنة عمان وتقوم الوزارة بتأمين القيادات التنفيذية باختلاف وظائفهم والعمل معاً كفريق واحد من أجل تحقيق ارتقاء للوزارة إلى مستويات ممتازة في مجال الإسكان والتخطيط العمراني، وتحقيق التوازن والانسجام لأبعاد التنمية

المستدامة الثلاث (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية)، لتحقيق مرتكزات رؤية 2040.

(Aljabri, 2014)

2-3-17 الأدوار المختلفة التي تقوم بها وزارة الإسكان والتنمية العمرانية في سلطنة عُمان

تتعدد أدوار وزارة الإسكان والتنمية العمرانية ومنها:

- القيام باقتراح السياسة العامة للإسكان والتخطيط العمراني والاستراتيجية الخاصة بالتنمية العمرانية لسلطنة عمان، لتحقيق الأهداف الخاصة بالتنمية الشاملة المستدامة وذلك في كافة المحافظات والقيام بعرضها على مجلس الوزراء من أجل الاعتماد.

- القيام بعمل دليل خاص بالمعايير اللازمة للتطبيق الجهات الحكومية والغير حكومية والتي ترتبط بالأنشطة العمرانية والتخطيط العمراني وفق إطار السياسة العامة للإسكان واستراتيجية التنمية العمرانية لسلطنة عمان، هذا بالإضافة إلى إعداد الخرائط الخاصة بالمناطق المعتمدة تخطيطها وفق السياسة العامة للإسكان والتخطيط العمراني بما يتوافق مع معايير استراتيجية التنمية العمرانية لسلطنة عمان، وعمل الرسومات الخاصة بالوحدات العقارية وتحديد المرافق العامة. (الخطة التنفيذية لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني، 2021)

- القيام بإنشاء نظام المعلومات الجغرافية يشتمل على قواعد للبيانات الجغرافية والخرائط، بالإضافة إلى تطوير القطاع العقاري بالتنسيق مع كافة قطاعات الحكومة المختصة والعمل على توفير البيئة المناسبة بغرض تمكين القطاع الخاص لجذب الاستثمارات من أجل تحقيق ذلك.

- العمل على إجراء كافة البحوث الاقتصادية والاجتماعية وجميع الدراسات من أجل الوقوف على الاحتياجات المستقبلية لسلطنة عمان من المساكن الاجتماعية، والمساعدات السكنية،

والعمل على اعداد وتنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالإسكان الاجتماعي الخاصة بذوي الدخل المحدودة.

- القيام بتخصيص الأراضي واستخداماتها للمواطنين، وذلك وفق نظام استحقاق الأراضي الحكومية، والقيام بمنح حق الانتفاع بالأراضي في إطار القواعد المقررة وبالتنسيق مع الجهات المختصة، والقيام بالنظر في طلبات إثبات الملكية غير المسجلة وفق القانون الخاص بالأراضي.

- القيام بتسجيل كافة الحقوق سواء الأصلية وما ينتج عنها الخاصة بالعقارات وتوفير التصرفات القانونية وفق نظام السجل العقاري والقيام بإصدار سندات الملكية، ووضع المعايير اللازمة التي تطبقها الجهات الحكومية، والقيام بتسمية وترقيم الشوارع والأحياء والطرق وكافة الميادين والمنشآت.

- القيام بوضع الأسس الخاصة بتممين العقارات المنزوع ملكيتها، ووضع أسس تسعير الأراضي بالتنسيق مع الجهات المختصة واعتمادها من مجلس الوزراء ومتابعة وتنفيذ ما يتم تكليف الوزارة به من كافة المشروعات والقيام بإعداد مشروعات القوانين، والقيام بتدعيم وتطوير التعاون في الاختصاصات المرتبطة بالوزارة مع الجهات الأخرى سواء داخلياً أو خارجياً ومع كافة المنظمات والمؤسسات الإقليمية والدولية، وتنفيذ كافة القرارات الخاصة بالاتفاقيات الدولية التي لها علاقة بالوزارة.

رؤية الوزارة: القيام بتنمية عمرانية مستدامة لمجتمعات مزدهرة.

رسالة الوزارة: الانتقال بالخدمات الإسكانية، والتخطيط العمراني إلى مراحل متقدمة خاصة بصناعة المكان في إطار مشاركة مجتمعية محلياً ودولياً.

قيم الوزارة: تحقيق المساواة والكفاءة والشفافية والتكاملية وتحقيق الاستدامة (الاستراتيجية العمرانية، 2021)

تسعى وزارة الإسكان والتخطيط العمراني إلى تحقيق رؤية عمرانية ضمن أولوية تنمية المحافظات والمدن المستدامة لتحقيق تنمية جغرافية شاملة واستخدام أمثل ومتوازن للأراضي والموارد الطبيعية والقيام باستثمارها بطرق متميزة، وتحقيق حماية البيئة، وتدعيم الأمن الغذائي المائي، وأمن الطاقة، والمدن الذكية التي تعتمد على التقنيات الحديثة محققة بذلك نمواً اقتصادياً وتحقيق عدالة اجتماعية في المناطق الحضرية والريفية، وتسعى الوزارة إلى تطوير نظام التخطيط العمراني في سلطنة عمان عن طريق وضع مقترحات لتطوير النظام المؤسسي للتخطيط العمراني حيث لتلك المقترحات دور فعال في تحقيق وتنفيذ الرؤية العمرانية 2040 (بركات، 2012)

2-3-18 أهداف وزارة الإسكان والتخطيط العمراني

بالنسبة للمدن المستدامة فإن وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تسعى إلى:

- إحداث تنمية متوازنة وعادلة تعزز التنافسية للحواضر والمحافظات وإنشاء مجتمعات ممكنة تسهم في صياغة الأولويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئة ووفق إطار اللامركزية.
- القيام بعمل نظام تسلسل هرمي للمجتمعات السكانية من أجل استيعاب النمو السكاني المتنامي، وتوفير الخدمات والمرافق الضرورية، وإنشاء مناطق ريفية وحضرية، وتراث طبيعي يتميز بالقدرة على التعامل مع المتغيرات المناخية.
- إنشاء مدن ذكية ومستدامة حيوية تتميز بجودة عمرانية عالية، وعمل وسائل نقل مختلفة، تتميز بالسهولة والتكامل مع التنمية العمرانية (الاستراتيجية العمرانية، 2021)

منهجية الوزارة: قامت الوزارة على ترسيخ الفكر المنهجي في المجتمع الداخلي ويرتكز على الركائز الآتية، وهي التحول والتخطيط والتمكين. حيث تهدف الوزارة إلى إحداث التحول الشامل بناءً على تفهم موظفيها للأدوار الاستراتيجية للوزارة نحو تدعيم مفهوم التنمية العمرانية الشاملة من أجل الوصول إلى الرضا الكامل للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها وزارة الإسكان والتنمية العمرانية في سلطنة عمان، وتأسيس هيكلية استراتيجية تقوم على سبعة محاور رئيسية لتعكس رؤيتها الطموحة، وهي تحقيق (الإسكان، الاستدامة المالية، التخطيط العمراني، جودة الخدمة، تبسيط الإجراءات، وتكريس الثقافة المؤسسية، وتحقيق رضا كامل للعملاء باتباع الآتي:

- العمل على تجويد الأدوات الخاصة بالمقارنة المعيارية.
 - العمل على تطوير أدوات تحسين الجودة، وتنمية الإدارة والمراقبة وتنمية الموارد البشرية، وغرس المفاهيم الخاصة بالهوية والتواصل، وتطبيق الرقابة والمكافأة.
- هذه المراكز الخاصة بمنهجية الوزارة تحقق التطور الشامل في الخدمات الإسكانية، وتحقيق الاستدامة المالية والانتقال بالتخطيط العمراني إلى مراحل متقدمة، تعزز من دور وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (الخطة التنفيذية لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني، 2021)

ومما سبق نجد أن سلطنة عمان قامت بعملية تقييم للبيئة الداخلية والخارجية لسلطنة عمان والقيام بالتحليل الاستراتيجي وتحديد الأولويات، وإصدار الخطط التنفيذية والتي تشمل تحديد الأهداف وتوفير الموارد اللازمة، وتحديد المسؤوليات والأدوار اللازمة للتنفيذ، وضع خطة التصرف في الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى القيام بتطوير الخطة التشغيلية كل فترة

زمنية محددة، وبناء موازنة مالية، والقيام بتنفيذ عملية التطبيق في المرحلة الأولى ثم تتبعها بمراجعة وتقييم وتطوير للخطة الاستراتيجية.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة مصدراً هاماً للباحث عند إجراء دراسته ولا بد أن يطلع عليه قبل المضي في تصميم دراسته، لكي تمكنه من بلورة مشكلة الدراسة ولضمان عدم تكرار الدراسة وللتخلص من المشاكل التي يقع فيها الآخرين. وسنعرض في السطور التالية أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومنها:

دراسة الغويري (2022) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية" والتي تهدف إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها (300) مفردة من الموظفين الإداريين سواء (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف إداري) في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية، كما تبين أن الأهداف الاستراتيجية والمتابعة وتقييم الخطة تؤثر على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن هناك تأثير دال إحصائياً للمشاريع والخطط التنفيذية على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن هناك تأثير دال إحصائياً للمشاريع والخطط التنفيذية على الأداء المؤسسي، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره نهجاً مهماً لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات والدوائر الحكومية من مختلف الجوانب.

وهناك دراسة السالمي والإسماعيل (2021) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان: دراسة ميدانية" حيث تهدف إلى قياس أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الأفضل في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (104) مديراً في المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المبحوثين من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان (عينة البحث) يتبنون بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالاستشراف بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، بينما تفكير النظم بدرجة متوسطة، إلا أنهم يمارسون بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالرؤية الاستراتيجية بدرجة أعلى من المتوسطة، بينما يمارسون بعدي الدافعية والشراكة بدرجة مرتفعة، كما أنهم يتبنون الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية بدرجة متوسطة. كما أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في ممارسة إدارة الموارد البشرية، بينما أظهرت وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم) في ممارسة إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لما له من أثر في عملية صناعة القرارات وحل المشكلات وزيادة الأداء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان عبر الاجتماعات والمناقشات والندوات.

وفي نفس السياق إلى دراسة السالمي والإسماعيل (2021) بعنوان "قياس مدى تبني المدراء لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان: دراسة

ميدانية" إلى استكشاف مدى تبني المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة). ولهذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على (104) مدير في المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الميسرة، واستردت (102) استمارة وبعد فحص الاستثمارات وجد الباحث أن الاستثمارات الصالحة للاستخدام هي (100) استمارة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك ممارسة بدرجة من متوسطة إلى جيدة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) لدى المدراء العاملين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات جوهرية بين المدراء من حيث درجة ممارستهم لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة). وتوصي الدراسة الإدارة العليا أن تولي الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وأبعاده باستحداث وحدة تنظيمية متخصصة في الذكاء الاستراتيجي، والعمل على نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي والتدريب التخصصي في الوزارة والتعريف بفوائده في مجالات بناء الشراكات والتحالفات بين الوزارة وبيئتها الخارجية من جهة وبيئتها الداخلية من خلال تعزيز الدافعية والتحفيز للعاملين فيها.

وفى سياقاً آخر تهدف دراسة أزهر (2020) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثاره في القطاع العام والخاص" (الرؤية المستقبلية - دراسة حالة قطر) إلى التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي وأثاره في أداء القطاع العام والخاص وأيضاً عملية تطبيق الاستراتيجية بالطرق السليمة والتخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الأهداف المنشودة. وقد استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الخطة الاستراتيجية الواضحة يمكن الاعتماد عليها وبذلك تحقق النتائج ولا بد من وضع خطط الاستراتيجية البديلة لمواجهة المتغيرات، كما أن التخطيط الجيد يساعد على تقويم أداء المنشأة وبذلك يكون التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي لنجاح المشروعات وفق مقومات التخطيط في متابعة وتنفيذ ومراقبة وتمويل الصحيح المسار في الطريق المستقيم وما يترتب عليه من آثار عملية فعالة في التنمية. والآن العالم بأجمعه يخطط إلى المستقبل على رؤية ونظرة تقتضي مجازة الأحداث السريعة التي تحيط به.

وحاولت دراسة عمر وعبد الحميد (2020) بعنوان " دور الدولة في وضع سياسات المرونة في مجال التخطيط العمراني" التعرف على دور الدولة في صياغة سياسات المرونة خاصة في مجال التخطيط العمراني والتجمعات السكنية-وكذلك أفضل المداخل للتعامل مع المدن الجديدة، توصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق الحلول التخطيطية والعمرانية البيئية واستخدام مبدأ المرونة في الحلول.

وتهدف دراسة Kirilov(2019) بعنوان " Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector" إلى استكشاف الاستراتيجيات التي استخدمها بعض قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط تستند إلى الذكاء الاستراتيجي لتحسين أداء مؤسساتهم، وتوصلت الدراسة إلى الدور الأساس ي لضمان الاتساق بين الرسالة التنظيمية والثقافة والفلسفة، وتعد التكنولوجيا والعولمة والمنافسة المتزايدة والتغيرات في اللوائح جزءاً من التحديات الأساسية التي يواجهها قادة المنظمات، وتساعد

الخطط الفعالة القائمة على الذكاء الاستراتيجي في مواجهة هذه التحديات وقيادة التغيير وتحسين الأداء.

وهناك دراسة علي وآخرون (2018) بعنوان "الإدارة الحضرية ودورها في تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة" حيث تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية دراسة سياسات تنمية المدن الجديدة باعتبارها الحل الأمثل لحل مشكلة تخفي التكدس السكاني عن المدن القائمة، والتعرف على سياسات الدولة لتنمية المدن الجديدة. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المجتمعات الجديدة كلها بتوزيعها الحالي لن تساهم في معالجة مشكلة السكان ويرجع ذلك إلى أن التوزيع الحالي للمجتمعات الجديدة يحاول معالجة المشكلة في صورتها الأخيرة وليس من خلال القضاء على جذورها فالجهود كلها موجهة للقاهرة بحيث تخدم 95% من المدن الجديدة إقليم القاهرة الكبرى مما يعني أن هذا التخطيط يسمح بتفاقم المشكلة السكانية في بقية الإقليم وتدفع المهاجرين منها القاهرة، كان لابد لمثل هذه السياسة أن تتم في إطار التخطيط القومي الشامل على مستوى الجمهورية وفي ضوء التخطيط الإقليمي لكافة أقاليم الجمهورية. وأوصت الدراسة ضرورة أن يتمتع تخطيط المدن بالمرونة اللازمة للتغيير والتعديل على أن يتم ذلك بواسطة جهة تخطيطية مرشحة من وزارة الإسكان، ضرورة إنشاء بناء تنظيمي وإداري واضح يحدد توزيع الواجبات والمسؤوليات وتكون الاختصاصات فيه واضحة لكل إدارة.

وكشفت دراسة (2019) Mazutis & Abolina بعنوان "The Five I model of sustainability leadership: Lessons from the Zibi One Planet Living sustainable urban development". عن دور القيادة في النهوض بمشاريع البناء

والتنمية المستدامة والمرنة لتعزيز البناء المستدام في سياق معقد متعدد لأصحاب المصلحة. باستخدام مشروع التنمية Zibi في العاصمة الكندية كدراسة حالة، وكشفت الدراسة عن خمس مهام قيادية محددة مطلوبة لدفع تحولات حضرية أكثر استدامة تتمثل في: العمل الملهم، العمل التكاملي، عمل الهوية، أعمال التنفيذ والعمل المؤسسي.

وتبحث دراسة (2018) Kirn & Rothfeld بعنوان "Urban Development

Projects: The Role of Leadership for Social Sustainability in a

Study of Drottninghög, Multicultural District - A Case

Helsingborg في كيفية نظر القيادة لعملية تنفيذ الاستدامة الاجتماعية في مشاريع التنمية الحضرية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، كما تم الاعتماد على المقابلات شبه منظمة مع القادة وأفراد المجتمع في دروتنينغهوج. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى الموجه. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أهمية استخدام استراتيجيات وقنوات اتصال متنوعة للوصول بشكل مناسب إلى جميع أصحاب المصلحة أثناء توصيل الرؤية؛ أهمية تمكين أصحاب المصلحة من الانخراط بفاعلية في المجتمع من خلال تقديم أنشطة مناسبة ومتنوعة، بالإضافة إلى إشراك أصحاب المصلحة في أقرب وقت ممكن في تنفيذ الاستدامة الاجتماعية في مشاريع التنمية الحضرية.

واجري أحمد (2016) دراسة بعنوان " دور الإسكان في تحقيق التنمية العمرانية المتوازنة

بالسودان: رؤية استراتيجية" وذلك للتعرف على دور الإسكان في تحقيق التنمية العمرانية المتوازنة بالسودان، تسليط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للإسكان وأثره الكبير على التنمية والعمران والاقتصاد، واعتمدت الدراسة على عدة مناهج والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي،

والمنهج التاريخي الاستقرائي والاستنباطي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج الإحصائي، وبناءً عليه خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها التالي: أكدت الدراسة التطور الكبير الذي شهده قطاع الإسكان في السودان منذ أن أنشأت الدولة الصندوق القومي للإسكان والتعمير في العام 2008م، ليضطلع بدوره في تنفيذ سياسات الدولة في مجال الإسكان، وتنفيذ المشروع القومي للمأوى. لا توجد في السودان استراتيجية واضحة للتنمية العمرانية عليه فإن التركيز على الإسكان يؤدي إلى تنمية مناطق حضرية جديدة، من خلال إنشاء مدن سكنية جديدة ومدنها بالخدمات الأساسية والمرافق العامة وتوصيلها بالطرق الرئيسية، وبانتشار مشروعات الإسكان في كافة الولايات وفقاً للحاجة السكنية لكل ولاية يتحقق التوازن التنموي، وعليه فإن للإسكان دور كبير في تحقيق التنمية العمرانية المتوازنة. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة صياغة وإعداد استراتيجية واضحة للإسكان، وفقاً لأسس سليمة تأخذ في الاعتبار التجارب السابقة وتتبنى برامج شاملة للإصلاح في مجال تأهيل المستوطنات وترقية بيئتها وإعادة هيكلة البنية الحضرية ورتق نسيجها العمراني. توحيد مجهود كافة الجهات التي تعمل في مجال التنمية العمرانية وتشمل الإسكان والأشغال والتخطيط العمراني واتحادات المقاولين والاستشاريين وبيوت الخبرة والتعاونيات، وكافة الجهات ذات الصلة لتحقيق التنسيق التام وصولاً للأهداف والغايات القومية.

وسعت دراسة المطيري (2015) بعنوان " دور القيادة السياسية في رسم وتنفيذ سياسات التنمية في دولة الكويت (2010 - 2013)" إلى بحث مسألة التنمية ودور القيادات السياسية في رسم وتنفيذ خططها في دولة الكويت، واعتمدت هذه الدراسة في مناقشة موضوعها وفصولها على المنهج الوصفي التحليلي، لتحديد تأثير القيادات السياسية في دولة الكويت في سياسات التنمية والخطط التنموية، كما تم الاعتماد على المقابلات كأداة لجمع البيانات،

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هنا قصوراً في أدوار القيادات والنخب السياسية تجاه الخطط التنموية المعدة في دولة الكويت، وأن هنا العديد من العوامل التي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تعطيل مسار التنمية وإخفاق الخطط التنموية في دولة الكويت على الرغم من جدتها في تحقيق وضع تنموي أفضل يجري متغيرات العصر ويلبي احتياجات المجتمع المحلي الكويتي.

وتهدف دراسة البغدادي والبصري (2015) بعنوان "السياسة الإسكانية الملائمة لمحافظة النجف الأشرف: دراسة إقليمية عن السياسة الإسكانية الملائمة للاستراتيجية الوطنية للإسكان (محافظة النجف الأشرف حالة دراسية)" إلى تقييم كفاءة السياسات الإسكانية المتبعة في محافظة النجف وقياس مدى فاعليتها في مواجهة الحاجة السكنية في المحافظة فضلاً عن اقتراح السياسة الإسكانية الملائمة بموجب الاستراتيجية الوطنية للإسكان والإصلاح المؤسسي والتشريعي في العراق بعد إجراء المفاضلة بين مجموع السياسات والإجراءات الإسكانية. اعتمدت الدراسة على منهجين هما المنهج الوصفي القائم على الحقائق معتمداً على البيانات المتعلقة بالإسكان وتحليلها وتقييمها، والمنهج التحليلي من خلال استخدام أساليب التحليل والمفاضلة بين البدائل، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إن السياسات الإسكانية في محافظة النجف الأشرف للمدة من 2010 ولغاية 2013 تمثلت بمساهمة كل من وزارة الأعمار والإسكان متمثلة في مديرية إسكان المحافظة وكذلك هيئة استثمار محافظة النجف. وهناك مساهمات طفيفة للسياسات الأخرى المحددة بموجب الاستراتيجية الوطنية للإسكان وهذا مخالف لما حددته الاستراتيجية الوطنية للإسكان إذ يجب أن تصاغ السياسات الإسكانية بما ينسجم مع الاستراتيجية الوطنية للإسكان، إن عدم وجود سياسة إسكانية في محافظة النجف الأشرف ترتب عليه الكثير من المشكلات تمثلت وانعكست على المشاريع الإسكانية في

المحافظة إذا تراكمت معظم المشاريع بسبب غياب سياسة تنبثق منها خطة شاملة وواضحة وهادفة نتج عنها غياب التنسيق بين الجهات المعنية بملف الإسكان في محافظة النجف الأشرف، كما استتجت الدراسة من خلال استخدام الأساليب التخطيطية للمفاضلة بين السياسات الإسكانية أن السياسة الإسكانية الأفضل لمحافظة النجف الأشرف هي التي تحقق تفاعل بين مختلف السياسات ومنها سياسة بناء المساكن (مساهمة كل من هيئة الاستثمار + مديرية إسكان المحافظة) وسياسة توفير البنية التحتية للإسكان وسياسة دعم مواد البناء المساهمة في تشييد الوحدات السكنية والمشاريع الإسكانية، يعتبر كل من أسلوب مصفوفة تحقيق الأهداف وأسلوب دلفي أكثر الأساليب التخطيطية مرونة في التعامل مع المتغيرات المستخلصة من الواقع، إذ بإمكان صناع القرار والقائمين على صياغة الخطط من مخططين وإداريين استخدام تلك الأساليب كونها تحقق شمولية في استيعاب الاعتبارات في أي مجال بحثي سيما الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ... الخ.

وسعت دراسة طه (2015) بعنوان "أثر استراتيجية التخطيط العمراني على الأمن القومي : بالتطبيق على وزارة التخطيط والتنمية العمرانية ولاية الخرطوم في الفترة من 2012-2016" للكشف عن أثر استراتيجية وزارة التخطيط والتنمية العمرانية ولاية الخرطوم على الأمن القومي. وللكشف عن مدى وجود سياسات وبرامج لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للوزارة. ولإجراء هذه الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة لدراسة منطقة الجريف شرق في محلية شرق النيل. كما استخدمت الدراسة أداتي المقابلة والملاحظة للحصول على المعلومات والبيانات من مسؤولي الوزارة ومواطني الجريف شرق. وتوصلت الدراسة إلى النتائج منها: عدم وجود سياسات وبرامج محددة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للوزارة. ضعف الأجهزة الرقابية في متابعة استخدام الأراضي. عدم شفافية التعامل داخل إدارات الوزارة وتضارب المعلومات. شيوع

استخدام الأراضي للأغراض غير المصرح بها. سوء التخطيط لمجابهة فصل الأمطار والسيول. تأثير السياسيين بصورة سلبية على تنفيذ استراتيجية الوزارة. إسناد المسؤوليات لأشخاص ليسوا ذوي اختصاص. أوصت الدراسة بالآتي: وضع قوانين وإجراءات واضحة في الوزارة والالتزام بها. التعاقد مع مخططين استراتيجيين ذوي كفاءة لوضع سياسات وبرامج محددة لتنفيذ استراتيجية الوزارة.

كما جاءت دراسة صلاح (2012) بعنوان: " واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية في المدن والبلدات الفلسطينية (حالة دراسية-بلدية قباطية)". للتعرف على واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن والبلدات الفلسطينية، والتي بدأ العمل فيها من قبل الحكومة الفلسطينية ممثلة بوزارة الحكم المحلي، وشملت الدراسة بلدة قباطية كحالة دراسية، وبينت النتائج أن هنا نسب مرتفعة للإنجاز شملت بعض الأهداف التنموية مثل تحسين التخطيط الهيكلي ومستوى التعليم والرقابة البيئية ومستوى التخطيط في الهيئة المحلية، وبينت أيضا نسبا متوسطة لإنجاز بعض الأهداف مثل تحسين الوضع البيئي والاجتماعي، ولم تفلح النتائج من نسب الإنجاز المتدنية، وبرز ذلك في قيم المؤشرات الخاصة بتحسين الاستثمار والبنية التحتية للصرف الصحي وتحسين خدمات المياه والنشاطات الثقافية والرياضية.

وسعت دراسة Gains et al. (2009) بعنوان: **leadership "impact of political on organisational performance: Evidence from English urban government"** إلى تحسين فعالية القيادة السياسية الحضرية وتشجيع الاتجاه نحو القيادة التيسيرية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاختلاف المؤسسي يؤثر على الطريقة التي تعمل بها المنظمات ويمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أدائها، ستستمر القيادة التيسيرية في التأثير على إصلاح الحكومة المحلية وممارسة القيادة السياسية في الحكومة المحلية. كما يمكن

لصانعي السياسات، من خلال منح القادة المزيج الصحيح من الموارد والحوافز إلى تحسين فعالية القيادة السياسية الحضرية وتشجيع الاتجاه نحو القيادة التيسيرية.

2-4-1 تعقيب عام على الدراسات السابقة:

بعد أن عرضنا التراث البحثي الخاص بموضوع الدراسة فأننا يمكننا توضيح أين تقف دراستنا على خطى الدراسات السابقة، ويمكننا إيجاز ذلك من خلال:

- مراجعة الدراسات السابقة لم تكن هناك دراسة تتناول موضوع الدراسة "الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية " وهذا على حد علم الباحث.

- استعرض العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وعلى الرغم من عدم تناولها بشكل مباشر أثر القيادة في الوزارة الخاصة بالإسكان والتعمير في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية للحكومة، إلا أنها تتفق في نقطة وهي أن هناك دور إيجابي للقيادة في تسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية للحكومة المعنية سواء كان في المجال الاجتماعي أو مجال البناء والتنمية المستدامة أو مجال الأداء التنظيمي. أما في سلطنة عمان، فلا توجد دراسات سابقة تناولت أي من هذه المواضيع (على حسب علم الباحث) بما فيها التأثير المباشر لقيادة وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية للحكومة، وعليه يأتي هذا المقترح البحثي لمليء الفجوة البحثية الموجودة ضمن هذا المجال.

- وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة وتساؤلاتها وتحديد أهدافها، والمنهج والأدوات. إثراء الإطار النظري، والتزود بالمراجع المختلفة التي تخدم

البحث العربية منها والأجنبية، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات عند مناقشة نتائج الدراسة ومدى اتفاقها أو اختلافها معها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة وأهميته في مجال التخطيط العمراني كما جاء في دراسة المطيري (2015) ودراسة كيم وروثفيلد (Kim & Rothfeld, 2018). كما أنها تعد استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة وأهميتها لتطال المؤسسات العمانية الحكومية، وتحاول إلقاء الضوء على مدى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق معايير التخطيط الاستراتيجي والعمراني كما جاء في دراسة أحمد (2016) ودراسة عمرو وعبد الحميد (2020). إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات للدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية ضمن رؤية عمان 2040. ومناقشتها لمفاهيم جديدة في التخطيط العمراني لم تتطرق لها الدراسات السابقة. كما اهتمت الدراسة الحالية بتسليط الضوء على الجهود التي تبذلها الحكومة نحو التحول إلى الحكومة الرقمية وتطبيقاتها وفقاً لاستراتيجيات عمان الرقمية ورؤية عمان 2040 والبرامج التطبيقية والتقنية. كما تميزت هذه الدراسة بأنها ليست دراسة نظرية فحسب، بل دراسة تحليلية عن واقع تطبيق القيادة واستراتيجياتها في مؤسسات القطاع العام.

ملخص:

تناولنا في هذا الفصل أربعة مباحث حيث اشتمل المبحث الأول نظريات القيادة وتضمن النظريات الموقفية ونظرية اتخاذ القرارات، ونظريات الأنماط القيادية الحديثة، ونظرية القيادة التبادلية، ونظرية القيادة التحويلية ونظرية قيادة الإدارة والقدرة على مواجهة الصعاب... الخ، وتناول المبحث الثاني الاستراتيجية ونشأتها ومفهومها وأنواعها..... الخ، وتناول المبحث

الثالث الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية في سلطنة عمان والدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في الإشراف عليها. وسوف نتناول في الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد:

1-3 نوع البحث.

2-3 مناهج البحث.

3-3 أدوات البحث

4-3 مصادر المادة الإمبريقية

5-3 مجتمع البحث

6-3 عينة البحث.

7-3 أساليب التحليل والتفسير.

8-3 الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ملخص الفصل الثالث

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة وشمل هذه الإجراءات: تحديد منهج الدراسة الذي اتبعه الباحث، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر جمع البيانات، ومنهجية تطوير أداة الدراسة المتاحة والتعريف بها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1-3 نوع البحث:

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة ودراسة الظروف المحيطة بها، والكشف عن الحقائق المتعلقة بتلك الظاهرة، أو جماعة من الجماعات، وذلك بهدف وصفها وصفاً دقيقاً من كافة جوانبها ولقت النظر إلى أبعادها المختلفة.

وقد استخدمت الدراسة هذا النوع من الدراسات لعدة أسباب، منها:

- 1- إن هذه الدراسة سبقتها بعض الدراسات والبحوث في المجال نفسه، وإن كانت تختلفت معها في بعض النقاط والأهداف.
- 2- إن هذا النوع يضمن الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهذا ما يجعلنا قادرين على فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وتحديد علاقاتها بغيرها ما من الظواهر في المجتمع.
- 3- إن الدراسة الوصفية تعتمد في الغالب على اختيار عينات ممثلة لمجتمع الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى توفير جهود كبيرة ونفقات كثيرة.

ومن ثم تندرج الدراسة الراهنة ضمن البحوث الوصفية فهي تبحث في التعرف دور القيادة في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

3-2 مناهج البحث المستخدمة:

استناداً إلى مبدأ التكامل المنهجي، فقد جمعت الدراسة بين منهجين أساسيين هما:

1- المنهج الوصفي التحليلي: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد

أسلوب المسح الشامل وهو الأسلوب الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وهو أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حادث ما، أو شيء ما، أو واقع، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها. (عدس؛ وآخرون، 2000، ص 176).

حيث أنه يعبر عن إجابات عينة الدراسة تعبيراً كمياً بحيث تؤدي النتائج إلى التعرف على دور القيادة في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية، إضافة إلى الوصول استنتاجات تساعد في التخلص من المعوقات التي تعوق وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

2- منهج دراسة الحالة: تزود دراسة الحالة الباحث ببيانات كيفية عن عوامل متعددة

تتعلق بفرد أو مؤسسة أو أسرة أو عدد قليل من الأفراد أو نظام اجتماعيا أو حالات محددة وتتضمن هذه البيانات جوانب شخصية وبيئية ونفسية وغيرها مما يمكن الباحث من إجراء وصف تفصيلي متعمق للحالة موضوع الدراسة. (عليان، وآخرون، 2000، ص 46)

وستستخدم الدراسة الراهنة منهج دراسة الحالة من خلال تطبيقها على المسؤولين بوزارة التخطيط العمراني، وذلك لفهم دور القيادة العمرانية في سياق الحياة الواقعية من خلال تنفيذ الاستراتيجية العمرانية والتعرف على تاريخها لاستكشاف خبراتها، والتعرف على دورها في القيادة كما أدركتها وعاشتها، ومعرفة العوامل التي ساعدتها على تميزها في موقعها، وذلك الحصول على معلومات شاملة عن الحالة المدروسة وذلك بالاهتمام بمختلف جوانبها والعوامل المؤثرة فيها (الاجتماعية والاقتصادية والثقافية) فهي تبحث بعمق في دراسة حالة من الحالات وفي العوامل المعقدة التي أثرت فيها والظروف المحيطة بها والنتائج العامة والخاصة التي نتجت عن كل هذا.

3-3 أدوات البحث:

اعتمدت الدراسة ميدانياً على أداتين أساسيتين هما:

1- الاستبيان: بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وسيتم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة.

2- المقابلة شبه المهيكلة او شبه المقننة: تعتمد الدراسة على المقابلة شبه المقننة من خلال وضع محاور رئيسية وطرحها على المبحوث وجعله يتحدث ضمن هذا المحور يتخللها بعض الاسئلة التتابعية. وتعتبر المقابلة شبه المقننة أحد أهم الأدوات الرئيسية في جمع البيانات الكيفية.

4-3 مصادر المادة الإمبريقية:

يستخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات في هذا البحث كالتالي:

1. **مصادر ثانوية:** وهي تشمل كل ما سيستخدمه الباحث من أجل تقصي المعلومات عن دور القيادة في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية بشكل عام من كتب ومقالات ومواقع الشبكة المعلوماتية، بالإضافة إلى ملف الاستراتيجية العمرانية لسلطنة عمان ووثيقة رؤية عمان 2040، وكذلك منشورات الوزارة وتقاريرها السنوية وخطتها القصيرة الأجل ومراسلاتها والملاحظة الميدانية.

2. **مصادر أولية:** وتتمثل في المادة الميدانية التي تم الحصول عليها من الميدان من خلال:

أ. **المقابلات المتعمقة مع المسؤولين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني.**
ب. **استمارة استبيان:** يتم تطبيقها على المديرين في المستويات الإدارية العليا (مدير عام، خبير، مدير دائرة، رئيس قسم) في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان والجهات ذات العلاقة.

3-5 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين والمديرين في المستويات الإدارية العليا (مدير عام، خبير، مدير دائرة، رئيس قسم) في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان والجهات ذات العلاقة.

3-6 عينة الدراسة:

(1) **عينة عمدية:** سيتم اختيار عينة عمدية من المسؤولين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان والجهات ذات العلاقة والبالغ عددهم (12) مبحوث.

(2) عينة عشوائية طبقية: سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع

الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان والجهات ذات العلاقة، والبالغ عددهم (368). وقد تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة من إجمالي مجتمع الدراسة والذي بلغ عددهم (368) موظف وموظفة كما هو موضح في الجدول (1-3). طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون.

$$n = \frac{N * p(1 - p)}{\left\{ N - 1 * \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right\} + p(1 - p)}$$

جدول (1-3) متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون

N	حجم المجتمع
Z	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي تساوي 1.96
P	نسبة توافر الخاصية والمحايدة وهي 0.50
D	نسبة الخطأ وهي 0.05

بالاستناد إلى معادلة ستيفن ثامبسون، كانت النتيجة = 188.2 تقريباً، وبناءً على ذلك سيكون

حجم العينة (188) موظف وموظفة كما هو موضح في الجدول (2-3).

جدول (1-3): توزيع مجتمع وعينة الدراسة

م	المسمى الوظيفي	المجتمع	العينة
1	مدير عام / خبير فأعلى	22	12
2	مدير دائرة	85	27
3	رئيس قسم / مشرف وحدة	75	41
4	مهندس	82	45
5	فني / موظف	104	63
	المجموع	368	188

7-3 أساليب التحليل والتفسير:

أعتمدت الدراسة الحالية وفقاً لمنهجها، وطرقه، وأدواته على أسلوبين من التحليل هما:

1- **التحليل الكيفي:** للبيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال إجراء المقابلات

المتعمقة مع المسؤولين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان.

2- **التحليل الكمي:** للبيانات والمعلومات التي سيتم جمعها عن طريق استمارة الاستبيان

التي سيتم تطبيقها المديرين في المستويات الإدارية العليا (مدير عام، خبير، مدير

دائرة، رئيس قسم) في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان؛ وسيتم ذلك

في ضوء الإطار النظري للبحث وأهدافه الرئيسية.

8-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة أجري الباحث المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام مجموعة

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science

(spss)، بعد ترميز الاستجابات وتصحيحها على مفاتيح التصحيح، حيث كان توزيع الدرجات

على العبارات بالتدرج الخماسي، وفي ضوء متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأعراض التحليل

فقد تم استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: أساليب التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) وتتكون من الآتي:

1- التوزيع التكراري كمؤشر لمعرفة عدد التكرارات لكل فئة من كافة المتغيرات، وكذلك

القيم الكمية المختلفة للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

2- الوسط الحسابي كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين

للاستبانة.

3- الانحراف المعياري كمؤشر لمعرفة تشتت القيم عن وسطها الحسابي، وذلك لقياس:

دور القيادة في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي (Inferential Analysis) وتكون من خلال ما يلي

1- اختبار ثبات الأداة (Reliability) وتم التحقق من ثبات أداة الدراسة بتطبيق

معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث أن هذا الأسلوب سيعتمد على

اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين

فقرات الاستبانة، بالإضافة لذلك فإن معامل (Cronbach Alpha) يتميز بتقدير

جيد للثبات.

2- اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis Simple) وبمستوي

معنوية (0,05) لقياس العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للدراسة،

بالإضافة إلى إجراء تحليل الارتباط مع ضبط المتغيرات المتعلقة بسمات عينة

الدراسة والتي ستقيس: التعرف دور القيادة في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني

في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

3- النسبة المئوية لتلخيص البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية (البيانات

الأولية) للمستجيبين للتعبير عن نسبة الوسط الحسابي.

المخلص:

في هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة التي تمثلت في نوع البحث

ومناهجه، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات، وتناول مجتمع البحث

والعينة، وأساليب التحليل والتفسير، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

سوف نتناول الفصل في الفصل التالي تحليل وتفسير نتائج الدراسة. وسوف يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل نتائج استجابات عينة الدراسة على كل فقرة، وكذلك دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموجرافية على كل فقرة من فقرات الاستبانة، في الفصل التالي.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: التحليلي الوصفي (Descriptive Analysis)

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

الفصل الرابع: عرض النتائج

تمهيد:

يشمل هذا الفصل عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها من خلال تحليل بيانات الدراسة التي قام الباحث بجمعها باستخدام أداة الدراسة.

أولاً: التحليلي الوصفي (Descriptive Analysis)

تم تطبيق كل من التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة. كما تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة.

1-1-4 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية المشمولة في أداة الدراسة وهي النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

جدول (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	نكر	129	68.6%
	أنثى	59	31.4%
العمر	أقل من 30 سنة	13	6.9%
	من 30 - 39 سنة	76	40.4%

%44.7	84	من 40 - 49 سنة	المحافظة التي تعمل بها
%8	15	من 50 سنة فأكثر	
%9.6	18	مسندم	
%50	94	مسقط	
%6.4	12	الباطنية شمال وجنوب	
%10.1	19	الداخلية	
%3.2	6	الظاهرة	
%13.8	26	الشرقية شمال وجنوب	
%1.1	2	البريمي	
0	0	الوسطى	
%5.9	11	ظفار	
%6.4	12	مدير عام / خبير فأعلى	
%14.4	27	مدير دائرة	
%21.8	41	رئيس قسم / مشرف وحدة	
%23.9	45	مهندس	
%33.5	63	فني / موظف	

18	9.6%	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
131	69.7%	جامعي (دبلوم - بكالوريوس)	
39	20.7%	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراة)	
37	19.7%	من 10 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
66	35.1%	من 11-15 سنة	
41	21.8%	من 16 - 20 سنة	
44	23.4%	21 سنة فأعلى	
188	100%	المجموع	

تبيين النتائج في الجدول (4-1) ما يلي:

- بلغت عدد الذكور في العينة (129) فرداً بنسبة (68.6%)، فيما بلغ عدد الإناث (59) بنسبة (31.4%).
- أما من حيث عمر المستجيب، نلاحظ أن الغالبية العظمة لأفراد عينة الدراسة كانت في الفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة بلغت (44.7%) من أفراد عينة الدراسة. يتبعها الفئة (30-39) سنة بنسبة مئوية (40.4%). تليها الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنسبة مئوية (8%). أما في المستوى الأخير فقد جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (6.9%).

- أما فيما يتعلق بالمحافظة التي يعمل فيها المستجيب، فإن النتائج في الجدول (4-1) تبين أن الغالبية العظمى للمستجيبين يعملون في محافظة مسقط بنسبة بلغت (50%) من أفراد عينة الدراسة. تليها محافظة الشرقية بنسبة بلغت (13.8%) من أفراد عينة الدراسة. ومن ثم محافظة الداخلية بنسبة (10.1%). وجاءت محافظة مسندم في الدرجة الرابعة بنسبة (9.6%). ومن ثم محافظة ظفار بنسبة (5.9%). تليها محافظة الباطنة شمال وجنوب بنسبة (6.4%). ومحافظة الظاهرة بنسبة (3.2%). كما تبين النتائج عدم وجود أي مستجيب من محافظة الوسطى.

- أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فإن النتائج تبين أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة كانت من الفنيين أو الموظفين بنسبة بلغت (33.5%) من أفراد عينة الدراسة. تليها العاملين بمسمى مهندس بنسبة بلغت (23.9%). تليها العاملين بمسمى وظيفي رئيس قسم أو مشرف وحدة بنسبة بلغت (21.8%). ومن ثم المسمى الوظيفي مدير دائرة بنسبة بلغت (14.4%). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء المسمى الوظيفي مدير عام أو حبير فأعلى بنسبة (6.4%) من أفراد عينة الدراسة.

- أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن النتائج في الجدول (4-1) أن الغالبية العظمى كانوا من حملة الشهادة الجامعية (دبلوم - بكالوريوس) بنسبة بلغت (69.7%) من أفراد عينة الدراسة. تليها حملة شهادة الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه) بنسبة بلغت (20.7%). فيما بلغت نسبة حملة شهادة الثانوية العامة (9.6%) من أفراد عينة الدراسة.

- أما فيما يتعلق بعدد سنوات فإن الغالبية العظمى كانت عدد سنوات الخبرة لديهم من (11-15) سنة بنسبة مئوية بلغت (35.1%). تليها الفئة (21 سنة فأعلى) بنسبة

مئوية (23.4%). ومن ثم الفئة (16-20) سنة بنسبة مئوية (21.8%). وفي المستوى الأخير جاءت الفئة (10 سنوات فأقل) بنسبة مئوية (19.7%).

4-1-2 نتائج تحليل أداة الدراسة

بهدف تحليل أداة الدراسة تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة والعبارات التابعة له.

4-1-2-1 الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني

بهدف معرفة الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاده كما هو موضح في الجدول (4-2).

جدول (4-2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني					
الرقم	الرتبة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	الدور القيادي لمسؤولي الوزارة	3.85	0.797	مرتفع
2	1	التعاون مع الجهات ذات العلاقة	4.15	0.808	مرتفع
3	2	اللامركزية (لغايات التأقلم)	4.03	0.760	مرتفع
4	4	التوجيه وفقاً للاستراتيجية	3.81	0.777	مرتفع
5	5	تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة	3.72	0.869	مرتفع

مرتفع	0.729	3.87	الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني ككل
-------	-------	------	--

تبين النتائج في الجدول (4-2) أن قيم الوسط الحسابي لأبعاد الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني تراوحت من (3.72-4.15)، حيث جاء البعد الثاني "التعاون مع الجهات ذات العلاقة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة مرتفعة. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء البعد الخامس "تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة" بمتوسط حسابي (3.72). فيما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (2.93) وبدرجة مرتفعة. فيما بلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (3.87) وبدرجة مرتفعة. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني كان مرتفعاً وفعالاً من خلال التعاون مع الجهات ذات العلاقة، وتطبيق اللامركزية لغايات التأقلم، والتوجيه وفقاً للاستراتيجية، وتحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة.

4-2-1-2 الدور القيادي لمسؤولي الوزارة

لمعرفة الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد الدور القيادي لمسؤولي الوزارة كما هو موضح في الجدول (4-3).

جدول (4-3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني					
الرقم	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة

مرتفع	0.962	4.18	تسعى الوزارة الى تحقيق تنمية عمرانية مستدامة لمجتمعات مزدهرة موائمة مع رؤية عمان 2040 .	1	1
مرتفع	0.975	3.92	تحرص الوزارة على اختيار موارد بشرية مؤهلة قادرة على متابعة تنفيذ الاستراتيجية.	3	2
مرتفع	0.934	3.68	تتسم قيادات الوزارة بالتفكير الاستراتيجي المرن.	5	3
مرتفع	0.877	3.77	يتبنى مسؤولي الوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات.	4	4
متوسط	0.953	3.63	يقوم مسؤولي الوزارة باستخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى.	6	5
مرتفع	0.909	3.94	يحرص مسؤولي الوزارة على مواكبة المتغيرات والاستجابة لها باستخدام التكنولوجيا الحديثة.	2	6
مرتفع	0.797	3.85	الدور القيادي لمسؤولي الوزارة ككل		

تبين النتائج في الجدول (3-4) أن قيم الوسط الحسابي لفقرات الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تراوحت من (3.63-4.18)، حيث جاءت الفقرة

الأولى والتي نصت على "تسعى الوزارة الى تحقيق تنمية عمرانية مستدامة لمجتمعات مزدهرة موائمة مع رؤية عمان 2040" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة الخامسة والتي نصت على "يقوم مسؤولي الوزارة باستخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى" بمتوسط حسابي (3.63) وبدرجة متوسطة. فيما بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.85) وبدرجة مرتفعة. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني كان مرتفعاً وفعالاً من خلال سعيها لتحقيق تنمية عمرانية مستدامة، واختيار موارد بشرية مؤهلة قادرة على متابعة تنفيذ الاستراتيجية، والحرص على مواكبة المتغيرات والاستجابة لها باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

3-2-1-4 التعاون مع الجهات ذات العلاقة

لمعرفة مستوى تعاون وزارة الإسكان والتخطيط العمراني مع الجهات ذات العلاقة تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد التعاون مع الجهات ذات العلاقة كما هو موضح في الجدول (4-4).

جدول (4-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد التعاون مع الجهات ذات العلاقة					
الرقم	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	تشارك الوزارة الجهات الأخرى والمجتمع المحلي بالاطلاع على مستوى انجاز تنفيذ الاستراتيجية والمعوقات	4.00	0.913	مرتفع
2	4	تتعاون الوزارة مع فرق العمل من الجهات ذات العلاقة في متابعة تنفيذ الاستراتيجية	4.05	0.867	مرتفع
3	6	تم تطوير الاستراتيجية بناء على مشاركة المجتمع المحلي والأخذ بمرئياته وتطلعاته	3.53	1.139	متوسط
4	3	التعاون مع الجهات ذات العلاقة يسهم في توجيه المشاريع وجذب الاستثمارات الى المحافظات	4.14	0.928	مرتفع

مرتفع	0.998	4.20	تعاون الوزارة مع الجهات ذات العلاقة يحسن من قدرة الوزارة على متابعة تنفيذ استراتيجيتها بفعالية	2	5
مرتفع	0.869	4.32	يساهم التعاون بين الوزارة والجهات ذات العلاقة في تحقيق أهداف وأولويات رؤية عمان 2040	1	6
مرتفع	0.808	4.04	التعاون مع الجهات ذات العلاقة ككل		

تبين النتائج في الجدول (4-4) أن قيم الوسط الحسابي لفقرات بُعد التعاون مع الجهات ذات العلاقة تراوحت من (3.53-4.32)، حيث جاءت الفقرة السادسة والتي نصت على "يساهم التعاون بين الوزارة والجهات ذات العلاقة في تحقيق أهداف وأولويات رؤية عمان 2040" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وبدرجة مرتفعة. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة الثالثة والتي نصت على "تم تطوير الاستراتيجية بناء على مشاركة المجتمع المحلي والأخذ بمبرئياته وتطلعاته" بمتوسط حسابي (4.32) وبدرجة متوسطة. فيما بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.04) وبدرجة مرتفعة. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن تعاون وزارة الإسكان والتخطيط العمراني مع الجهات ذات العلاقة كان مرتفعاً وفعالاً من خلال التعاون مع الجهات ذات العلاقة في تحقيق أهداف وأولويات رؤية عمان 2040، وزيادة قدرة الوزارة على متابعة تنفيذ استراتيجيتها بفعالية، والمساهمة في توجيه المشاريع وجذب الاستثمارات إلى المحافظات.

4-2-1-4 اللامركزية (لغايات التأقلم)

لمعرفة مستوى تطبيق اللامركزية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد اللامركزية كما هو موضح في الجدول (5-4).

جدول (5-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد اللامركزية (لغايات التأقلم)					
الرقم	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	ترفع الوزارة من كفاءة المديرية وتوفير البيئة اللازمة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية	3.88	0.896	مرتفع
2	2	تحرص الوزارة على تطبيق مبدأ المرونة ومنح الصلاحيات لبعض القيادات في المحافظات لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية 2040	4.07	0.847	مرتفع
3	1	تساهم اللامركزية في زيادة مستوى التنسيق بين الوزارة والجهات ذات العلاقة	4.21	0.813	مرتفع
4	3	تضع المديرية خططها التشغيلية بما يتواءم مع الخطة التنفيذية للاستراتيجية العمرانية	3.91	0.554	مرتفع
5	6	خطة الوزارة تتناسب مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع المحلي	3.65	1.095	متوسط

مرتفع	1.006	3.81	تهدف الوزارة الى خلق البيئة المناسبة ورفع الوعي المجتمعي بأهمية المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية	5	6
مرتفع	0.760	3.92	اللامركزية (لغايات التأقلم) ككل		

تبين النتائج في الجدول (4-5) أن قيم الوسط الحسابي لفقرات بُعد اللامركزية (لغايات التأقلم) تراوحت من (3.65-4.21)، حيث جاءت الفقرة الثالثة والتي نصت على "تساهم اللامركزية في زيادة مستوى التنسيق بين الوزارة والجهات ذات العلاقة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة مرتفعة. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة الخامسة والتي نصت على "خطة الوزارة تتناسب مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة متوسطة. فيما بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.92) وبدرجة مرتفعة. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن تعاون وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تقوم بتطبيق اللامركزية لغايات التأقلم بشكل مرتفعاً وفعالاً من خلال تطبيق مبدأ المرونة ومنح الصلاحيات لبعض القيادات في المحافظات لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية 2040، ووضع الخطط التشغيلية بما يتواءم مع الخطة التنفيذية للاستراتيجية العمرانية.

4-1-2-5 التوجيه وفقاً للاستراتيجية

لمعرفة مستوى التوجيه في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني وفقاً للاستراتيجية تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد التوجيه وفقاً للاستراتيجية كما هو موضح في الجدول (4-6).

جدول (4-6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد التوجيه وفقاً للاستراتيجية					
الرقم	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تعمل الوزارة على اعداد المخططات والمشاريع وفق مخرجات الاستراتيجية	3.88	0.31	مرتفعة
2	6	يتم إعداد الخطط والسيناريوهات لمواجهة الأزمات والكوارث ومتابعة تنفيذها.	3.51	1.021	مرتفعة
3	5	يتم وضع اطر حوكمة واضحة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية	3.62	0.971	متوسطة
4	4	تهتم الوزارة بالاستخدام الأمثل للموارد المختلفة والموازنات في سبيل تحقيق رؤية عمان 2040	3.73	0.893	مرتفعة
5	1	توجه الوزارة نحو التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات المقدمة	4.10	0.805	مرتفعة
6	2	تعمل الوزارة الى الانتقال بالتخطيط العمراني الى مستوى عال من الإتقان والاحترافية	4.05	0.879	مرتفعة
		التوجيه وفقاً للاستراتيجية ككل	3.81	0.777	مرتفع

تبين النتائج في الجدول (4-6) أن قيم الوسط الحسابي لفقرات بُعد التوجيه وفقاً للاستراتيجية تراوحت من (3.51-4.10)، حيث جاءت الفقرة الخامسة والتي نصت على "توجه الوزارة نحو التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات المقدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة الثانية والتي نصت على "يتم إعداد الخطط والسيناريوهات لمواجهة الأزمات والكوارث ومتابعة تنفيذها" بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة متوسطة. فيما بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.81) وبدرجة مرتفعة. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن مستوى توجيه الوزارة وفقاً للاستراتيجية العمرانية كان مرتفعاً وفعالاً من خلال التوجيهات نحو التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات المقدمة، والسعي للانتقال بالتخطيط العمراني الى مستوى عال من الإتقان والاحترافية، وإعداد المخططات والمشاريع وفق مخرجات الاستراتيجية، والاهتمام بالاستخدام الأمثل للموارد المختلفة والموازنات في سبيل تحقيق رؤية عمان 2040.

4-1-2-6 تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة

لمعرفة مستوى تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني لتطبيق الاستراتيجية العمرانية تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بُعد تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة كما هو موضح في الجدول (4-7).

جدول (4-7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد تحفيز الموظفين والجهات ذات

العلاقة

الرقم	الرتبة	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تعمل الوزارة على بناء القدرات والكوادر اللازمة داخل الوحدة والمشاريع في المجالات الإدارية المتنوعة	3.78	0.972	مرتفعة
2	4	تسمح الوزارة لموظفيها بإبداء رأيهم حول تذليل الصعوبات التي تواجه مهامهم	3.64	1.037	متوسطة
3	1	تعقد الوزارة مؤتمرات إعلامية بحضور ذوي العلاقة لاطلاع المجتمع على تطورات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.07	0.967	مرتفعة
4	2	تقوم الوزارة بالإشادة إعلاميا بالجهات ذات العلاقة التي تؤدي مهام جوهرية في متابعة تنفيذ الاستراتيجية	3.84	1.029	مرتفعة
5	6	تقوم الوزارة بمكافأة العاملين الأكفاء في متابعة تنفيذ الاستراتيجية من الجهات ذات العلاقة	3.43	1.119	متوسطة

متوسطة	1.007	3.58	يمنح الموظفين المرونة في تنفيذ المهام وتذليل الصعوبات	5	6
مرتفع	0.869	3.72	تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة ككل		

تبين النتائج في الجدول (4-7) أن قيم الوسط الحسابي لفقرات بُعد تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة تراوحت من (3.43-4.07)، حيث جاءت الفقرة الثالثة والتي نصت على "تعقد الوزارة مؤتمرات إعلامية بحضور ذوي العلاقة لاطلاع المجتمع على تطورات تنفيذ الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وبدرجة مرتفعة. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة الخامسة والتي نصت على "تقوم الوزارة بمكافأة العاملين الأكفاء في متابعة تنفيذ الاستراتيجية من الجهات ذات العلاقة" بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة متوسطة. فيما بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.72) وبدرجة مرتفعة. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن مستوى تحفيز الوزارة للموظفين والجهات ذات العلاقة نحو تطبيق الاستراتيجية العمرانية كان مرتفعاً وفعالاً من خلال عقد المؤتمرات الإعلامية بحضور ذوي العلاقة لاطلاع المجتمع على تطورات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والإشادة إعلامياً بالجهات ذات العلاقة التي تؤدي مهام جوهرية في متابعة تنفيذ الاستراتيجية، و تطوير قدرات الموارد البشرية اللازمة داخل الوحدة والمشاريع في المجالات الإدارية المتنوعة.

3-1-4 متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية

لمعرفة مستوى متابعة تنفيذ الاستراتيجية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تم احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بُعد متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية كما هو موضح في الجدول (4-8).

جدول (4-8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية					
الرقم	الرتبة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تلتزم الوزارة بمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة للاستراتيجية	3.82	0.805	مرتفعة
2	3	تجد الوزارة حلاً مع الجهات الأخرى ذات العلاقة عند اصطدامها بعقبات تنفيذ خططها	3.85	0.883	مرتفعة
3	1	تراعي الوزارة حماية البيئة والمحافظة عليها عند تنفيذ برامجها واستراتيجيتها	3.91	0.921	مرتفعة
4	9	تراقب الوزارة جودة البنى الأساسية في المجمعات السكنية كما جاءت في الخطط الاستراتيجية	3.67	0.952	متوسطة
5	5	تراقب الوزارة تطبيق المخططات الهيكلية والتفصيلية (لكل من (البوابات الوطنية والمراكز الإقليمية والمدن الذكية) كما جاءت في الاستراتيجية.	3.80	0.897	مرتفعة

مرتفعة	1.061	3.69	تراقب الوزارة تنفيذ الاستراتيجية لغاية حماية نطاقات الرقعة الزراعية الحالية والتوسع المستقبلي	8	6
مرتفعة	0.903	3.71	تتابع الوزارة تنفيذ مخططات نطاق الطاقة المتجددة والتعدين	7	7
مرتفعة	0.852	3.82	تتابع الوزارة تنفيذ استراتيجية الحفاظ على التنوع الاقتصادي وصناعة المعرفة	4	8
مرتفعة	0.899	3.86	تتابع الوزارة تنفيذ استراتيجية بناء المدن الحديثة مع ايجاد مراكز متعددة للأعمال	2	9
مرتفعة	0.927	3.78	تتابع الوزارة تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد الطبيعية وتحقيق الأمن الغذائي والمائي وتحقيق تنمية عمرانية خضراء	6	10
مرتفعة	0.788	3.79	متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية ككل		

تبين النتائج في الجدول (4-8) أن قيم الوسط الحسابي لفقرات بُعد متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية تراوحت من (3.67-3.91)، حيث جاءت الفقرة الثالثة والتي نصت على "تراعي الوزارة حماية البيئة والمحافظة عليها عند تنفيذ برامجها واستراتيجيتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.914.07) وبدرجة مرتفعة. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت

الفقرة الرابعة والتي نصت على "تراقب الوزارة جودة البنى الأساسية في المجمعات السكنية كما جاءت في الخطط الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة متوسطة. فيما بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.79) وبدرجة مرتفعة. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن مستوى متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية كان مرتفعاً وفعالاً من خلال مراعاة الوزارة لحماية البيئة والمحافظة عليها عند تنفيذ برامجها واستراتيجيتها، ومتابعة تنفيذ استراتيجية بناء المدن الحديثة مع ايجاد مراكز متعددة للأعمال، وايجاد الحلول بالتعاون مع الجهات الأخرى ذات العلاقة عند مواجهة اي عقبات أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

4-2-1 اختبار ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها ومن ثم تم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة، بالإضافة لذلك فإن معامل (Cronbach Alpha) يتميز بتقدير جيد للثبات. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-9).

جدول (4-9): نتائج اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة			
الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني	30	0.947
2	الدور القيادي لمسؤولي الوزارة	6	0.925

0.919	6	التعاون مع الجهات ذات العلاقة	3
0.911	6	اللامركزية (لغايات التأقلم)	4
0.920	6	التوجيه وفقاً للاستراتيجية	5
0.923	6	تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة	6
0.963	10	متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية	7
0.975	40	الأداة ككل	8

تبين النتائج في الجدول (4-9) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد متغير "الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني كانت تتراوح بين (0.911 - 0.925) فيما بلغت للبعد ككل (0.947). أما فيما يتعلق بالمتغير المستقل "متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية" فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.963). وقد بلغت قيمة المعامل للأداة ككل (0.975). وبذلك فإن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا كانت أكبر من (0.70) مما يعني أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع ويمكن استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

4-2-2 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال التحقق من الصدق الظاهري وصدق

البناء كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية (ملحق 1) على مجموعة من الأساتذة في الجامعات في سلطنة عمان (ملحق 3). وذلك لأبداء الرأي فيما يتعلق بمناسبة الأبعاد لقياس متغيرات الدراسة، وضوح الفقرات التابعة لها، وانتمائها للبعد التابعة له، وصحة الصياغة اللغوية. وقد تم الأخذ بالتعديلات التي اتفق عليها (80%) من الأساتذة المحكمين وبذلك تم اعداد الأداة بصورتها النهائية (ملحق 2).

ثانياً: صدق البناء

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها. وبعد ذلك تم حساب معامل بيرسون للإرتباط بين كل عبارة والبعد الذي تتبع له من جهة والقياس ككل من جهة أخرى لكل متغير من متغيرات الدراسة. وكانت النتائج كما هو مبين في الجداول (4-10) و(4-11).

جدول (4-10): معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي له والأداة ككل لمقياس الدور

القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني

العبارة	البعد	الأداة ككل	العبارة	البعد	الأداة ككل
البعد الأول: الدور القيادي لمسؤولي الوزارة	4	**0.824	**0.767		

**0.837	**0.853	5	**0.677	**0.802	1
**0.849	**0.884	6	**0.805	**0.880	2
البعد الرابع: التوجيه وفقا للاستراتيجية			**0.758	**0.880	3
**0.804	**0.845	1	**0.688	**0.864	4
**0.808	**0.883	2	**0.762	**0.868	5
**0.812	**0.847	3	**0.663	**0.818	6
**0.841	**0.881	4	البعد الثاني: التعاون مع الجهات ذات العلاقة		
**0.682	**0.740	5	**0.846	**0.841	1
**0.765	**0.848	6	**0.808	**0.863	2
البعد الخامس: تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة			**0.849	**0.798	3
			**0.758	**0.903	4
**0.847	**0.890	1	**0.660	**0.832	5
**0.803	**0.858	2	**0.714	**0.862	6
**0.804	**0.853	3	البعد الثالث: اللامركزية (لغايات التأقم)		
**0.800	**0.828	4	**0.851	**0.894	1
**0.684	**0.824	5	**0.744	**0.840	2

**0.770	**0.847	6	**0.585	**0.700	3
* ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$					
** ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$					

تبين النتائج في الجدول (4-10) أن معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المقياس والبعد الذي تنتمي له، وبين الفقرات والأداة ككل لمقياس الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني كانت أكبر من (0.30) وكانت ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وبذلك يعد المقياس ذو صدق مناسب ويمكن تطبيقه لتحقيق أهداف الدراسة. أما فيما يتعلق بمقياس متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-11).

جدول (4-11) معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي له والأداة ككل لمقياس متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية					
العقارة	البعد	الأداة ككل	العقارة	البعد	الأداة ككل
1	**0.868	**0.866	6	**0.877	**0.854
2	**0.838	**0.804	7	**0.858	**0.818
3	**0.821	**0.788	8	**0.904	**0.889
4	**0.857	**0.827	9	**0.868	**0.881
5	**0.890	**0.879	10	**0.887	**0.882

* ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

** ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

تبين النتائج في الجدول (4-11) أن معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المقياس والبعد الذي تنتمي له، وبين الفقرات والأداة ككل لمقياس متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية كانت أكبر من (0.30) وكانت ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). وبذلك يعد المقياس ذو صدق مناسب ويمكن تطبيقه لتحقيق أهداف الدراسة.

4-2-3 اختبار التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات التي تبين امكانية تطبيق الاختبارات المعلمية (Tests Parametric) أو الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Tests) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. كما أن التوزيع الطبيعي للبيانات يعد أحد متطلبات تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis). وبهدف معرفة فيما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم تطبيق اختبار كولوموجروف سميرنوف (Kolmogorov Smirnov). وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-12).

جدول (4-12) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov Smirnov) لمتغيرات الدراسة			
المتغير	المعامل	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني	0.074	188	0.075
الدور القيادي لمسؤولي الوزارة	0.057	188	0.200

0.200	188	0.049	التعاون مع الجهات ذات العلاقة
0.077	188	0.062	اللامركزية (لغايات التأقلم)
0.200	188	0.035	التوجيه وفقاً للاستراتيجية
0.200	188	0.033	تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة
0.200	188	0.040	متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية

تبين النتائج في الجدول (4-12) أن مستوى الدلالة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها كانت أكبر من (0.05) وبذلك نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني ملائمة الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. كما يعد مؤشراً على إمكانية تطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis).

4-2-4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) وبمستوى معنوية (0.05) لقياس العلاقة بين المتغير التابع (تنفيذ الاستراتيجية العمرانية) والمتغيرات المستقلة للدراسة (الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بأبعاده)، بالإضافة إلى تطبيق اختبار بيرسون للارتباط. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

بعد تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-13).

جدول (4-13): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الرئيسية									
المتغير	المعامل	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الثابت	1.079	2.904	0.004	0.492	0.492	0.242	59.459	0.000	قبول
الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني	0.721	7.711	0.000						الفرضية

تبين النتائج في الجدول (4-13) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية بلغ (0.492)، أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.242) أي أن المتغير المستقل (دور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني) فسّر (24.2%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع (متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية) أما الباقي يمكن تفسيره بسبب عوامل أخرى. كما تبين النتائج أن قيمة "ف" للنموذج قد بلغت (59.459) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية والاستنتاج بأن الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين

الدور القيادي لمسؤولي الوزارة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)

(Analysis) بين الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية

العمرانية في سلطنة عمان، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-14).

جدول (4-14): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الأولى

النتيجة	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	قيمة R^2	قيمة R	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	المعامل	المتغير
قبول الفرضية	0.001	12.042	0.061	0.247	0.247	0.000	10.782	2.97	الثابت
						0.001	3.470	0.242	الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني

تبين النتائج في الجدول (4-14) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الدور القيادي لمسؤولي وزارة

الإسكان والتخطيط العمراني ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية بلغ (0.240)، أما قيمة معامل التحديد

(R^2) فقد بلغت (0.061) أي أن المتغير المستقل (الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط

العمراني) فسر (6.1%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع (متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية)

أما الباقي يمكن تفسيره بسبب عوامل أخرى. كما تبين النتائج أن قيمة "ف" للنموذج قد بلغت (12.042) بمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية والاستنتاج بأن الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني له أثر ايجابي وذو دلالة احصائية على متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين التعاون مع الجهات ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بين التعاون مع الجهات ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-15).

جدول (4-15): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الثانية									
المتغير	المعامل	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الثابت	2.651	8.374	0.000	0.283	0.283	0.080	16.195	0.000	قبول
التعاون مع الجهات ذات العلاقة	0.291	4.024	0.000						الفرضية

تبين النتائج في الجدول (4-15) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التعاون مع الجهات ذات العلاقة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية بلغ (0.283)، أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.080) أي

أن المتغير المستقل (التعاون مع الجهات ذات العلاقة) فسر (8.0%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع (متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية) أما الباقي يمكن تفسيره بسبب عوامل أخرى. كما تبين النتائج أن قيمة "ف" للنموذج قد بلغت (16.195) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية والاستنتاج بأن التعاون مع الجهات ذات العلاقة له أثر ايجابي وذو دلالة احصائية على متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين اللامركزية (لغايات التأقلم) وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)

(Analysis) بين اللامركزية (لغايات التأقلم) وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-16).

جدول (4-16): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير	المعامل	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الثابت	2.336	8.448	0.000	0.349	0.349	0.155	34.149	0.000	قبول
اللامركزية (لغايات التأقلم)	0.393	5.844	0.000						الفرضية

تبين النتائج في الجدول (4-16) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين اللامركزية (لغايات التأقلم)

ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية بلغ (0.283)، أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.155) أي

أن المتغير المستقل (اللامركزية (لغايات التأقلم)) فسر (15.5%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع (متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية) أما الباقي يمكن تفسيره بسبب عوامل أخرى. كما تبين النتائج أن قيمة "ف" للنموذج قد بلغت (34.149) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية والاستنتاج بأن اللامركزية (لغايات التأقلم) له أثر ايجابي وذو دلالة احصائية على متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين التوجيه وفقاً للاستراتيجية وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بين التوجيه وفقاً للاستراتيجية وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-17).

جدول (4-17): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الرابعة									
المتغير	المعامل	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الثابت	2.243	8.198	0.000	0.418	0.418	0.174	39.271	0.000	قبول
التوجيه وفقاً للاستراتيجية	0.430	6.267	0.000						الفرضية

تبين النتائج في الجدول (4-17) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التوجيه وفقاً للاستراتيجية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية بلغ (0.418)، أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.174) أي

أن المتغير المستقل (التوجيه وفقاً للاستراتيجية) فسر (17.4%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع (متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية) أما الباقي يمكن تفسيره بسبب عوامل أخرى. كما تبين النتائج أن قيمة "ف" للنموذج قد بلغت (39.271) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية والاستنتاج بأن التوجيه وفقاً للاستراتيجية له أثر ايجابي وذو دلالة احصائية على متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان.

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)

(Analysis) بين تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-18).

الجدول (4-18): نتائج اختبار الانحدار الأحادي للفرضية الفرعية الخامسة									
المتغير	المعامل	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الثابت	2.689	10.340	0.000	0.334	0.334	0.112	23.381	0.000	قبول
تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة	0.316	4.835	0.000						الفرضية

تبين النتائج في الجدول (4-18) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية بلغ (0.334)، أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.112) أي أن المتغير المستقل (تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة) فسر (11.2%) من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع (متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية) أما الباقي يمكن تفسيره بسبب عوامل أخرى. كما تبين النتائج أن قيمة "ف" للنموذج قد بلغت (23.381) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية والاستنتاج بأن تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة له أثر ايجابي وذو دلالة احصائية على متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

4-2-4-1 اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation Test)

بهدف التأكد من العلاقة بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط (بإبعاده) ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية، تم تطبيق اختبار بيرسون للارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-19).

جدول (4-19): اختبار بيرسون للارتباط بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية						
الدور القيادي	تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة	التوجيه وفقا للاستراتيجية	اللامركزية (لغايات التأقلم)	التعاون مع الجهات ذات العلاقة	الدور القيادي لمسؤولي الوزارة	
الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني						
	**0.334	**0.418	**0.394	**0.283	**0.247	متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية

* ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

** ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

تبين النتائج في الجدول (4-19) أن قيمة معامل بيرسون للإرتباط بين المتغير المستقل (الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط) بأبعاده والمتغير التابع (متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية) كان موجباً ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبذلك نستنتج ما يلي:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الدور القيادي لمسؤولي الوزارة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.247). أي أن الدور القيادي لمسؤولي الوزارة كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التعاون مع الجهات ذات العلاقة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.283). أي أن التعاون مع الجهات ذات العلاقة كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين اللامركزية (لغايات التأقلم) ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.394). أي أن تطبيق اللامركزية (لغايات التأقلم) كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التوجيه وفقاً للاستراتيجية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.418). أي أن

التوجيه وفقاً للاستراتيجية كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

• وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.334). أي أن تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

• وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.492). أي أن الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

4-2-5 تحليل نتائج المقابلات

تم استخدام نموذج المقابلة بهدف الحصول على معلومات معمقة ودقيقة حول دور وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان وكانت النتائج كما هو موضح أدناه:

أولاً الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني

المحور الأول : الدور القيادي لمسؤولي الوزارة

1. كيف ترون الدور القيادي لمسؤولي الوزارة في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية، وما هي الأعمال التي تقوم بها الوزارة لتحقيق الأهداف والمبادرات للاستراتيجية العمرانية والمرتبطة بأولويات رؤية عمان 2040؟

بالاستناد إلى ردود المستجيبين فإن وزارة الاسكان والتخطيط العمراني تساهم بشكل فعال في متابعة تنفيذ الخطط المرسومة في مخرجات الاستراتيجية العمرانية، من خلال متابعة تنفيذ المشاريع في جميع المحافظات، والاهتمام برفع الكفاءات وبناء القدرات للموظفين بمختلف مراكزهم و ادوارهم الوظيفية، وتوعيتهم بأهمية الاستراتيجية والموائمة والتنسيق مع الجهات الأخرى.

أما من حيث الإنجازات فقد بينت ردود المستجيبين أن الوزارة قامت بالانتهاء من عمل لوحة التحكم (dashboard) وتفعيل أنظمة (GIS) وهي احد النظم التي تتضمن البيانات الجغرافية على مختلف مستويات التخطيط لمساعدة صناع القرار في اتخاذ القرارات والاطلاع على كافة المشاريع واستعمالات الارض و مشاريع المخططات الهيكلية و المدن المستقبلية المرتبطة بتنمية المحافظات ومبادرات التحول الرقمي والاماكن النابضه بالحياة والتي توفر بيئة امنة وصحية، ومشاريع الاسكان مثل صروح وهي توفر المسكن المستدام بخدمات مجتمعية وبنى اساسية موفرة ومهيئة.

2. أين ترى الصعوبات التي تعترض الوزارة في المتابعة ؟ وما هي المعوقات والإشكاليات وكيفية التغلب عليها ؟ وما هي الأسس الرئيسية التي يجب أن تركز عليها الوزارة لتنفيذ الاستراتيجية العمرانية ؟

من أهم المعوقات التي تواجه الوزارة في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية بحسب ردود المستجيبين هي:

1) ضعف مستوى التواصل والتشاركية بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ مخرجات الاستراتيجية العمرانية.

(2) عدم توفر الكفاءات اللازمة في الجهات المختصة للتنفيذ والتي من الممكن التغلب عليها من خلال تنسيق اجتماعات دورية لشرح مخرجات الاستراتيجية وإطلاع الجهات على دورهم الفعال في المساهمة في التنفيذ ومشاركة السياسات والمؤشرات والمشاريع التي خرجت فيها الاستراتيجية مع الجهات. كما قامت الوزارة بإطلاق برنامج وطني يهدف إلى بناء القدرات في التخطيط العمراني (رافد) وذلك لساهمة في رفع المهارات والقدرات في التخطيط والتعرف على الأدوات التخطيط.

(3) سرعة تحديث البيانات المرتبطة بمشاريع الاستراتيجية، وتزويدها للجهات ذات العلاقة وضعف جودة البيانات المتوفرة والتي لم يتم التغلب عليها حتى الآن.

(4) تحديات مالية وتحديات مجتمعية

(5) صعوبة الحصول على الموافقات اللازمة لتنفيذ المشاريع والإجراءات الأخرى المرتبطة بها.

أما فيما يتعلق بالأسس الرئيسية التي يجب أن تركز عليها الوزارة لتنفيذ الاستراتيجية العمرانية فكانت كما يلي:

(1) بناء قدرات الموارد البشرية في التخطيط العمراني وتمكين فئة الشباب.

(2) العمل على اعداد قانون التخطيط العمراني وحوكمة التقييم المؤسسي وتفعيل نظام

GIS

(3) اعطاء الصلاحيات لتسريع الاجراءات واعداد المشاريع المتعلقة بوزارة الاسكان

والتخطيط العمراني كالمخططات الهيكلية والمدن المستقبلية وقانون التخطيط

العمراني

3. إلى أي مدى تساهم الوزارة على أرض الواقع بتنفيذ الخطط الاستراتيجية من حيث الجوهر / المضمون / الفائدة للمجتمع المحلي / الوطني وفقاً للمراحل الزمنية المقررة؟

وقد بينت ردود المستجيبين بأن الوزارة تعمل حالياً على اعداد المخططات الهيكلية و التفصيلية لولايات السلطنة حسب الاولوية، و كذلك تخطيط و تصميم المدن الذكية المعلن عنها، و من ثم ستعمل الوزارة على متابعة تنفيذ هذه المشاريع على أرض الواقع.

4. هل تسعى الوزارة لتوفير أدوات تخطيطية ملائمة لتصنيف وتحديد وتنظيم استخدام أراضي الدولة؟

بالاستناد إلى ردود المستجيبين فإن الوزارة تقوم بتوفير أحدث الادوات التخطيطية وذلك من خلال الاستعانة بشركات استشارية دولية لاعداد المخططات كما تعمل على تحديث استعلامات الاراضي وعرض خرائط جغرافية تتضمن جميع البيانات المكانية ووضع السياسات المناسبة والمعايير التخطيطية وتطوير واعداد قانون التخطيط.

المحور الثاني : التعاون مع الجهات ذات العلاقة

5. إلى أي مدى ترى دور القيادة ودرجة التعاون والتنسيق بين وزارة الإسكان والتخطيط العمراني والجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة بهدف تحقيق رؤية عمان 2040 وهل هناك جهات / شركات خاصة تتعامل مع الوزارة لتنفيذ الاستراتيجية العمرانية ؟

بينت ردود المستجيبين بأن هناك نشارك بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص في تنفيذ لاستراتيجية العمرانية مما يساهم في تحقيق التكاملية والشمولية. حيث تقوم الوزارة تعمل بموائمة المخططات والاستراتيجيات التي تعدها مع رؤى وتوجهات الجهات

الحكومية والقطاع الخاص ومشاركة اصحاب المصلحة في مراحل اعداد المشروع من ذلك لتحقيق الفائدة المرجوه وضمان مناسبة المخرجات مع ما تتطلع له الجهات المعنية.

6. ما واقع التعاون بين المؤسسات ذات العلاقة ومستوى درجات التنسيق والتعاون، وما هي المسؤوليات لكل من الجهات، وما هي الجهات التي تقود تنفيذ البرامج، والجهات المشرفة، وكيف تقيم درجة الانجاز، وهل يتم التعديل على الخطط، وما هي العقبات والتحديات الفعلية على أرض الواقع في هذا المحور؟ تقيمكم لواقع التعاون.

بينت ردود المستجيبين أن واقع التعاون مع الجهات ذات العلاقة لا يلبس الطموح المطلوب ولكن هناك تطور ملحوظ في تعزيز مستوى التفاعل والتعاون. أما فيما يتعلق بالمسؤوليات فإن الوزارة تقوم بوضع خطة لدور اصحاب المصلحة والجهات المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ مثل وزارة النقل والمحافظات وأفراد المجتمع المحلي كلا في مجال اختصاصه.

أما أهم التحديات فتتمثل في سرعة الحصول على البيانات المحدثة والاستعانة ببعض الدراسات حيث هناك الكثير من البيانات القديمة أو ذات الجودة الضعيفة مما يشكل تحدي في الحصول على البيانات المطلوبة بسرعة وكفاءة.

المحور الثالث : اللامركزية (لغايات التأقلم)

7. هل يقوم مسؤولو وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بتطبيق مبدأ اللامركزية في تنفيذ الأعمال؟ بينت ردود المستجيبين أنه يتم تطبيق مبدأ اللامركزية في وزارة الإسكان والتخطيط من خلال اعطاء الصلاحيات للمدراء وذلك لتسريع الاجراءات والبت في مختلف الطلبات وتقديم خدمات

عالية الجودة في المحافظات والمساهمة مع مكتب المحافظ في تنفيذ المشاريع في المحافظات بهدف تحقيق رؤية عمان 2040 في تنمية المحافظات.

8. كيف يتم متابعة تنفيذ الاستراتيجيات والخطط التشغيلية ببرامج ومشاريع الوزارة في

المحافظات بما يتلاءم واحتياجات المجتمع المحلي ومفاهيم اللامركزية (أمثلة)؟

بينت النتائج أن وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تقوم بتنفيذ العديد من ورشات العمل تحت مسمى "نهج التنفيذ" مع مختلف الجهات وأعضاء المجتمع المحلي، منا تقوم بتفعيل وسائل التواصل الاجتماعي ولوحة التحكم التي تم تطويرها وذلك لحصر المشاريع ومتابعة التنفيذ فيها وموائمتها مع مشاريع مخرجات الاستراتيجية لكل محافظة وتوجيه المحافظات نحو المشاريع الاستثمارية التي تحقق عائد اقتصادي وتوفر فرص عمل تفعل دور المحافظات وتفعيل اللامركزية كما يعد وجود مكتب معني بالتنفيذ في الاستراتيجية في كل مديرية من مديريات الإسكان والتخطيط العمراني في المحافظات بمثابة المحرك في تفعيل دور الاستراتيجية .

المحور الرابع : التوجيه وفقاً للاستراتيجية

9. تهدف الاستراتيجية العمرانية إلى وضع حوكمة واضحة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية

الوطنية للتنمية العمرانية من خلال تشكيل لجنة تنفيذية من الجهات ذات العلاقة لتنفيذ مشاريع الاستراتيجية. كيف يتم ذلك؟ وهل يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في

وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تفعيل خطط التنمية العمرانية في سلطنة عمان؟

تبين من ردود المستجيبين أن وزارة الإسكان والتخطيط العمراني لازالت تعمل على ايجاد انسب البدائل في وضع حوكمه فعاله لتنفيذ الاستراتيجية واختيار البديل الانسب، واعداد قانون التخطيط مما سيساهم في حوكمة التخطيط العمراني بالسلطنة.

10. هل يتم الأخذ بعين الاعتبار أهداف وأولويات رؤية عمان 2040 عند وضع

الخطط الاستراتيجية في الوزارة ؟

وضح المستجيبون أن وزارة الإسكان والتخطيط العمراني قامت بتطوير المشاريع الاستراتيجية والمخططات الهيكلية والتنفيذية بما يتواءم مع أهداف وأولويات رؤية عمان 2040 وربط المؤشرات والمخرجات مع التوجهات الوطنية وموائمتها مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة حيث تعد الاستراتيجية الممكن الاساسي في تنفيذ اولويات عمان 2040 وتعمل الوزارة على برنامج التكامل المؤسسي مع رؤية عمان

11. إلى أي مدى نجحت الوزارة في توجيه العاملين والجهات ذات العلاقة بتنفيذ

الاستراتيجية كما هو مخطط لها. وفقاً لمراحلها وخطتها؟ وهل تعتقد أن الدور القيادي لمسؤولي الوزارة يساهم في توجيه العاملين والجهات الحكومية لإنجاز مهامهم بكفاءة والمساهمة في تحقيق رؤية عمان 2040؟

بينت استجابات أفراد العينة أن وزارة الإسكان والتخطيط العمراني قد بذلت مجهوداً كبيراً في توجيه العاملين والجهات ذات العلاقة في تنفيذ الاستراتيجيات العمرانية وفق رؤية عمان (2040) وقد كان أهم إنجازاتها تدشين مدينة السلطان هيثم وتسهيل كافته الاجراءات للمستثمرين من خلال مؤسسات وشركات القطاع الخاص مثل البنوك بهدف تحقيق مدن مستدامة وتوفير حياة مجتمعية مزدهرة تتناسب مع احتياجات المواطنين.

المحور الخامس: تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة

12. من وجهة نظركم هل يعتبر تحفيز الموظفين بالوزارة دافعاً رئيسياً للفرد لتحسين

أدائه وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجه؟ وهل تحرص الوزارة على الحفاظ على التواصل

الفعال مع الموظفين لإعطائهم مساحة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وإطلاعهم بكل

جديد وتقييم المهام التي تم إنجازها، وتعزيز التعاون بينهم وبين المسؤولين؟

بينت النتائج أن وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تهتم بتحفيز الموظفين وإطلاعهم على التطورات الجديدة من خلال منصات التواصل الاجتماعي. كما تحرص الوزارة على تعزيز التواصل الفعال بين القيادات العليا والموظفين والذي يعد من أهم دوافع الإنجاز والعمل باخلاص وتفاني الى جانب الحوافز المقدمة للموظف المجيد وتوفير فرص التدريب والتأهيل لهم.

13. ما دور وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تحفيز الجهات الأخرى ذات

العلاقة ، وكيف يتم تحفيز هذه الجهات وما هي أساليب التحفيز المستخدمة من قبل الوزارة ان وجدت، وكيف تقيم فعالية اساليب التحفيز هذه، وأثرها (نتائج عملية التحفيز) ، وهل توجد عقبات ومشاكل في التحفيز ؟

بينت النتائج أن وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تقوم بتوفير الفرص الاستثمارية وإعداد المخططات وذلك لضمان عدم التداخل والتعارضات التي قد تعرقل الكثير من المشاريع مع الجهات الأخرى. كما تسعى الوزارة لتبادل الخبرات مع الجهات الأخرى ودعوتها لزيارة الوزارة بهدف إطلاعهم على المشاريع الحالية المستقبلية وبيئات العمل وكيفية سير العمل داخل الوزارة. كما تهتم الوزارة لتحفيز هذه الجهات من خلال مشاركتهم في المشاريع والأخذ بآرائهم والاهتمام بالسياسات والمعايير التي تتبعها الجهات ذات العلاقة. كما تقوم الوزارة بتطبيق مجموعة من البرامج والمسابقات والتي تتضمن جوائز تحفيزية سواء على مستوى الموظفين أو الطلاب.

14. هل لديكم اقتراحات في عملية التحفيز . وما هي درجة التنسيق والمتابعة

لهذا التحفيز مثال : هل يتم عقد اجتماعات أو هل يتم منح مكافآت لتلك الجهات...

بينت النتائج أن الوزارة تقوم بعقد لقاءات متكررة مع الجهات ذات العلاقة للمتابعة والتنسيق وإطلاعهم على كل جديد. وقد كان من أهم الاقتراحات التي قدمها المستجيبون ما يلي:

(1) عرض الفرص الاستثمارية على الجهات من خلال منح الأراضي الحكومية المخصصة ودعم التوجه الجهات والمساهمة إدراج خطط الوزارت في المخطط الهيكلي

(2) منح المكافآت، تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، اللقاءات المتكررة بين المسؤولين والموظفين

(3) إشراك الموظفين والجهات ذات العلاقة وأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار

15. هل يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية-المسؤولية-المحاسبة-العدالة) في

وزارة الإسكان والتخطيط العمراني؟ أي هذه المبادئ أكثر تطبيقاً؟

بينت النتائج أن وزارة الإسكان والتخطيط العمراني تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة بما في ذلك الشفافية والمحاسبة والمسؤولية والتي تعد من أهم القيم والمبادئ التي الوزارة على تطبيقها وذلك من خلال التحول الرقمي وإدراج كافة المعاملات الكترونياً وتغيير بيئة العمل من خلال المكاتب المفتوحة وسهول الوصول للمسؤول

16. هل تعتقد أن الدور القيادي لمسؤولي الوزارة يسهم في تحفيز العاملين

لإنجاز مهامهم بكفاءة والمساهمة في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية وبالتالي تحقيق

رؤية عمان 2040؟

وضح المستجيبون أن الدور القيادي الذي يمارسه المسؤولون في وزارة الإسكان والتخطيط يساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز فعالية تنفيذ الاستراتيجية العمرانية من خلال تمكين الشباب واعطائهم الصلاحيات وتفويضهم في مختلف المناصب، والتعامل مع القيادات، والاستماع لاحتياجات الموظفين، وتوفير فرص التدريب الدولية للاطلاع على تجاربهم في التخطيط وتوسيع مدارك الموظفين مما يعزز من مهاراتهم في انجاز العمل.

ثانيا : متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية

17. هل تساهم مشاريع المخططات الهيكلية للمدن الكبرى الحديثة المزمع تنفيذها في تنفيذ رؤى الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟ وكيف تسهم الاستراتيجية العمرانية في زيادة نسبة التحضر والتخطيط للمدن الجديدة؟

بحسب رأي المستجيبين فإن مشاريع المخططات الهيكلية للمدن الكبرى من المشاريع المقترحة من ضمن حزمة مخرجات الاستراتيجية العمرانية على المستوى الوطني والاقليمي، حيث تقوم الوزارة باعداد استراتيجيات اقليميه لكل محافظة ويليهما المستوى الهيكلية للمدن الكبرى التي تزيد من الكثافة وتحدد الاحتواء الحضري وتسهم في رفع جودة البنى الاساسية وتحقيق مختلف انماط النقل النشط والصحي والمراكز الاقليمية لكل محافظة. كما تعد المدن الذكية أحد مخرجات المشاريع المقترحة من الاستراتيجية ومشروع مدينة السلطان هيثم ويتبعها مشاريع اخرى للمدن المستقبلية كنموذج للتخطيط الجديد المستدام الذي يراعي جميع الاحتياجات ويحقق مختلف السمات التي تتصف بها المدن المستقبلية من مدن محبوبة مترابطة امنه سهله الوصول وغيرها. كما بينت النتائج أن مشاريع المخططات الهيكلية تسهم افي تنفيذ لاستراتيجية من خلال اتباع

اساليب التخطيط الصحيحة ومعايير التصميم الصحيحة، وزيادة نسبة التحضر والتخطيط للمدن الجديدة عبر تحقيق مثلث التنمية (المجتمع-الاقتصاد- البيئة) ومواكبتها مع متطلبات العصر، واحتواء التمدد العمراني والتركيز على زيادة الكثافة.

18. إلى أي مدى تساهم الوزارة على أرض الواقع بتنفيذ الخطط الاستراتيجية من حيث

الجوهر / المضمون / الفائدة للمجتمع المحلي / الوطني وفقاً للمراحل الزمنية المقررة

(الموقف الحقيقي) / ما ذا تم من إنجاز بالواقع والميدان فيما يخص الاستراتيجية؟

بينت ردود المستجيبون أن الوزارة تساهم بشكل كبير وفعال في تنفيذ الاستراتيجية من خلال اعداد وتنفيذ المخططات الهيكلية والتفصيلية للمدن الكبرى، والمراكز الاقليمية لكل محافظة وتدشين مدينة السلطان هيثم، وانشاء مدن جديدة في صلالة وصحار ونزوى صحار وبوشر، واعداد قانون التخطيط العمراني. كما تساهم الوزارة في رفع الكفاءات من خلال برنامج بناء القدرات وانشاء لوحة التحكم للمشاريع . وتلعب الوزارة دوراً هاماً في تنفيذ المشاريع التي تتبناها من خلال التنسيق والمتابعة مع الجهات ومكاتب المحافظين بالمحافظات.

19. أرجو إعطائي بعض الأمثلة في محور متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية

والصعوبات ولماذا نتجت وكيف يمكن توفير الحلول أو البدائل وذلك من خلال

البيانات الواقعية.

بينت ردود المستجيبين أن أهم المعوقات والصعوبات في تنفيذ الاستراتيجية هو الحصول على الموافقات المطلوبة لتنفيذ المشاريع والاعتمادات المالية لميزانية المشاريع.

20. تقوم الاستراتيجية العمرانية 2040 على تنمية المحافظات والمدن المستدامة بطريقة متوازنة وعادلة لضمان شمولية لتنمية بكافة أنحاء سلطنة عمان. كيف يتم ذلك؟

وضح المستجيبون أن الاستراتيجية العمرانية 2040 تقوم على تنمية المحافظات والمدن المستدامة بطريقة متوازنة وعادلة من خلال اعداد المخططات الهيكلية والتفصيلية للمدن والتجمعات السكنية بما يتوافق مع التوجهات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. مما يؤدي إلى توفير فرص استثمارية للمحافظة، ودعم التنوع الاقتصادي، وزيادة فرص العمل، ورفع جودة البنى الاساسية. كما يتم طرح مسابقات مدعومة للمشاريع على مستوى المحافظات مما يزيد من الفرص التطويرية والاستثمارية السريعة بما يتوافق مع احتياجات المنطقة واحتياجات جميع فئات المجتمع.

21. إلى أي مدى ترون أن الاستراتيجية يمكن تطبيقها واقعيا وما هي طرق تنفيذ الخطط التشغيلية- المرتبطة بالاستراتيجية؟

بينت النتائج أن الاستراتيجية كان لها دور كبير في حل الكثير من التحديات التخطيطية على أرض الواقع إلا أن فاعليتها تعتمد بشكل رئيسي على التعاون بين الجهات المختلفة وادراكهم لمدى اهميتها. كما بينت النتائج أنه بالرغم من وجود تحديات في تنفيذ الاستراتيجية الا أنه يمكن تجاوزها من خلال تنفيذ الخطط المرتبطة بالاستراتيجية ووضع برامج متابعة وتنفيذ للمشاريع. كما أن المخططات الهيكلية والتفصيلية التي يتم إعدادها هي مخططات قابلة للتطبيق على أرض الواقع وسيتم تطبيقها وفقا للرؤية المتبناة- أما عن الطرق فكل مشروع ومخطط له طريقته الخاصة التي تتناسب معه.

22. ما هو دوركم في متابعة / تنفيذ الاستراتيجية العمرانية كونكم من المختصين؟

وضح المستجيبون أن الدور الفعال في تنفيذ زمتابعة الاستراتيجية العمرانية يكون من خلال العمل على مراجعة المخططات الهيكلية ومراجعة التقارير الفنية ومتابعة الجهة الاستشارية في جودة التقارير ومشاركتها مع اصحاب المصلحة في عملية الاعداد وضمان موائمة المخرجات مع خطط واستراتيجيات الجهات المعنية. ووضع البرامج اللازمة لمتابعة تنفيذ المشاريع بالتنسيق مع مكاتب المحافظين، وضمان توفير البنية الأساسية الفعالة، وجلب المستثمرين.

23. من وجهة نظركم هل هناك أهمية للترويج الإعلامي والتوعوي للاستراتيجية

العمرانية وهل يتم ذلك؟ ومن هم الشركاء في هذا الترويج؟

بين المستجيبون أن الترويج الإعلامي والتوعوي للاستراتيجية العمرانية يساهم بشكل كبير في تطبيقها، حيث أن هناك قسم خاص في الوزارة يختص بالترويج الإعلامي لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في معرض الكتاب الدولي، ومن خلال مواقع التواصل الاجتماعي، وعقد المؤتمرات وذلك بهدف والوصل للجيل النشئ واطلاعهم على هذا التوجه الوطني وعقد اجتماعات مع الجهات المعنية والمشاركة بالاستراتيجية.

24. ما رأيكم حول توفر الكوادر اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية العمرانية؟

وضح المستجيبون أن توفر الكوادر المؤهلة أمر في غاية الأهمية لضمان تنفيذ الاستراتيجية كما هو مخطط له، لذلك فإن الوزارة تعمل على استقطاب الكوادر المحلية في مجال التخطيط واشراكهم في العديد من البرنامج الدولية بهدف تعزيز قدراتهم في التخطيط العمراني، وفتح المجال للموظفين في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة للمشاركة في هذا برنامج (رافد) والذي تم العمل عليه من قبل شركة دولية أمريكية تعتبر من الشركات الرائدة في هذا الجانب.

25. ما مدى إمكانية الاستفادة من مبادرات التحول الرقمي في تنفيذ الاستراتيجية

العمرانية؟

يرى أفراد عينة الدراسة أن التحول الرقمي من أحد الركائز الأساسية في عمل وتنفيذ الاستراتيجية العمرانية، لما لها من أثر إيجابي على سير عملية التنفيذ وتسهيل الإجراءات ورفع جودة الخدمات المقدمة، وسهولة الوصول إلى البيانات والمعلومات المتوفرة، وضمان توفر المرونة في العمل.

26. برأيكم، إلى أي مدى توفر الاستراتيجية العمرانية الفرص الاستثمارية المتعلقة

بأهدافها؟

يرى المستجيبون أن الاستراتيجية العمرانية تعد الممكن الأساسي في توفر الفرص الاستثمارية حيث أن البرنامج الاستثماري المتضمن يحدد المشاريع التنموية المطلوبة في المجالات الاقتصادية والبيئية والعمرانية ومجالات البنى الأساسية والنقل لكي يكون مرجعاً استثمارياً للخطط الخمسية القادمة و أداة تنفيذية لرؤية عمان ٢٠٤٠ ومن المؤكد أن تحقيق الاستراتيجية من خلال آليات تنفيذ واضحة سيضمن بلا شك تحقيق رؤية السلطنة وأهداف التنمية المستدامة.

المخلص:

في هذا الفصل تم عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بهدف اختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها. وذلك من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية بهدف معرفة الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، كما اشتملت أساليب الإحصاء الوصفي على حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل

اجابات أفراد عينة الدراسة. كما تم تطبيق مجموعة من الاختبارات الاحصائية بهدف التأكد من

صدق أداة الدراسة وموثوقيتها وفي النهاية تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط

(Regression Analysis Simple) واختبار بيرسون للارتباط بهدف اختبار

فرضيات الدراسة.

سوف نتناول في الفصل التالي تلخيص لنتائج الدراسة وتقديم مجموعة من التوصيات

بالاستناد إلى النتائج.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: محددات الدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين دور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (188) فرداً من العاملين في وزارة الإسكان والتخطيط في سلطنة عمان. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس والذي ينص على: " ما العلاقة بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟".

هناك علاقة وارتباط بين الدور القيادي للوزارة ومتابعة تنفيذها وتطبيقها للاستراتيجية العمرانية وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.492). أي أن الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية. كما بينت النتائج أن الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني فسر ما نسبته (24.2%) من التباين الكلي الحاصل في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة للدور الذي تؤديه وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تحقيق تنمية عمرانية مستدامة لمجتمعات مزدهرة موائمة مع رؤية عمان 2040، وانشاء مدن ذكية ومستدامة حيوية تتميز بجودة عمرانية عالية، ومنظومة نقل فاعلة ومتعددة الأنماط، تتميز بسهولة الوصول والتكامل مع

التنمية العمرانية، وإحداث تنمية متوازنة وعادلة تعزز التنافسية للحواضر والمحافظات وانشاء مجتمعات ممكنة تسهم في صياغة الأولويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئة ووفق إطار اللامركزية (الاستراتيجية العمرانية، 2021).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أحمد (2016) والتي بينت دور وأهمية الإسكان في تحقيق التنمية العمرانية المتوازنة في السودان. ودراسة البغدادي والبصري (2015) التي بينت وزارة الأعمار والإسكان في تطوير السياسات الإسكانية في محافظة النجف بموجب الاستراتيجية الوطنية للإسكان.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي ينص على: "ما العلاقة بين الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟".

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الدور القيادي لمسؤولي الوزارة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.247). أي أن الدور القيادي لمسؤولي الوزارة كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية. كما بينت النتائج أن الدور القيادي لمسؤولي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني فسر ما نسبته (6.1%) من التباين الكلي الحاصل في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اتسام مسؤولي الوزارة بالتفكير الاستراتيجي المرن وحرصهم على اختيار موارد بشرية مؤهلة قادرة على متابعة تنفيذ الاستراتيجية، واستخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى، وتبنيهم للأساليب الحديثة في إدارة العمليات ومواكبة المتغيرات والاستجابة لها باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kirn & Rothfeld (2018 التي بينت أهمية ودور القيادة في تنفيذ الاستدامة الاجتماعية في مشاريع التنمية الحضرية في دروتينغهوج. ودراسة

Mazutis & Abolina (2019) التي بينت أهمية الدور القيادي في النهوض بمشاريع البناء

والتنمية المستدامة والمرنة لتعزيز البناء المستدام في كندا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي ينص على: "ما العلاقة بين التعاون مع الجهات

ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟".

قد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التعاون مع الجهات ذات

العلاقة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.283). أي أن

التعاون مع الجهات ذات العلاقة كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية. كما

بينت نتائج الدراسة أن التعاون مع الجهات ذات العلاقة فسر ما نسبته (8.0%) من التباين الكلي الحاصل

في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تعاون وزارة الإسكان والتخطيط العمراني الجهات ذات العلاقة والمجتمع

المحلي في متابعة تنفيذ الاستراتيجية واطلاعهم على مستوى الانجازات والمعوقات. مما ساهم في توجيه

المشاريع وجذب الاستثمارات الى المحافظات وحسن من قدرة الوزارة على متابعة تنفيذ استراتيجيتها بفعالية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Mazutis & Abolina (2019) التي بينت أهمية الدور

التكاملي والتعاون مع الجهات الأخرى لتعزيز دور القيادة في النهوض بمشاريع البناء والتنمية المستدامة.

ودراسة (Kirn & Rothfeld (2018) والتي بينت التعاون مع أصحاب المصلحة وتمكينهم من الانخراط

بفاعلية في المجتمع، واشراكهم في تنفيذ الاستدامة الاجتماعية في مشاريع التنمية الحضرية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والذي ينص على: "ما العلاقة بين تطبيق اللامركزية (لغايات

التأقلم) وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟".

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين اللامركزية (لغايات التأقلم)

ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.394). أي أن تطبيق

اللامركزية (لغايات التأقلم) كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية. كما بينت نتائج الدراسة أن تطبيق اللامركزية (لغايات التأقلم) فسر ما نسبته (15.5%) من التباين الكلي الحاصل في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص الوزارة على تطبيق مبدأ المرونة وزيادة كفاءة القيادات ومنح الصلاحيات لهم والاهتمام بالتنسيق بين الوزارة والجهات المختلفة ووضع الخطط بما يتواءم مع الخطة التنفيذية للاستراتيجية والاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع المحلي

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أحمد (2016) والتي أكدت على ضرورة تعاون جميع الجهات التي تعمل في مجال التنمية العمرانية وتشمل الإسكان والأشغال والتخطيط العمراني واتحادات المقاولين والاستشاريين وبيوت الخبرة والتعاونيات، وكافة الجهات ذات الصلة لتحقيق التنمية العمرانية المتوازنة في السودان.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والذي ينص على: "ما العلاقة بين التوجيه وفقاً للاستراتيجية

وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟".

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التوجيه وفقاً للاستراتيجية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.418). أي أن التوجيه وفقاً للاستراتيجية كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية. كما بينت نتائج الدراسة أن التوجيه وفقاً للاستراتيجية فسر ما نسبته (17.4%) من التباين الكلي الحاصل متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بسبب الدور الذي تقوم به الوزارة في اعداد المخططات والمشاريع وفق مخرجات الاستراتيجية، وإعداد الخطط والسيناريوهات اللازمة لمواجهة الأزمات والكوارث ومتابعة تنفيذها. واهتمامها باستخدام الأمثل للموارد والتوجه نحو التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات المقدمة.

تتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة البغدادي والبصري (2015) والتي بينت ضرورة صياغة السياسات الإسكانية والخطط والمشاريع المرتبطة بها بما ينسجم مع الاستراتيجية الوطنية للإسكان، واحتياجات المجتمع المحلي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس والذي ينص على: "ما العلاقة بين تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة وبين متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية في سلطنة عمان؟".

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.334). أي أن تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة كان له دور ايجابي في تعزيز متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية. كما بينت نتائج الدراسة أن تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة فسر ما نسبته (11.2%) من التباين الكلي الحاصل في متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بسبب الدور الذي تقوم به وزارة الإسكان والتخطيط في تطوير قدرات الموارد البشرية، ومنحهم المرونة في تنفيذ المهام وتذليل الصعوبات، ومكافأة المتميزين منهم. كما تجدر الإشارة إلى الدور الفعال الذي تقوم به الوزارة في عقد مؤتمرات إعلامية بحضور ذوي العلاقة وأفراد المجتمع لاطلاعهم على تطورات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والإشادة إعلامياً بالجهات التي تؤدي مهام جوهرية في متابعة تنفيذ الاستراتيجية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Kirn & Rothfeld (2018) التي بينت أهمية تحفيز جميع أصحاب المصلحة وتمكينهم للانخراط في تنفيذ الأنشطة المختلفة لتحقيق الاستدامة الاجتماعية في مشاريع التنمية الحضرية. ودراسة أحمد (2016) التي بينت أهمية إعداد استراتيجية واضحة للإسكان، وفقاً للأسس سليمة تأخذ في الاعتبار التجارب السابقة وتتبنى برامج شاملة للإصلاح في مجال تأهيل التجمعات السكنية وترقية بيئتها وإعادة هيكلة البنية الحضرية ورتق نسيجها العمراني. و توحيد جهود كافة الجهات التي تعمل

في مجال التنمية العمرانية وتشمل الإسكان والأشغال والتخطيط العمراني واتحادات المقاولين والاستشاريين وبيوت الخبرة والتعاونيات، وكافة الجهات ذات الصلة لتحقيق التنسيق التام وصولاً للأهداف والغايات القومية.

ثانياً: التوصيات

قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات بالاستناد إلى نتائج الدراسة كما يلي:

- قيام المعنيين في مكتب الاستراتيجية العمرانية بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بتعزيز التعاون وإجراء مزيد من التنسيق بين الجهات ذات العلاقة المختلفة المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية العمرانية لما له من أثر إيجابي في تحقيق الأهداف المنشودة والمحافظة على الموارد المتاحة وتجنب إهدارها.
- قيام وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بمزيد من الاهتمام بالكوادر البشرية بالوزارة والجهات ذات العلاقة وتعزيز معرفتهم وأفراد المجتمع حول أهمية الاستراتيجية الوطنية واتاحة الفرصة لهم لإبداء الرأي واتخاذ القرار في تذليل الصعوبات التي تظهر خلال تنفيذ الاستراتيجية، مع رفع الكفاءات التخطيطية بالمحافظات بالتنسيق مع مكاتب المحافظين ، مع ضرورة الربط الإلكتروني بالمحافظات والعمل على تحديث البيانات.
- قيام وزارة الاسكان والتخطيط العمراني وبالتعاون مع بيوت الخبرة بإجراء دراسات وبحوث مستقبلية تركز على أهم العوائق التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية العمرانية، مع تشكيل فرق عمل متخصصة ذات خبره ومعرفة ومطلعه على مشاريع مماثله تساهم في تقييم وقياس مدى جوده ومرونة المخططات، والعمل على زيادة المشاركات الدولييه في البرامج التعاونيه مع الجهات المتخصصة في مختلف الدول اللي لها خبره للاطلاع على تجاربهم وتغذيته مخرجات الاستراتيجية العمرانية.

- قيام الحكومة برفع المستوى الإداري لمكتب الاستراتيجية العمرانية بالوزارة ليكون بمستوى (هيئة) ومنح الصلاحيات وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية العمرانية وذلك بسبب دور المكتب الفعال وخبرات موظفيه ومؤهلاتهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية العمرانية.

ثالثاً: محددات الدراسة

- واجه الباحث أثناء تطبيق الدراسة مجموعة من التحديات، من أهمها:
 - ضيق الوقت اللازم لتطبيق الدراسة ، وعدم القدرة على التفرغ التام لذلك للإلتزام بالعمل الحكومي.
 - عدم استجابة العديد من أفراد عينة الدراسة وتعاونهم الضعيف في تعبئة أداة الدراسة، أو تأخرهم في الرد وذلك بعد إعادة الطلب لعدة مرات.
 - عدم تفرغ العديد من المبحوثين للقيام بالمقابلة، لذلك قام الباحث بتقسيم وقت المقابلة على عدة أجزاء أوقات متفاوتة.

الملخص:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة. مع بيان محددات الدراسة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو النور، مروة، (2012)، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني: دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. احمد، محمد يس عبد الله محمد، (2016)، دور الإسكان في تحقيق التنمية العمرانية المتوازنة بالسودان: رؤية استراتيجية، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
3. أزهر، على عماد محمد، (2020)، التخطيط الاستراتيجي وأثاره في القطاع العام والخاص (الرؤية المستقبلية -دراسة حالة قطر)، المجلة الإلكترونية الشاكلة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، الأردن، ع 29.
4. الاستراتيجية العمرانية (2021)، تنمية عمرانية مستدامة لمجتمعات مزدهرة، وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ص ص. 1 - 91.
5. الاستراتيجية العمرانية (2022) الاستراتيجية العمرانية الإقليمية محافظة شمال الباطنة، وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ص ص 10 - 76
6. الاستراتيجية العمرانية (2022)، الاستراتيجية العمرانية الإقليمية، محافظة شمال الباطنة، وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ص.ص. 10 - 76.
7. الاستراتيجية العمرانية (2022)، الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية 2040، الملخص التنفيذي، وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ص. ص. 1 - 90.
8. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط، الوثيقة الأولى، خطة التنمية الخمسية الثامنة، 2015، ص 7.
9. البغدادي، عبد الصاحب ناجي رشيد؛ البصري، نصير عبد الرزاق حسج، (2015)، السياسة الإسكانية الملائمة لمحافظة النجف الأشرف: دراسة إقليمية عن السياسة الإسكانية الملائمة للاستراتيجية الوطنية للإسكان (محافظة النجف الأشرف حالة دراسية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ع 34، ص 30 - 75.
10. بوجمعة، خلف الله، (2005)، العمران والمدينة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة.

11. بيرتلزمان، سيفتاج (2004)، دليل وضع وتنفيذ استراتيجيات تنمية الاقتصاد المحلي وخطط العمل بها، دراسة مشتركية صادرة عن مدن التغيير، ص ص. 1 - 137.
12. التخطيط الاستراتيجي للدول، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 17، ص 30، ص 51، ص 79.
13. حجازي عبد الحميد الجزار (2017)، استراتيجية التنمية بين الواقع والطموح في الوطن العربي، بحوث اقتصادية عربية، العددان 78 و 79، ص ص. 94 - 132.
14. الخطة التنفيذية (2022)، التحول الشامل، وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ص. ص. 1 - 224.
15. الخطة التنفيذية لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني (2021)، التحول الشامل، ص. ص. 1 - 152.
16. الخطة العاشرة (2021 - 2025) " خطة التنمية الخمسية العاشرة: الخطة التنفيذية الأولى لرؤية عمان 10، 20) وزارة الاقتصاد، سلطنة عمان، ص ص 10 - 138.
17. الخطة العاشرة (2021 - 2025)، خطة التنمية الخمسية العاشرة، الخطة التنفيذية الأولى لرؤية عمان 10، 20، وزارة الاقتصاد، سلطنة عمان، ص. ص. 10 - 138.
18. السالمي، سيف بن سالم؛ الإسماعيل، جابر شعيب، (2021)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مج 5، ع 22، ص 21 - 42.
19. السالمي، سيف بن سالم؛ الإسماعيل، جابر شعيب، (2021)، قياس مدى تبني المدراء لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني / سلطنة عمان: دراسة ميدانية، مجلة معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، ص 43، ع 162، ص 91 - 134.
20. السعود، راتب ، (2012)، القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1.
21. شفيق، محمد، (2009)، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، مكتبة نهضة مصر للنشر والتوزيع، القاهرة.

22. صلاح، أحمد حسن صيري، (2012)، واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية في المدن والبلدات الفلسطينية (حالة دراسية- بلدية قباطية). ورقة عمل مقدمة إلى لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية. فلسطين
23. صونية كيلاني (2007)، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية - دراسة حالة - مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000 - 2005، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي، ص ص. 1 - 198.
24. طه، جمال الدين علي محمد، (2015)، أثر استراتيجية التخطيط العمراني على الأمن القومي: بالتطبيق على وزارة التخطيط والتنمية العمرانية ولاية الخرطوم في الفترة من 2012-2016، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
25. عدس، عبد الرحمن؛ وعبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد (2000) البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
26. على، أحمد السيد؛ صديق، ماجدة كامل؛ أسامة، أسراء، (2018)، الإدارة الحضرية ودورها في تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة، المجلة الإلكترونية الشاكلة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، ع 6، الأردن.
27. عليان، ربحي مصطفى؛ غنيم، عثمان محمد، (2000)، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر، عمان.
28. عمر، ماسة محمود فتحي؛ عبد الحميد، أيمن، (2020). دور الدولة في وضع سياسات المرونة في مجال التخطيط العمراني. المجلة الهندسية لجامعة الفيوم، العدد 3(2)، ص 156-170.
29. العمري، قاسم شاهين برسيم العمري، (2009)، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار " رسالة على دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
30. العمري، مشهور بن ناصر، (2004)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

31. الغويري، علي، (2022)، التخطيط الاستراتيجي وآثاره في القطاع العام والخاص (الرؤية المستقبلية -دراسة حالة قطر)، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع 83، ص 78-95.
32. فضيل دليو، أ. د. عاطف كلاع (2017)، الاستراتيجيات الأمنية، أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها، الباحث الاجتماعي، العدد 13، ص. ص. 55 - 61.
33. فوزي مذكور (2017)، أساسيات التخطيط والرقابة المعاصرة، جامعة القاهرة، ص. ص. 54 - 61.
34. قورين، كمال، (2015)، دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد باديس، مستغانم
35. كربالي، بغداد ومداني محمد (2013)، استراتيجيات التنمية المستدامة بالجزائر في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، مجلة علوم إنسانية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران الجزائر، ص ص. 1 - 20.
36. كعباش، رابح، (2006)، علم الاجتماع التنظيم: مخبر على الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
37. كنعان، نواف سالم، (2006)، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان.
38. مركز الدراسات الاستراتيجية (2010)، التخطيط الاستراتيجي للدول، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص ص. 17 - 30.
39. المطيري، محمد بدر، (2015)، دور القيادة السياسية في رسم وتنفيذ سياسات التنمية في دولة الكويت (2010-2013)، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط.
40. الموسوي، منعم زمير، (1998)، اتخاذ القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، ط 1.
41. النخلة، وفيق، (2015)، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان.
42. نورث هاوس، بيتر ج ، ترجمة: صلاح المعيوف، (2006)، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
43. والي، عبد الهادي محمد، (1993)، التخطيط الحضري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

44. وزارة الاقتصاد الوطني، الاطار العام لخطة التنمية الخمسية السادسة (2001 - 2005) الكتاب الأول، 2002، ص11.

ثانياً، المراجع الأجنبية:

1. Abdelghani, M. (2013), "The impact of shopping malls on traditional retail stores in Muscat: case study of al-seeb wilayat", in wipped, steffen (ed), regionalizing Oman, pp: 227 – 247.
2. Al – Rawas, G. A, Valeo, C, Khan, U. T, and Al – Hafeedh, O, H. (2015), "Effects of Urban form on Wadi flow Frequency analysis in the wadi aday watershed in Muscat Oman", Urban water journal, 12 (4), pp. 263 – 274.
3. Al Shueili , K, S . m , (2015) " Towards sustainable urban Future in Oman: problem and process analysis , Muscat as a case study " Doctoral (dissertation) UK , Glasgow school of art .
4. AlAwadhi , T (2007) " monitoring and modeling urban expansion using GIS and RS : Case study from Muscat , Oman " In 2007 urban Remote sensing Joint Event IEEE , pp: 1-5.
5. Al-Belushi M, A, K (2013), "The heritage prospective and urban expansion in Capital cities, old defense sites in Muscat – Oman", in brebbia, C. A. (ED), structural studies repairs and maintenance of heritage architecture XIII, Wessex institute of technology press, pp: 556 – 563.
6. Aljabri , H (2014) " The planning and ban design of live able public open spaces in Oman : Case Study of Mus Cat " Doctoral dissertation) UK : Heriot – watt university.
7. Aljabri, H (2014). The planning and ban design of live able public open spaces in Oman: case study of Muscat, doctoral dissertation, UK, Heriot Watt University.
8. Al-Ramahi, N. Barakat, A. & Shahwan, Y. (2014). The impact of corporate governance principles application on financial performance of public shareholding companies listed in Amman stock exchange. European journal of accounting auditing and finance research, 2(6), 106-123.
9. Al-Shueili, K. S. M. (2015). Towards sustainable urban future in Oman: Problem and process analysis, Muscat s a case study, doctoral (dissertation) UK, Colasgow school of art.
10. Andrea J. Casey, Ellen F. Goldman (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model, management learning 41 (2), pp. 167 – 185.
11. Antonacopoulou, E (2006). The relationship between individual and organizational new evidence from managerial learning practices", management learning 37 (4), pp. 455 – 73.
12. Barnett, S. M. and Koslowski, B. (2002). Adaptive expertise: effects of type of experience and the level of theoretical understanding it generates, thinking and reasoning 8 (4), pp. 237 – 67.
13. Benkarj, N. (2013), The sustainability paradigm in architectural education in UAE contextual study", International journal of heritage procedia – social and behavioral sciences, Loz, pp: 601 – 610.
14. Best, Mary (2003): Nine Leadership Styles, www.breakoutofthebox.com/enneagram.htm
15. Bon Kari , N. (2017) " The Defensive vernacular settlements in Oman : A contextual study "
16. Contu, A and Willmatt, H. (2003). Re-embedding situatedness: the importance of power relations in learning theory, organization science 143, pp. 283 – 96.

17. Ewers, M, C. and Malekci, E. J. (2011), "Megaproject: A 4-decade perspective of the gulf development model" in engineering earth, Netherlands, pp: 533 – 550.
18. Gains, F., Greasley, S., John, P., & Stoker, G. (2009). The impact of political leadership on organisational performance: Evidence from English urban government. *Local government studies*, 35(1), 75-94.
19. Goldman, E. F. (2005). Becoming an expert strategic thinker learning journey of healthcare CEOs, PHD dissertation, graduate school of education and human development, George Washington University, UMI no. 3181551.
20. Goldman, E. F. (2008b). the power of work experience, critical characteristics to developing expertise in strategic thinking, *Human resource development quarterly* 19 (3), pp. 39 – 217.
21. Ho, S. and Wong, K. S. (2001). A study of the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure, *journal of international accounting, auditing and taxation*, pp. 44 – 50.
22. Ho, S., and Wong, S. (2001), "A study of the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure *journal of international accounting, auditing and taxation*: pp: 44 – 50.
23. *International Journal of Heritage Architecture* , 1 (2) , pp: 175 – 184
24. Johnson, G. Melin, L. and Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing towards an activity based view, *journal of management studies* 40 (1), pp. 3 – 21
25. Khan, M, A and Kumery A. (2009), "Impact of urban development on mangrove forests along the west cost of the Arabian gulf", *E. journal earth science India*, 2, pp. 159 – 173.
26. Khan, M. A, and Kumery A. (2009). Impact of urban development and mangrove forests along the west cost of the Arabian gulf, *E, journal earth science India*, 2, pp: 159 – 173.
27. Kirilov, I. S. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector (Doctoral dissertation, Walden University).
28. Kirn, H. L., Rothfeld, M., and Schmidt, J. (2018). Urban Development Projects: The Role of Leadership for Social Sustainability in a Multicultural District A Case Study of Drottninghög [master's thesis]. Momo University.
29. Kirn, L., Schmidt, J., & Rothfeld, N. (2018). Urban Development Projects: The Role of Leadership for Social Sustainability in a Multicultural District-A Case Study of Drottninghög, Helsingborg.
30. Mazutis, D., & Abolina, E. (2019). The Five I model of sustainability leadership: Lessons from the Zibi One Planet Living sustainable urban development. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117799.
31. Mnassir, O. (2013). The impact of the application of the rules of corporate governance on the performance of service companies' Jordanian public shareholding, Unpublished MA Thesis, Hashemite University, Zarqa, Jordan.
32. Naima Ben Kari (2017) ' Urban Development in Oman : An over view " Department of civil and Architectural Engineering , sultan Qaboos University , pp: 1-13
33. Naima Ben kari (2017). Urban development in Oman: An overview department of civil architectural engineering, Sultan Qaboos university, pp: 1 – 13.

34. Obasi and Nkwagu,(2019). Effect of Corporate Governance on Risk Management of Commercial Banks in Nigeria. International Journal of Accounting, Finance and Risk Management, 4(2), 61-87.
35. Robbins, S. P, (2003), Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education International.
36. Shi, W., Hoskisson, Robert E.(2021). Understanding and Managing Strategic Governance, John Wiley & Sons INC, USA.

الملحقات

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة بشكلها الأولي



سعادة الدكتور / الدكتورة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان "الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال.

وقد قام الباحث بإعداد نموذج الاستبانة كأداة للبحث، ولما كان لابد لهذا العمل من أن تعرض على ذوي الاختصاص والخبرة بهدف تحكيمه؛ فإنه يشرفني أن تقوم بتحكيم هذه الاستبانة، نظراً لما تتمتع به من خبرة وكفاءة علمية وتربوية وعملية.

لذا فإنني أضع هذا الجهد المتواضع بين أيديكم للنظر فيه ودراسته وإبداء الملاحظات التي تراها مناسبة حول الاستبانة وعناصرها ومدى انتمائها لمتغيرات الدراسة والدقة العلمية للمصطلحات والجمل، والتي حتماً ستكون ذات قيمة عالية وموضع اعتزاز وتقدير لدى الباحث.

نرجو من سعادتكم تعبئة البيانات التالية:

اسم المحكم (رباعياً):

التخصص:



أخي المستجيب/ أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد.....

يندرج هذا الاستبيان ضمن متطلبات اتمام رسالة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث يُجري الباحث دراسة بعنوان " الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية ". يُؤكد الباحث أنه لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، وأنه سيتم التعامل مع ردودك على هذا الاستبيان لأغراض علمية وبحثية فقط. كما وأود التأكيد على أن ردودك ستساهم في انجاز هذه الرسالة بشكل فعال جداً؛ وأن تعبئة الاستبيان لا تستغرق أكثر من 10 دقائق فقط.

أقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة

الباحث: سالم بن سعيد بن يوسف العبدلي

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

النوع الاجتماعي: ذكر ○ أنثى

العمر: ○ أقل من 30 سنة ○ من 30-39 سنة ○ من 40-49 سنة ○ من 50 سنة فأكثر

المحافظة التي تعمل بها: ○ مسندم ○ مسقط ○ الباطنية شمال وجنوب ○ الداخلية ○ الظاهرة ○ الشرقية شمال وجنوب ○ البريمي ○ الوسطى ○ ظفار

المسمى الوظيفي: ○ مدير عام / خبير فاعلى ○ مدير دائرة ○ رئيس قسم / مشرف وحدة ○ مهندس ○ فني / موظف

المؤهل العلمي: ○ ثانوية عامة فما دون ○ جامعي (دبلوم - بكالوريوس) ○ دراسات عليا (ماجستير - دكتوراة)

سنوات الخبرة: ○ من 10 سنوات فأقل ○ من 11-15 سنة ○ من 16-20 سنة ○ 21 سنة فأعلى

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
المحور الأول : الدور القيادي لمسؤولي الوزارة					
					1. تسعى الوزارة الى تحقيق تنمية عمرانية مستدامة لمجتمعات مزدهرة موائمة مع رؤية عمان 2040
					2. تحرص الوزارة على اختيار موارد بشرية مؤهلة قادرة على متابعة تنفيذ الاستراتيجية
					3. تتسم قيادات الوزارة بالتفكير الاستراتيجي المرن
					4. يتبنى مسؤولي الوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات
					5. يقوم مسؤولي الوزارة باستخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى

				6. يحرص مسؤولي الوزارة على مواكبة المتغيرات والاستجابة لها باستخدام التكنولوجيا الحديثة
المحور الثاني : التعاون مع الجهات ذات العلاقة :				
				7. تشارك الوزارة الجهات الأخرى والمجتمع المحلي بالاطلاع على مستوى انجاز تنفيذ الاستراتيجية والمعوقات
				8. تتعاون الوزارة مع فرق العمل من الجهات ذات العلاقة في متابعة تنفيذ الاستراتيجية
				9. تم تطوير الاستراتيجية بناء على مشاركة المجتمع المحلي والأخذ بمرئياته وتطلعاته
				10. التعاون مع الجهات ذات العلاقة يسهم في توجيه المشاريع وجذب الاستثمارات الى المحافظات
				11. تعاون الوزارة مع الجهات ذات العلاقة يحسن من قدرة الوزارة على متابعة تنفيذ استراتيجيتها بفعالية

				12. يساهم التعاون بين الوزارة والجهات ذات العلاقة في تحقيق أهداف وأولويات رؤية عمان 2040
المحور الثالث : اللامركزية (لغايات التأقلم)				
				13. ترفع الوزارة من كفاءة المديریات وتوفیر البيئة اللازمة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية
				14. تحرص الوزارة على تطبيق مبدأ المرونة ومنح الصلاحيات لبعض القيادات في المحافظات لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية 2040
				15. تساهم اللامركزية في زيادة مستوى التنسيق بين الوزارة والجهات ذات العلاقة
				16. تضع المديریات خططها التشغيلية بما يتواءم مع الخطة التنفيذية للاستراتيجية العمرانية
				17. خطة الوزارة تتناسب مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع المحلي
				18. تهدف الوزارة الى خلق البيئة المناسبة ورفع الوعي المجتمعي بأهمية المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية
المحور الرابع : التوجيه وفقا للاستراتيجية				

				19. تعمل الوزارة على اعداد المخططات والمشاريع وفق مخرجات الاستراتيجية
				20. يتم إعداد الخطط والسيناريوهات لمواجهة الأزمات والكوارث ومتابعة تنفيذها.
				21. يتم وضع اطر حوكمة واضحة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية
				22. تهتم الوزارة بالاستخدام الأمثل للموارد المختلفة والموازنات في سبيل تحقيق رؤية عمان 2040
				23. توجه الوزارة نحو التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات المقدمة
				24. تعمل الوزارة الى الانتقال بالتخطيط العمراني الى مستوى عال من الإتقان والاحترافية
				المحور الخامس : تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة
				25. تعمل الوزارة على بناء القدرات والكوادر اللازمة داخل الوحدة والمشاريع في المجالات الإدارية المتنوعة
				26. تسمح الوزارة لموظفيها بإبداء رأيهم حول تذليل الصعوبات التي تواجه مهامهم

					27. تعقد الوزارة مؤتمرات إعلامية بحضور ذوي العلاقة لاطلاع المجتمع على تطورات تنفيذ الخطة الاستراتيجية
					28. تقوم الوزارة بالإشادة إعلاميا بالجهات ذات العلاقة التي تؤدي مهام جوهرية في متابعة تنفيذ الاستراتيجية
					29. تقوم الوزارة بمكافأة العاملين الأكفاء في متابعة تنفيذ الاستراتيجية من الجهات ذات العلاقة
					30. يمنح الموظفين المرونة في تنفيذ المهام وتذليل الصعوبات

ثانياً: متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. تلتزم الوزارة بمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة للاستراتيجية

				2. تجد الوزارة حولا مع الجهات الأخرى ذات العلاقة عند اصطدامها بعقبات تنفيذ خططها
				3. تراعي الوزارة حماية البيئة والمحافظة عليها عند تنفيذ برامجها واستراتيجيتها
				4. تراقب الوزارة جودة البنى الأساسية في المجمعات السكنية كما جاءت في الخطط الاستراتيجية
				5. تراقب الوزارة تطبيق المخططات الهيكلية والتفصيلية (لكل من (البوابات الوطنية والمراكز الإقليمية والمدن الذكية) كما جاءت في الاستراتيجية.
				6. تراقب الوزارة تنفيذ الاستراتيجية لغاية حماية نطاقات الرقعة الزراعية الحالية والتوسع المستقبلي
				7. تتابع الوزارة تنفيذ مخططات نطاق الطاقة المتجددة والتعدين
				8. تتابع الوزارة تنفيذ استراتيجية الحفاظ على التنوع الاقتصادي وصناعة المعرفة

				9. تتابع الوزارة تنفيذ استراتيجية بناء المدن الحديثة مع ايجاد مراكز متعددة للأعمال
--	--	--	--	---

الملحق رقم (2)
أداة الدراسة بشكلها النهائي



سعادة الدكتور / الدكتورة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان "الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال.

وقد قام الباحث بإعداد نموذج الاستبانة كأداة للبحث، ولما كان لابد لهذا العمل من أن تعرض على ذوي الاختصاص والخبرة بهدف تحكيمه؛ فإنه يشرفني أن تقوم بتحكيم هذه الاستبانة، نظراً لما تتمتع به من خبرة وكفاءة علمية وتربوية وعملية.

لذا فإنني أضع هذا الجهد المتواضع بين أيديكم للنظر فيه ودراسته وإبداء الملحوظات التي تراها مناسبة حول الاستبانة وعناصرها ومدى انتمائها لمتغيرات الدراسة والدقة العلمية للمصطلحات والجمل، والتي حتماً ستكون ذات قيمة عالية وموضع اعتزاز وتقدير لدى الباحث.

نرجو من سعادتكم تعبئة البيانات التالية:

اسم المحكم (رباعياً):

التخصص:



أخي المستجيب/ أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد.....

يندرج هذا الاستبيان ضمن متطلبات اتمام رسالة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث يُجري الباحث دراسة بعنوان " الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية ". يُؤكد الباحث أنه لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، وأنه سيتم التعامل مع ردودك على هذا الاستبيان لأغراض علمية وبحثية فقط. كما وأود التأكيد على أن ردودك ستساهم في انجاز هذه الرسالة بشكل فعال جداً؛ وأن تعبئة الاستبيان لا تستغرق أكثر من 10 دقائق فقط.

أتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة

الباحث: سالم بن سعيد بن يوسف العبدلي

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

النوع الاجتماعي: ذكر ○ أنثى

العمر: ○ أقل من 30 سنة ○ من 30-39 سنة ○ من 40-49 سنة ○ من 50 سنة فأكثر

المحافظة التي تعمل بها: ○ مسندم ○ مسقط ○ الباطنية شمال وجنوب ○ الداخلية ○ الظاهرة ○ الشرقية شمال وجنوب ○ البريمي ○ الوسطى ○ ظفار

المسمى الوظيفي: ○ مدير عام / خبير فاعلى ○ مدير دائرة ○ رئيس قسم / مشرف وحدة ○ مهندس ○ فني / موظف

المؤهل العلمي: ○ ثانوية عامة فما دون ○ جامعي (دبلوم - بكالوريوس) ○ دراسات عليا (ماجستير - دكتوراة)

سنوات الخبرة: ○ من 10 سنوات فأقل ○ من 11-15 سنة ○ من 16-20 سنة ○ 21 سنة فأعلى

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: الدور القيادي لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
المحور الأول : الدور القيادي لمسؤولي الوزارة					
					1. تسعى الوزارة الى تحقيق تنمية عمرانية مستدامة لمجتمعات مزدهرة موائمة مع رؤية عمان 2040
					2. تحرص الوزارة على اختيار موارد بشرية مؤهلة قادرة على متابعة تنفيذ الاستراتيجية الاستراتيجية
					3. تتسم قيادات الوزارة بالتفكير الاستراتيجي المرن
					4. يتبنى مسؤولي الوزارة أساليب حديثة في إدارة العمليات
					5. يقوم مسؤولي الوزارة باستخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى

				6. يحرص مسؤولي الوزارة على مواكبة المتغيرات والاستجابة لها باستخدام التكنولوجيا الحديثة
المحور الثاني : التعاون مع الجهات ذات العلاقة :				
				1. تشارك الوزارة الجهات الأخرى والمجتمع المحلي بالاطلاع على مستوى انجاز تنفيذ الاستراتيجية والمعوقات
				2. تتعاون الوزارة مع فرق العمل من الجهات ذات العلاقة في متابعة تنفيذ الاستراتيجية
				3. تم تطوير الاستراتيجية بناء على مشاركة المجتمع المحلي والأخذ بمرئياته وتطلعاته
				4. التعاون مع الجهات ذات العلاقة يسهم في توجيه المشاريع وجذب الاستثمارات الى المحافظات
				5. تعاون الوزارة مع الجهات ذات العلاقة يحسن من قدرة الوزارة على متابعة تنفيذ استراتيجيتها بفعالية

				6. يساهم التعاون بين الوزارة والجهات ذات العلاقة في تحقيق أهداف وأولويات رؤية عمان 2040
المحور الثالث : اللامركزية (لغايات التأقلم)				
				1. ترفع الوزارة من كفاءة المديریات وتوفیر البيئة اللازمة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية
				2. تحرص الوزارة على تطبيق مبدأ المرونة ومنح الصلاحيات لبعض القيادات في المحافظات لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية 2040
				3. تساهم اللامركزية في زيادة مستوى التنسيق بين الوزارة والجهات ذات العلاقة
				4. تضع المديریات خططها التشغيلية بما يتواءم مع الخطة التنفيذية للاستراتيجية العمرانية
				5. خطة الوزارة تتناسب مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع المحلي
				6. تهدف الوزارة الى خلق البيئة المناسبة ورفع الوعي المجتمعي بأهمية المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية العمرانية

المحور الرابع : التوجيه وفقا للاستراتيجية				
				1. تعمل الوزارة على اعداد المخططات والمشاريع وفق مخرجات الاستراتيجية
				2. يتم إعداد الخطط والسيناريوهات لمواجهة الأزمات والكوارث ومتابعة تنفيذها.
				3. يتم وضع اطر حوكمة واضحة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية
				4. تهتم الوزارة بالاستخدام الأمثل للموارد المختلفة والموازنات في سبيل تحقيق رؤية عمان 2040
				5. توجه الوزارة نحو التحول الرقمي ورفع جودة الخدمات المقدمة
				6. تعمل الوزارة الى الانتقال بالتخطيط العمراني الى مستوى عال من الإتقان والاحترافية
				المحور الخامس : تحفيز الموظفين والجهات ذات العلاقة

				1. تعمل الوزارة على بناء القدرات والكوادر اللازمة داخل الوحدة والمشاريع في المجالات الإدارية المتنوعة
				2. تسمح الوزارة لموظفيها بإبداء رأيهم حول تذليل الصعوبات التي تواجه مهامهم
				3. تعقد الوزارة مؤتمرات إعلامية بحضور ذوي العلاقة لاطلاع المجتمع على تطورات تنفيذ الخطة الاستراتيجية
				4. تقوم الوزارة بالإشادة إعلامياً بالجهات ذات العلاقة التي تؤدي مهام جوهرية في متابعة تنفيذ الاستراتيجية
				5. تقوم الوزارة بمكافأة العاملين الأكفاء في متابعة تنفيذ الاستراتيجية من الجهات ذات العلاقة
				6. يمنح الموظفين المرونة في تنفيذ المهام وتذليل الصعوبات

ثانياً: متابعة تنفيذ الاستراتيجية العمرانية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. تلتزم الوزارة بمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة للاستراتيجية
					2. تجد الوزارة حولا مع الجهات الأخرى ذات العلاقة عند اصطدامها بعقبات تنفيذ خططها
					3. تراعي الوزارة حماية البيئة والمحافظة عليها عند تنفيذ برامجها واستراتيجيتها
					4. تراقب الوزارة جودة البنى الأساسية في المجمعات السكنية كما جاءت في الخطط الاستراتيجية
					5. تراقب الوزارة تطبيق المخططات الهيكلية والتفصيلية (لكل من (البوابات الوطنية والمراكز الإقليمية والمدن الذكية) كما جاءت في الاستراتيجية.

				6. تراقب الوزارة تنفيذ الاستراتيجية لغاية حماية نطاقات الرقعة الزراعية الحالية والتوسع المستقبلي
				7. تتابع الوزارة تنفيذ مخططات نطاق الطاقة المتجددة والتعدين
				8. تتابع الوزارة تنفيذ استراتيجية الحفاظ على التنوع الاقتصادي وصناعة المعرفة
				9. تتابع الوزارة تنفيذ استراتيجية بناء المدن الحديثة مع ايجاد مراكز متعددة للأعمال

ملحق رقم (3)
قائمة بأسماء المحكمين

الوظيفة - مكان العمل	الإسم
مهندسة بمكتب الاستراتيجية العمرانية وزارة الإسكان والتخطيط العمراني	المهندسة صفاء بنت مبارك المغيزوي
نائب مدير مكتب الاستراتيجية العمرانية وزارة الإسكان والتخطيط العمراني	المهندس ناصر الصايغ
الأمين العام المساعد للتخطيط والتحول الرقمي المجلس الأعلى للقضاء	الدكتور سالم بن زايد الهاشمي
استاذ مساعد، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية.	الدكتور محمد بن علي الراشدي
مشرف مكتب متابعة تنفيذ رؤية عمان 2040 المجلس الأعلى للقضاء	الدكتور يوسف بن سالم الفليتي
عميد المعهد العالي للقضاء المجلس الأعلى للقضاء	الدكتور نبهان المعولي
مساعد رئيس فرع جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ، بمسقط	الدكتور بدر بن خالد الشبيبي
مديرة مساعدة الدائرة القانونية المجلس الأعلى للقضاء	الدكتورة خالصة الفليتي