



كلية إدارة الأعمال

دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل (التخطيط  
الاستشرافي) في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة  
بسلطنة عُمان

رسالة

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

إعداد

يوشع بن محمد بن جبر المحروقي

إشراف الدكتور

خالد عبد عبدالسلام دهليز

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: "يوسفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ" (47)

صدق الله العظيم

سورة يوسف، الآيات (46 - 47)

## الإجازة

# دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل (التخطيط الاستشرافي) في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عُمان

(إعداد: الطالب/ يوشع بن محمد بن جبر المحروقي)

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2024م وتم إجازتها

المشرف .....

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

### إقرار الباحث

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: يوشع بن محمد بن جبر المحروقي

التوقيع:

## الإهداء

إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني أن الحياة كفاح، وتجرع مر الحياة وكأس  
المرارة، وعلمني العطاء دون انتظار، .....أبي.

إلى من دعائها سر نجاحي، إلى من أسكنتني في القلب ... أُمي الغالية إلى التي يعتصر قلبها

ألماً وخوفاً إن حاصرتني الظنون إلى الصابرة المحتسبة أمد الله في عمرها

(أُمي أمد الله في عمرها)

إلى من شاركوني وخطوا معي نحو الحلم خطوة بخطوة وكانوا خير سند...

(إخواني وأخواتي)

إلى رفيقة الكفاح والظروف الصعبة التي لم تبخل بوقت أو جهد لمساندتي...

(زوجتي)

إلى الذين ساهموا في وصولي إلى هنا وكانوا الملاذ الآمن وهناء الروح...

(أبنائي الأعمام)

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## شكر وتقدير

الشكر لله عز وجل على إنجاز هذه الرسالة، ثم الشكر لجامعة الشرقية التي أتاحت لي فرصة هذه الدراسة، وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للدكتور/ خالد عبد دهليز الذي أشرف على هذه الرسالة ومتابعتها بإرشاده ونصائحه وتوجيهاته التي كانت لها الأثر الأكبر في تقديم هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر لأعضاء هيئة التدريس وطاقم العمل بإدارة كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، كما أشكر كل من قدم لي الدعم المعنوي خلال مسيرة الدراسة لهم جميعاً الشكر والتقدير بما بذلوه من مساعدة صادقة، وأسأل الله العلي القدير أن يجزيهم خير الجزاء، وما التوفيق إلا من عند الله.

،،،،، الباحث ،،،،،

## الملخص

### دور التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل (التخطيط الاستشرافي) في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عُمان

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان. وتكونت الاستبانة من متغيرين مستقلين التخطيط الإستراتيجي والمتمثل في (التحليل الإستراتيجي، فعالية التخطيط الإستراتيجي، النهج المنظم ومشاركة المعنيين) واستشراف المستقبل والمتمثل في (التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل، المرونة الاستراتيجية والقابلية للتغيير، استكشاف التحديات وإدارة المخاطر). وقد بلغ حجم العينة 369 موظفاً من مختلف التقسيمات الإدارية؛ كما تم مقابلة أربعة أشخاص من متخذي القرار. واتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي بدراسة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن معظم القيادات الإدارية بسلطنة عمان لديها الوعي بالعلاقة الوثيقة بين التخطيط والتحليل الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الحكومية. كذلك تبني معظم القياديين الإداريين المعنيين للنهج المنظم في دعم اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الحكومية، كذلك لديهم القناعة بأهمية الربط بين التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل وفاعلية التخطيط الإستراتيجي وبين دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

كما جاءت أبرز توصيات الدراسة كما يلي: ضرورة أن يبدأ الشروع في عمليات التخطيط الإستراتيجي بكل مؤسسة من قمة الهرم الإداري بوضوح وبرؤية شاملة، بعد ذلك يتم النزول إلى القواعد في بقية الأقسام وإشراكها للأخذ بالآراء الموضوعية التي قد تعزز نجاح تلك الرؤية الشاملة. أيضاً من الأهمية بمكان يجب أن تكون البداية الصحيحة بالاهتمام بوحدة دعم اتخاذ القرار والذي يجب أن يستصحب معه مفهوم استشراف المستقبل، وتعزيز قاعدة البيانات لدى المركز الوطني للإحصاء للقيام بدورة بشكل كامل، مع الاستفادة من ثورة التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. ضرورة خلق وحدة في جميع المؤسسات يُعنى بدراسة كل أشكال التحديات والمخاطر، مع الاستفادة من التجارب الدولية في مجال التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار، وإيلاء أهمية للتعاون والتكامل بين القيادات العليا في سلطنة عمان والمؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، استشراف المستقبل، التخطيط الاستشرافي، اتخاذ القرار، التفكير الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، مشاركة المعنيين.

## **Abstract**

### **The Role of Strategic Planning and Future Foresight (Strategic Foresight) in Supporting Decision-Making in Government Institutions in the Sultanate of Oman**

The study aimed to learn about the role of strategic planning and outlook in supporting the decision-making of the state institutions of the Sultanate of Oman. The identification consisted of two independent strategic planning variables (strategic analysis, strategic planning effectiveness, structured approach, and stakeholder engagement) and forward-looking (predicting the future and exploring alternatives, strategic flexibility, and variability, exploring challenges, and managing risks). The sample size was 369 staff members from various administrative divisions. Four decision makers were also interviewed. The study followed the analytical descriptive research curriculum by examining the comparison of relationships and the study of causal relationships.

The most notable findings were that most of Oman's management leaders are aware of the close relationship between planning and strategic analysis and supporting decision-making by government institutions. Most managerial leaders involved also adopt a structured approach to supporting decision-making in government institutions. They are also convinced of the importance of linking predicting the future, exploring alternatives and the effectiveness of strategic planning with supporting decision-making in Oman's state institutions.

The most important recommendations of the study were that the start of the strategic planning processes of each institution from the top of the administrative pyramid should be clearly initiated with a comprehensive vision, after which the bases in the rest of the sections would be relegated to and involved in the introduction of objective views that might enhance the success of that comprehensive vision. It is also important to make the right start by paying attention to the Decision Support Unit, which should be accompanied by the concept of looking ahead and strengthening the database of the National Statistical Centre to do a full course, while taking advantage of the digital transformation revolution and artificial intelligence. The need to create a unit in all institutions to study all forms of challenges and risks, drawing on international experiences in strategic planning and looking ahead in support of decision-making, and attaching importance to cooperation and complementarity between senior leaders in the Sultanate of Oman, academic institutions, and research centers.

**Keywords: Strategic Planning, Future Foresight, Strategic Foresight, Decision-Making, Strategic Thinking, Strategic Analysis, Stakeholder Engagement.**



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإجازة
ج	إقرار الباحث
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	ملخص الرسالة باللغة العربية
ز	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
<b>1</b>	<b>الفصل الاول: إشكالية الدراسة وأهميتها</b>
4	1.1 مشكلة الدراسة
8	2.1 أسئلة الدراسة
9	3.1 أهداف الدراسة
9	4.1 أنموذج الدراسة
10	5.1 فرضيات الدراسة
11	6.1 أهمية الدراسة
12	7.1 حدود الدراسة
12	8.1 مصطلحات الدراسة
13	9.1 هيكلية الدراسة
<b>15</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
18	1.2 المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل
18	1.1.2 المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي
20	1.1.1.2 فوائد التخطيط الإستراتيجي
21	2.1.1.2 مفهوم الرؤية المستقبلية
22	2.1.2 المطلب الثاني: أساسيات وأهداف التخطيط الإستراتيجي
22	1.2.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي
23	2.2.1.2 أساسيات التخطيط الاستراتيجي
24	3.1.2 المطلب الثالث: مفهوم وأهمية استشراف المستقبل

25	مفهوم استشراف المستقبل	1.3.1.2
26	أهمية استشراف المستقبل	2.3.1.2
27	أدوات وتقنيات استشراف المستقبل	3.3.1.2
27	مجالات استشراف المستقبل	4.3.1.2
28	استشراف المستقبل والسياسات الحكومية في سلطنة عمان (وثيقة رؤية عمان 2040)	5.3.1.2
29	عوامل استشراف المستقبل	6.3.1.2
31	تحديات استشراف المستقبل	7.3.1.2
32	الخطوات الأساسية السبع لتوقع المستقبل	8.3.1.2
34	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية	2.2
34	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات	1.2.2
37	عناصر عملية اتخاذ القرار	1.1.2.2
38	المطلب الثاني: أبعاد وأنواع القرارات الإدارية	2.2.2
38	أبعاد القرارات الإدارية	1.2.2.2
40	أنواع القرارات	2.2.2.2
43	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات الإدارية	3.2.2
45	خطوات اتخاذ القرار	1.3.2.2
48	المبحث الثالث: العمل الحكومي لدى مؤسسات الدولة والتجارب الدولية	3.2
49	تجارب المؤسسات الحكومية في التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل	1.3.2
53	التجارب الدولية	2.3.2
57	إطالة على التجارب الدولية	3.3.2
58	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	4.2
59	الدراسات العربية	1.4.2
70	الدراسات الأجنبية	2.4.2
85	أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	3.4.2
87	أوجه التشابه والاختلاف	4.4.2
87	أوجه التشابه	1.4.4.2
89	أوجه الاختلاف	2.4.4.2
92	أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة	5.4.2
93	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	
94	منهجية الدراسة	1.3

95	مجتمع وعينة الدراسة	2.3
97	الإجراءات البحثية في الدراسة	3.3
98	أداة الدراسة	4.3
100	صدق وثبات أداة الدراسة	5.3
106	الأساليب الإحصائية المستخدمة	6.3
<b>108</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	
109	التحليل الوصفي	1.4
117	تحليل المقابلات	2.4
120	تحليل فرضيات الدراسة	3.4
<b>134</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
135	عرض النتائج	1.5
138	توصيات الدراسة	2.5
140	الدراسات المستقبلية	3.5
<b>145</b>	<b>قائمة المراجع</b>	
145	المراجع العربية	
154	المراجع الأجنبية	
<b>159</b>	<b>قائمة الملاحق</b>	
160	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين	
161	ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية	
166	ملحق رقم (3) أسئلة المقابلة الاستكشافية	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم
95	مجتمع الدراسة	1
96	المتغيرات الديمغرافية للمشاركين	2
99	معايير التقييم المستخدم لقياس مستويات العبارات	3
101	الاتساق الداخلي بين مجال التحليل الإستراتيجي وعباراته	4
101	الاتساق الداخلي بين مجال المنهج المنظم ومشاركة المعنيين وعباراته	5
102	الاتساق الداخلي بين مجال فعالية التخطيط الإستراتيجي وعباراته	6
103	الاتساق الداخلي بين مجال التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل وعباراته	7
103	الاتساق الداخلي بين مجال المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير وعباراته	8
104	الاتساق الداخلي بين مجال استكشاف التحديات وإدارة المخاطر وعباراته	9
104	الاتساق الداخلي بين مجال دعم اتخاذ القرارات وعباراته	10
105	معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	11
109	التحليل الوصفي لمجال التحليل الإستراتيجي	12
110	التحليل الوصفي لمجال المنهج المنظم ومشاركة المعنيين	13
111	التحليل الوصفي لمجال فاعلية التخطيط الإستراتيجي	14
112	التحليل الوصفي لمجال التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل	15
113	التحليل الوصفي لمجال المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير	16
114	التحليل الوصفي لمجال استكشاف التحديات وإدارة المخاطر	17
115	التحليل الوصفي دعم اتخاذ القرارات	18
121	اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى	19
123	اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (H01a)	20
124	اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (H01b)	21
126	اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (H01c)	22
128	اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية	23
129	اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (H02a)	24
130	اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (H02b)	25
132	اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (H02c)	26

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	الشكل
10	أنموذج الدراسة	1
116	مقارنة المتوسطات الحسابية لمجال الدراسة	2

## الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 مشكلة الدراسة

2.1 أسئلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أنموذج الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

9.1 هيكلية الدراسة

## الفصل الأول

### إشكالية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

في ظل التطورات السريعة في جميع المجالات سواء الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، أو السياسية، أصبح التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل أحد أهم العمليات المنظمة والمحركة لمسار عمل الدول، والمنظمات، والشركات، والأفراد. وذلك لما يمثله للمنظمات من أهمية تتركز جلها على فهم المتغيرات المحيطة، الأمر الذي جعل العديد من الباحثين في هذا المجال يدركون أنه لا يمكن الحديث عن أي منظمة تعمل بصورة فعالة دون تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل بشكل أساسي في عملها.

إن التخطيط الإستراتيجي كمدخل إداري للتعامل مع المستقبل يتطلب النظرة للأمام بعين فاحصة، انطلاقاً من الحاضر بإمكانياته ومعوقاته الحالية للبحث عن فرص يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف الدول والمنظمات، إضافة إلى معرفة أي من المعوقات التي يمكن أن تواجه المؤسسة أو الدولة والعمل على تجنبها أو التكيف معها، كل ذلك في سبيل تحقيق أهدافها في ظل وجود تعقيدات بيئية وتنافسية عالية في مجالات الحياة المختلفة. وعليه باتت من الأهمية للإدارة عند قيامها بأي عملية تخطيط أن تعتمد على الأسس العلمية وفي مقدمتها القدرة على التنبؤ باستشراف المستقبل، أي تقدير ما سيحدث في المستقبل بطرق علمية، وذلك من خلال تحليل بيئة عمل المؤسسة أو الدولة الداخلية منها والخارجية على حد سواء، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها، ثم الاستفادة من هذه النتائج في اتخاذ القرار السليم بالاستناد على بيانات ومعلومات جيدة وموثوقة وباستخدام أفضل التقنيات العلمية وبأسلوب ديمقراطي حتى يؤدي إلى نتائج طيبة وهي نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها المختلفة في المدى القصير والطويل (مشرفي، 2017).

تعتبر عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية للمؤسسات المختلفة في جميع الدول، وتعد من أصعب العمليات الإدارية لكونها تؤثر في مختلف جوانب المؤسسة، علاوة على أن فترة تأثيرها قد تطول بحيث تشمل الحاضر والمستقبل، وكذلك هي التي تؤثر في المحصلة النهائية التي تهدف المؤسسة إلى الوصول إليها بصورة عامة، أما إتخاذ قرارات الإدارة العليا فتعتبر الأكثر أهمية لأن نطاق تأثيرها يشمل جميع جوانب الأداء وجميع المجالات الوظيفية وغيرها بالدولة أو المؤسسة، وعليه فإن ترشيدها بالتخطيط الجيد أمر في غاية الأهمية (الأشهب، 2015).

إن أهمية اتخاذ القرار الإداري تعادل أهمية المعلومات التي اعتمد عليها في صنعه إلى درجة أن البعض من الكتاب اعتمد في التمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة على أساس مدى نجاحها في صنع القرارات، فكم من قرارات خاطئة قضت على آمال وطموحات منظمات كبيرة والعكس صحيح، وتعتبر المعلومات الضرورية ذات الخصائص المطلوبة في أيدي الإدارة الرشيدة محقق للمعجزات، وأن المعلومات غير المكتملة والمضللة ستعطل من الدور المرسوم لدى الإدارة وستكون نتائجها غير ناجحة (آدم، 2019).

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها، أما عملية اتخاذ القرارات فهي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية. بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة (آدم، 2019).

كما وأن سلطنة عمان قد وضعت رؤية إستراتيجية لاستشراف المستقبل حتى العام 2040 والتي تقوم على أربعة محاور أساسية، هي: الإنسان والمجتمع، والاقتصاد والتنمية، والحوكمة والأداء



المؤسسي، والبيئة والاستدامة، وحتى تنفذ هذه الرؤية فإنها بحاجة إلى اتخاذ قرارات إدارية مبنية على أسس علمية صحيحة من قبل القادة الإداريين والمديرين التنفيذيين والاستشاريين التقنيين بسلطنة عمان الذين يتخذون القرارات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية (Sadler, 2018).

لذا فإنه من الأهمية بمكان بأن تنتهج جميع قيادات الإدارة العليا بمؤسسات سلطنة عمان مدخل التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل باعتباره حجر الأساس لأي قرار يتم اتخاذه من قبل أي مؤسسة نظراً لأثره الإيجابي على المؤسسات والدولة ككل خاصة في ظل بيئة عالم اليوم.

### 1.1 مشكلة الدراسة

أكد حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم - حفظه الله - إن الانتقال بعمان إلى مستوى طموحات وآمال أبناء عُمان في شتى المجالات، سيكون عنوان المرحلة القادمة بإذن الله، واضعين نصب أعيننا المصلحة العليا للوطن، مسخرين له كافة أسباب الدعم والتمكين، خطاب جلالته في 29 جمادى الثانية 1441هـ، الموافق 23 فبراير 2020م.

يعتبر دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل الأهم في إحداث نقلة نوعية في جميع مؤسسات الدولة، ويتطلب مشاركة متخذي القرار الفعليين في جميع المؤسسات وكافة القيادات المؤثرة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية ورفع مستوى القيادات، مع ضرورة التركيز في الأبعاد والتوجهات الحكومية وعدم التأثر بالمشاكل الفرعية التي تحرف النظرة المستقبلية للارتقاء ودعم عملية الانتقال والدور الإستراتيجي المستقبلي لعمل المؤسسات، ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تتطرق إلى أهمية ودور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في رفع مستوى القرار المتخذ من قبل القيادات العليا ومؤسسات الدولة والوقوف على الدراسات السابقة والتجارب الدولية والأداء

الحكومي والاستعانة بالأدوات المتمثلة في كل من المقابلات والاستبانة من أجل تحليل ودعم مشكلة الدراسة (السعدي، 2021).

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من أبرز الجوانب ذات الأهمية البالغة في إدارة مؤسسات الدول، فهو يستلزم دراسة دقيقة وفهم عميق لأثرها المحتمل، حيث ينبغي التفكير في العواقب المترتبة على هذه القرارات قبل اتخاذها، لما قد يترتب على هذه القرارات من آثار جمّة على مختلف جوانب مؤسسات الدولة، وبما أن تداول هذه الآثار قد يظل مستمرًا للفترات الزمنية الطويلة، لذا يجب أن يتم التفكير فيها بعناية فائقة (رشا، 2022).

على الرغم من ندرة الدراسات المحلية، فإن هذه الدراسة تتسجم مع دراسات قليلة في الوطن العربي، على سبيل المثال: توصل منار (2020) بأن هناك توجه إيجابي لدى هيئة التّميز والإبداع التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السورية باستشراف المستقبل عندما تقوم المنظمات بتوقع التغيرات المحتملة وفهم تأثيرها المحتمل، لتحديد فرص جديدة وتحقيق تفوق تنافسي في المجتمع. كذلك تحديد الاحتياجات والمشكلات الاجتماعية وتوجيه الجهود نحو حلول فعالة ومستدامة نحو التحول والابتكار وتحقيق النجاح في المجتمع. وتوصل شمعة (2020) بضرورة تعزيز وتدعيم دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الوطني. ومن خلاله تحديد الأولويات ووضع إستراتيجيات وخطط عمل مستدامة لتعزيز النمو الاقتصادي، وتحسين البيئة، وتعزيز المساواة الاجتماعية، وتحقيق التنمية الشاملة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للتنمية المستدامة. ويمكن تحديد رؤية طويلة الأمد وأهداف محددة للتنمية المستدامة، وتطوير سياسات وبرامج ومشاريع تنموية تتوافق مع الرؤية والأهداف.

تشكّل رؤية عمان 2040 البوابة الرئيسية لتجاوز التحديات التي تواجهها سلطنة عُمان ومواكبة التغيرات على الصعيدين الإقليمي والعالمي. وتهدف هذه الرؤية إلى استغلال الفرص المتاحة

وخلق فرص جديدة بهدف تعزيز التنافسية الاقتصادية وتعزيز الرفاه الاجتماعي، وتحفيز النمو وبناء الثقة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية عبر جميع محافظات السلطنة. ويجب أن يكون هناك تفهم واضح لمنظومة الحكومة الشاملة التي تشمل دور الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني. كما يجب أن تعكس وسائل الاتصال الجهود المشتركة وتعزز التعاون من أجل تحقيق الرؤية، كما أن الرؤية الإستراتيجية هي جزيئة من التخطيط الإستراتيجي بصورة عامة، إلا أن تكامل مكوناته من (الأهداف الإستراتيجية، والقدرة على التحليل البيئي، ومدى الاهتمام بالتحليل البيئي) لدى القيادات بسلطنة عمان. ولا يمكن استبعاد دورها في تنفيذ رؤية عمان 2040، وعليه فإن هذه الدراسة يمكن وصف أهميتها بالنوعية والكمية والتي جاءت بهدف معرفة دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان، وعند تنفيذ أي عمل إستراتيجي فإن مؤسسات الدولة تصبح بحاجة ماسة لدراسات نوعية وتنبؤية تساعدها في تنفيذ الرؤية المستقبلية الدولية (وثيقة رؤية عمان 2040).

ومن جانب آخر، فإن المقابلات التي تم إجراؤها، يرى المشاركون فيها أن الجهاز الإداري للدولة يشهد في الوقت الراهن تغيراً إيجابياً فيما يتصل بالتخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، واتخاذ القرار، إلا إنه لا يزال يفتقر إلى النهج السليم، والرؤية الاستشرافية الحقيقية المنشودة، وأنه لتحقيق الغايات المنشودة لابد للقيام بالآتي: فبالنسبة للتخطيط الإستراتيجي. حيث يرى نائب رئيس وحدة رؤية عمان 2040 بأن التخطيط الإستراتيجي يتطلب الأمر من دراسته دراسة شاملة وافية من أعلى الهرم في الدولة من ثم توزيع المهام على مؤسسات الدولة المعنية بشكل ممنهج، بحيث تعنى كل مؤسسة بما يطلب منها وتقوم مباشرة بتنفيذ الأدوار المطلوبة منها، على عكس السائد حالياً، إذ تضطلع بتلك المهام الجهات الحكومية ومن ثم يرفع للجهات العليا.

أنشأت دائرة استشراف المستقبل في وزارة الاقتصاد للقيام بمهام استشراف المستقبل والتي يعول عليها الكثير، إلا أنه عند إمعان النظر في الخطط والرؤى التي تقدمها يتبين بأنها محصورة على الجانب الاقتصادي ولا يتعداه إلى الجوانب الأخرى وهذا لا يتوافق مع النهج التكاملي لاستشراف المستقبل ويرى وكيل الاقتصاد بأنه أصبح من الضرورة بمكان تعزيز مكانة سلطنة عُمان ليكون لها دور ريادي في استشراف المستقبل في كافة المجالات إلى جانب أهمية وضع الإستراتيجيات المناسبة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي تطرأ في تلك المجالات المختلفة؛ وعليه أصبحت حقيقة استشراف المستقبل ليست ترفاً حضارياً بل وجهة يجب أن نصل إليها، وبالتالي أصبح من الضرورة بمكان وجود كيان وأيضاً إستراتيجية وطنية تعنى باستشراف المستقبل المتغيرات جداً متسارعة.

وبالتالي، يرتبط التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل مع اتخاذ القرار ارتباطاً مباشراً إذ أنه لاتخاذ القرار الأنسب لابد من تخطيط إستراتيجي سليم واستشراف مستقبل برؤية نافذة وفق بيانات ومعلومات دقيقة، الأمر الذي من شأنه تحقيق النهج الاستشرافي المرجو، حيث يرى رئيس وحدة اتخاذ القرار أنه يجب أن تكون هناك قراءة مستمرة للأحداث التي تحدث على الصعيد المحلي والعالمى، سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية واستخدامها في تحسين صناعة القرار المدعوم بالبيانات والمحتوي على النظرة الشاملة والعميقة لجميع الأبعاد كما أنه لتحقيق ذلك الأمر لابد من تعزيز المعرفة لدى القيادات العليا في مؤسسات الدولة بما يمكنهم من الاضطلاع بالأدوار والمسؤولية الملقاة عليهم، بالإضافة الى الاطلاع على التجارب الدولية والاستفادة منها بما يتلاءم مع نهج رؤية عمان 2040.

وفقاً لكل هذه الأسباب وبعد الاطلاع كذلك على الدراسات السابقة، فإن مشكلة الدراسة تكمن في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس: "إلى أي مدى يسهم التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان؟".

## 2.1 أسئلة الدراسة

وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

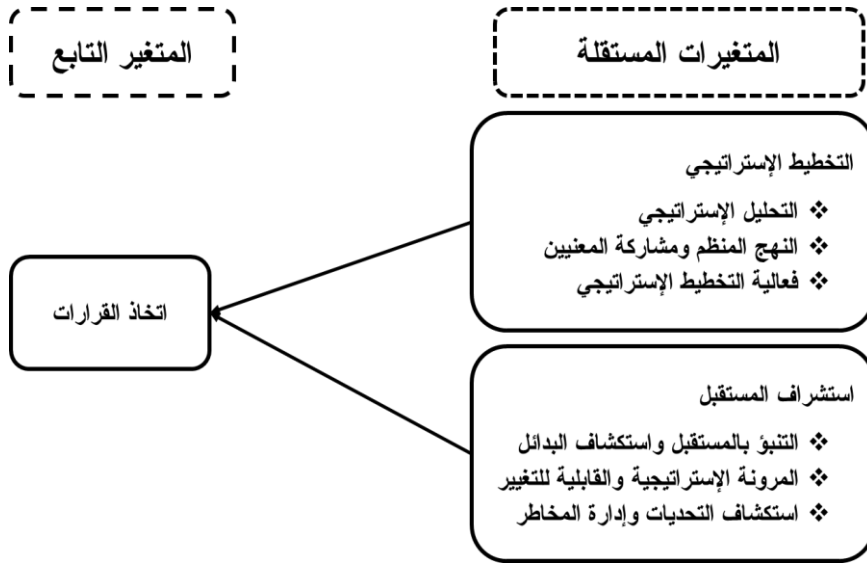
1. ما درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مؤسسات الدولة في سلطنة عمان؟
2. ما درجة ممارسة استشراف المستقبل لدى مؤسسات الدولة في سلطنة عمان؟
3. ما مستوى جودة القرارات التي تتخذها مؤسسات الدولة في سلطنة عمان؟
4. ماهي التغيرات الهيكلية والتنظيمية المنشودة من أجل تجدير ممارسات التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل لدى المؤسسات الحكومية العمانية؟

## 3.1 أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان، بالإضافة إلى تحقيق عدد من الأهداف الفرعية التالية:
1. معرفة درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مؤسسات الدولة في سلطنة عمان.
  2. معرفة درجة ممارسة استشراف المستقبل لدى مؤسسات الدولة في سلطنة عمان.
  3. استكشاف مستوى جودة القرارات التي تتخذها القيادات العليا في سلطنة عمان.
  4. معرفة التغيرات الهيكلية والتنظيمية المنشودة لمؤسسة التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل لدى المؤسسات الحكومية العمانية.

## 4.1 أنموذج الدراسة

- في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج البحث والذي يوضح دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.



### شكل رقم: (1) أنموذج الدراسة

تم إعداد هذا الأنموذج من قبل الباحث استناداً للدراسات السابقة

## 5.1 فرضيات الدراسة

تتعلق الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هما:

**الفرضية الرئيسية الأولى (H01):** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

بين التخطيط الإستراتيجي (التحليل الإستراتيجي، فعالية التخطيط الإستراتيجي، النهج المنظم

ومشاركة المعنيين) ودعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان، وتتفرع منها الفرضيات

الفرعية الآتية:

1. **(H01a)** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين التحليل

الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

2. **(H01b)** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين فعالية التخطيط

الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

3. (H01c) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النهج المنظم ومشاركة المعنيين ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استشراف المستقبل (التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل، المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير، استكشاف التحديات وإدارة المخاطر) ودعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. (H02a) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

2. (H02b) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة الاستراتيجية والقابلية للتغيير ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

3. (H02c) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استكشاف التحديات وإدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

## 6.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على القيادات العليا بمؤسسات الدولة ممارسته باعتباره بعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية لهؤلاء القادة حيث ينبغي قياسه لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المؤسسات التي يديرونها ذلك لأن هذا البعد يعكس مدى تمتعهم بخاصية التفكير الإستراتيجي سيما وأن هناك من يعتقد بأن التخطيط الإستراتيجي هو نتاج التفكير الإستراتيجي، لذا تتبع أهمية البحث في الجوانب التالية:

## الأهمية العلمية

1. تعريف القراء والباحثين بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل ودورها في اتخاذ قرارات القيادات العليا بمؤسسات الدولة.
2. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الفريدة والمميزة حول أبعاد التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل ودورها في تعزيز اتخاذ القرارات في مؤسسات الدولة (بسلطنة عمان).
3. تمكن الباحثين من التوسع في آفاق البحوث العلمية المستقبلية تماشياً مع التطورات العالمية.
4. تعتبر الدراسة كمرجع في المكاتب العمانية للباحثين والمهتمين في مجال التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار.

## الأهمية العملية

1. تشجيع قيادات الإدارة العليا بسلطنة عمان بأهمية التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل وتطبيق نتائج دراسته عند اتخاذهم القرارات لإضفاء بعد مستقبلي بعيد المدى على منهجية التفكير وطريقة اتخاذ القرارات نحو مستقبل أفضل، وذلك لأن ما تتخذه من قرارات في الحاضر سوف يؤثر بصورة أو بأخرى على مستقبل الأجيال القادمة.
2. استخدام نتائج الدراسة في ترشيد قرارات الإدارة العليا في المؤسسات المختلفة بسلطنة عمان.
3. المساهمة في اتخاذ قرارات مبنية على اقتصاد المعرفة.
4. التعريف بأهمية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات المختلفة لضمان تحقيق الأهداف وتوضيح الجوانب الأساسية التي تدخل في اتخاذ القرار.



## 7.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: ينحصر البحث على مؤسسات الدولة لكل من (وزارة الاقتصاد- وحدة متابعة تنفيذ

رؤية عمان 2040- الأمانة العامة لمجلس الوزراء) بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: ينحصر في الفترة من العام 2023 إلى العام 2024.

الحدود الموضوعية: دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل (التخطيط الاستراتيجي) في دعم

اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

الحدود العلمية: تمثلت في متغيرات الدراسة عند تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي واستشراف

المستقبل كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع.

## 8.1 مصطلحات الدراسة

اتخاذ القرار: هو محور العملية الإدارية كما ذكرنا إذ أنه عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة،

ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل

وضع الخطة سواء عند وضع الهدف، أو رسم السياسات، أو إعداد البرامج، أو تحديد الموارد

الملائمة، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها

المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه (الأشهب،

2015).

التخطيط الإستراتيجي: أسلوب عمل مبني على التحليل الدقيق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية

لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية فيها وفرص وتهديدات، ونقاط قوة وضعف، مع العمل على تطوير

الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة واستمرارها (مشرقي، 2017).

استشراف المستقبل: هو وسيلة للمساعدة على التفكير في القضايا والتحديات طويلة المدى المرتبطة بتحقيق هدف معين أو لفهم الشكل الذي قد تبدو عليه بيئة التشغيل (أبو النصر، 2015).

التفكير الإستراتيجي: التفكير الإستراتيجي هو طريق أكثر إبداعاً وثراءً للتفكير في كيفية تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المنظمة وتطورها (مصطفى، 2018).

التحليل الإستراتيجي: عملية مستمرة لتحقيق التوازن الحركي المحددة لبناء المركز الإستراتيجي المميز للأعمال بين الأعمال وبيئتها التنافسية (هدى، 2023).

فعالية التخطيط الإستراتيجي: يعتبر التخطيط الإستراتيجي - وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية - حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال (أيمن، 2023).

مشاركة المعنيين: هي العملية التي يتم من خلالها إشراك أصحاب المصلحة والتواصل معهم لتلبية احتياجاتهم أو توقعاتهم ومعالجة أي قضية أو مشكلة عند حدوثها بالإضافة إلى تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في أنشطة المشروع طوال دورة حياة المشروع (إلياس، 2019).

## 9.1 هيكلية الدراسة

تم تصميم هذه الدراسة لتكون على خمسة فصول وهي: يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ويحتوي على (المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، مصطلحات الدراسة وتعريفها، مصطلحات الدراسة، هيكلية الدراسة)، بينما يتطرق الفصل الثاني إلى الإطار النظري للدراسة ويحتوي على أربع مباحث وهي: المبحث الأول: يتناول فيه الباحث المتغير المستقل، وهو التخطيط

الإستراتيجي واستشراف المستقبل، والمبحث الثاني: ويناقش فيه الباحث المتغير التابع وهو اتخاذ القرارات الإدارية، والمبحث الثالث: وفيه يستعرض الباحث العمل الحكومي لدى مؤسسات الدولة والتجارب الدولية، والمبحث الرابع: وفيه عرض للدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين وأثرهما على الدراسة الحالية، ثم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وكل من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف وجوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة. يعالج الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة فهو يحتوي على (ومنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وحدود الدراسة، الإجراءات البحثية في الدراسة، وأدوات الدراسة وصدقها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة). تناول الفصل الرابع الإطار العملي في الدراسة، وتم خلاله تحليل بيانات الدراسة (الاستبانة، المقابلات) التي تم الحصول عليها واختبار الفرضيات. بينما يمثل الفصل الخامس آخر محطة في هذه الدراسة وتم خلاله مناقشة النتائج والملاحظات والتأثيرات ومقارنتها بالدراسات السابقة العربية والأجنبية والتوصيات بشأنها في الجهات المعنية محل الدراسة والتوصيات بشأن الدراسات المستقبلية التي قد تبنى على هذه الدراسة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

- 1.2 المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل
  - 1.1.2 المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي
  - 2.1.2 المطلب الثاني: أساسيات وأهداف التخطيط الإستراتيجي
  - 3.1.2 المطلب الثالث: مفهوم وأهمية استشراف المستقبل
- 2.2 المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية
  - 1.2.2 المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات
  - 2.2.2 المطلب الثاني: أبعاد وأنواع القرارات الإدارية
  - 3.2.2 المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات الإدارية
- 3.2 المبحث الثالث: العمل الحكومي لدى مؤسسات الدولة والتجارب الدولية
  - 4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
    - 1.4.2 الدراسات العربية
    - 2.4.2 الدراسات الأجنبية
    - 3.4.2 أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
    - 4.4.2 أوجه التشابه والاختلاف
    - 5.4.2 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### مقدمة

يكتسب التخطيط الإستراتيجي أهمية خاصة باعتباره وسيلة الإعداد للتطبيق العملي للسياسة الإدارية، من خلال مواءمة المنطلقات والمبادئ النظرية التي تطرحها السياسة الإدارية في ضوء الإمكانيات المتوفرة مع الواقع العملي لطرح الأسس الفعلية للتطبيق، ويعبر التخطيط الإستراتيجي عن أسلوب العمل في مواجهة متطلبات العمل الإداري ومسؤولياته، فضلاً عن مواجهة المشكلات والحد من أثارها السلبية والعمل على إيجاد الآليات اللازمة للحد من أثارها السلبية على الفرد والمجتمع بهدف تحقيق أهداف المؤسسة (بن سعد، 2021).

والتخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل هو كشف لحجب المستقبل الخاصة بالمنظمة عن طريق محاولة التنبؤ بملامحها وتوجهاتها ومسارها وأهدافها، ومجالات عملها وأنشطتها والتحولات والتغيرات التي تدخل عليها في المستقبل.

إن استشراف المستقبل هو طريقة منظمة ومنهجية لاستخدام الأفكار حول المستقبل لتوقع التغيير والاستعداد بشكل أفضل للتغيير حيث يتعلق الأمر باستكشاف مختلف العقود المستقبلية المعقولة التي يمكن أن تنشأ والفرص والتحديات التي يمكن أن تقدمها، ثم نستخدم هذه الأفكار لاتخاذ قرارات أفضل والعمل بها، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق هذه الدراسة إلى أربعة مباحث، المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، والمبحث الثاني: بعنوان اتخاذ القرارات الإدارية، والمبحث الثالث: عن العمل الحكومي لدى مؤسسات الدولة وأخيراً: الدراسات السابقة.

## 1.2 المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل

التخطيط الإستراتيجي هو عملية منظمة ومنهجية يستخدمها الأفراد والمنظمات لتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات والخطط التي ستساعد في تحقيق تلك الأهداف على المدى البعيد. يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية لإدارة النجاح والتطور المستدام في جميع المجالات بما في ذلك الأعمال التجارية، والحكومة، والمؤسسات الغير ربحية. ويشمل التخطيط الإستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بما في ذلك القدرات والموارد المتاحة والمنافسة والاتجاهات السوقية، والعوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية. بناءً على هذا التحليل، يتم تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة وتطوير استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف. تشمل هذه الاستراتيجيات توجيهات وخطط العمل التكتيكية التي يجب اتخاذها لتنفيذ الاستراتيجيات (جون أ. بيرس، 2013).

### 1.1.2 المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي رؤية مستقبلية تُطبَّق في المؤسسات والشركات، ويأخذ بالاعتبار التغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث لها، كما أنه تخطيط لمدى بعيد يتم من خلاله تحديد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويراعي العلاقة والارتباط بين جميع جوانب المنظمة والأنشطة التي تحصل في داخلها، كما يدرس العلاقة بين المنظمة وبيئتها (ماهر، 2019).

يعرف التخطيط الإستراتيجي: على أنه الطريق الأفضل لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، و تقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات (سليمان، 2018).

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف على المدى البعيد، وذلك بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التوافق بين قدرات المنظمة وفرص السوق والتحديات البيئية (David, F. R. 2017).

كما عرف سليمان (2018) التخطيط الإستراتيجي بأنه نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط وتشكيل الأهداف طويلة المدى واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وقد عرفه حين على أنه "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة." وهو أيضاً نوع من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى (الغزالي، 2013).

ويعرف ديفيد فريد (2016) التخطيط الإستراتيجي هو "العملية التي تتضمن تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وتحديد الأهداف وتطوير إستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف وتخطيط الإجراءات والموارد المطلوبة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات".

التخطيط الإستراتيجي هو "عملية تحديد الأهداف وتحقيق رؤية مؤسسة أو منظمة على المدى الطويل". يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد الاتجاهات والتحويلات اللازمة لتحقيق النجاح

المستدام في المستقبل. يشمل التخطيط الإستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الأهداف والرؤية، وتطوير الإستراتيجيات والخطط العمل لتحقيق تلك الأهداف.

#### 1.1.1.2 فوائد التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي يوفر العديد من الفوائد للمنظمات فهو يساعد في تحقيق التوجه والتركيز عن طريق تحديد الرؤية والأهداف الطويلة الأجل. كما يساهم في التحسين المستمر من خلال تحليل أداء المنظمة وتحديد النقاط القوية والضعيفة، وتطوير العمليات والاستفادة من الفرص التنافسية. يعزز التخطيط الإستراتيجي أيضاً القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية والتكيف معها. بالإضافة إلى ذلك، يعمل على تعزيز التنسيق والتكامل داخل المنظمة وتحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية. بشكل عام، يعد التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة للمنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة (Hanson et al., 2016).

تُحدّد فوائد التخطيط الإستراتيجي من خلال الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، والتي تنبثق منها خطط وإستراتيجيات العمل، كما أنه يتحكم بجميع القرارات ويجعل الموظفين يعملون لهدف واحد، ويزوّد المسؤولين بملامح للتفكير، كما يساعد على الاستفادة من الموارد المتوفرة والمحافظة عليها، ويعطي الأعضاء فكرة عن التغيرات والتهديدات التي قد يواجهونها، ويساعد على تقدير الميزانيات، ويجعل المديرين مبدعين وقادرين على إطلاق مبادرات مختلفة (شعبان، 2016).

#### 2.1.1.2 مفهوم الرؤية المستقبلية

الرؤية المستقبلية هي تصور شامل وطموح للمستقبل المرجو للمنظمة أو الجهة، وتوجه إستراتيجي يستهدف تحقيق نجاح مستدام وتفوق في المستقبل. تعتبر الرؤية المستقبلية إحدى أهم



عناصر التخطيط الإستراتيجي وتعزز التوجه والتركيز للمنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد (شمعة، 2017).

تُعرّف الرؤية لغة: بحسب معجم المعاني الجامع على "أنّها رؤية الأمور بشكل سليم، والإبصار بالعين والقلب"، وهي أيضاً عبارة عن: "بيان تصدره المؤسسة لما تنوي أن تكون عليه في المستقبل"، وتُوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول إنّ مصطلح الرؤية يجب على كثير من الأسئلة مثل ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟ كما تحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، حتى تصل إلى الصورة المثالية، وتشتمل الرؤية أيضاً بمفهومها على كثير من المعاني، كالتصورات والتوجهات، والطموحات، والآمال والافتراضات العقلية، وتعتبر أساس أي تطور تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تعاون أعضاء المؤسسة والتزام كل منهم بعمله، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز (شعبان، 2016).

## 2.1.2 المطب الثاني: أساسيات وأهداف التخطيط الإستراتيجي

### 1.2.1.2 أهداف التخطيط الإستراتيجي

أهداف التخطيط الإستراتيجي تتعدد وتتنوع وفقاً لمتطلبات كل منظمة وسياقها. ويتضمن التخطيط الإستراتيجي عدة أهداف تسعى إلى تحقيق توجيه وتركيز المنظمة وزيادة تنافسيتها وتحقيق النمو. يهدف التخطيط الإستراتيجي أيضاً إلى تحسين كفاءة المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل داخلها (آل جميلة، وآخرون، 2021).

تتعدد أهداف التخطيط الإستراتيجي كما أوردها سليمان (2018) وتتنوع، كما تتضح أهميته في العديد من الجوانب مثل:

- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها.
- يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية.
- يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة.
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة.
- يمكن من تحسين أو تطوير الأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة.
- يضمن النمو والتطور في المدى البعيد.
- يساعد على تقليل المخاطرة.
- يحدد ويوجه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب رد الفعل.
- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة.

### 2.2.1.2 أساسيات التخطيط الإستراتيجي

التخطيط هو: "الآلية الأساسية لتنفيذ وتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية، وهدف التخطيط يتمثل في ضبط وتنظيم وتوجيه كافة تحركات المنظمة وقراراتها وجهودها خلال مدة الخطة (أبو ريدة، 2017).

ويستند التخطيط كعملية تفكير منظم ونتاج فكري عام إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يسير بموجبها كي يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المقومات والمبادئ هي:

- الواقعية: ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء والاحتياجات والإمكانات، وهذا يعني أن يبتعد التخطيط عن المثالية؛ لأنه هنا يتعارض مع

كل الموارد المتاحة والحاجات الفعلية والواقعية ذات الأبعاد المتعددة ومنها البعد الثقافي والذي يتضمن ثقافة المجتمع ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة ودراسة أسسها وأصولها، والبعد الاقتصادي الذي يعتني بالنظام الاقتصادي بالمجتمع من حيث البناء الاقتصادي والنظرية الاقتصادية بل يمتد ليشمل الواقع السياسي من حيث رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات، والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الأجهزة الإدارية وتنظيماتها وظروف العمل فيها ومؤثراتها (ماهر، 2019).

- الالتزام: إن الخطة هي برامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم لذلك تصبح ملزمة التنفيذ، وذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وتنفذ وفق جدول زمني حدد سلفاً والمقصود هنا الالتزام بالأهداف الموضوعة للخطة وعدم تغييرها خلال مراحل التنفيذ.

- الشمول: يجب ألا يقتصر التخطيط على جانب واحد، يكفي أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية ويهمل النواحي الاجتماعية تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه، كذلك فالتخطيط الاجتماعي يجب أن لا يتم بعيداً عن التخطيط الاقتصادي، ولا بد من مزج الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية في إطار خطة شاملة باعتبارها عناصر اجتماعية في بنية متكامل، وأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع واحد لا يتجزأ (ماهر، 2019).

### 3.1.2 المطلب الثالث: مفهوم وأهمية استشراف المستقبل

يُعتبر استشراف المستقبل منهجاً استراتيجياً حيوياً يساعد المنظمات على تحليل وفهم التغيرات والتحديات التي قد تواجهها في المستقبل وتوقع الاتجاهات المستقبلية، حيث يُعتبر المستقبل مصدراً للفرص والتحديات، ولذلك فإن الاستشراف المستقبلي يلعب دوراً حاسماً في مساعدة المنظمات على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة. ومن خلال استشراف المستقبل، يمكن للمنظمات أن تحلل بيئتها الخارجية وتتعرف على الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي قد تؤثر على نشاطها. كما يمكن لها توقع المتغيرات المحتملة واستشراف المشاكل والفرص المستقبلية. وفي ضوء أهمية استشراف المستقبل، يمكن للمنظمات التحضير للتحويلات المستقبلية وتطوير إستراتيجيات تنافسية تمكنها من التكيف والازدهار. كما يمكن لها استغلال الفرص الناشئة والتحرك بشكل استباقي لتحقيق النجاح (رضوان، عبد الله، 2020).

### 1.3.1.2 مفهوم استشراف المستقبل

الاستشراف لغة: أصله من الشرف وهو العلو كأنه ينظر إليه من موضع مرتفع فيكون أكثر إدراكاً لما يراه (بن منظور، 1993).

استشراف المستقبل مهارة عملية تنطوي على استقراء التوجهات العامة في حياة البشرية التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على مسارات الأفراد والمجتمعات، ولا يهدف الاستشراف إلى التكهّن بتفاصيل أحداث المستقبل للأفراد أو للمجتمع أو للإنسانية جمعاء، وإنما يهدف إلى رسم نهج استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقي بالعمل المؤسسي على أسس ومعايير مبتكرة، تركز على النتائج المحققة لتحقيق أعلى معدلات رضا المتعاملين وسعادة الناس، وتحديد الاتجاهات

بعيدة المدى، وتخيل مستقبل مرغوب فيه، واقتراح إستراتيجيات تحقق الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار التدابير الواجب اتخاذها وتصحيح الانحرافات إذا حدثت.

يقول المتخصص في استشراف المستقبل سليمان الكعبي (2018) في كتابه "موسوعة استشراف المستقبل": "إن الاستشراف الإستراتيجي عبارة عن نهج منظم تشاركي متعدد التخصصات لاستكشاف القوى الدافعة للتغيير والبدائل المستقبلية ما بين المدى المتوسط إلى المدى البعيد" واستشراف المستقبل هو جهد علمي منظم يؤول إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع معينة أو مجموعة المجتمعات عبر مدة زمنية تمتد لأكثر من عشرين عاماً وذلك عن طريق التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة القرارات أي أنه تصور مستقبلي يمكننا من استخلاص عناصر التوقع الإنسانية (إلياس، بلكا، 2006).

استشراف المستقبل هو جزء مهم من عملية التخطيط الإستراتيجي. يتضمن استشراف المستقبل التنبؤ بالتحويلات والاتجاهات المحتملة في البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة. يهدف استشراف المستقبل إلى فهم التغيرات المحتملة وتحديدها، وتقييم تأثيرها المحتمل على الإستراتيجيات والخطط الحالية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتكيف معها والاستفادة منها.

باختصار، يمثل التخطيط الإستراتيجي عملية تحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجيات والخطط لتحقيقها، في حين يشمل استشراف المستقبل التنبؤ بالتحويلات والاتجاهات المحتملة والاستعداد لها. تجتمع هاتين العمليتين لضمان نجاح واستدامة المؤسسة في المستقبل.

### 2.3.1.2 أهمية استشراف المستقبل

يرى المتخصص في إستشراف المستقبل محمد (2018) بأن أهمية استشراف المستقبل تكمن

في الآتي:

- توجيه القرارات: يمكن استخدام استشراف المستقبل لتوجيه القرارات في المجالات المختلفة مثل السياسة، والاقتصاد، والتكنولوجيا، والبيئة.
- التخطيط الإستراتيجي: يمكن للاستشراف المستقبلي أن يساعد في وضع خطط إستراتيجية للمؤسسات والمنظمات لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المستقبلية.
- الابتكار والتطوير: يمكن أن يلهم استشراف المستقبل الابتكار والتطوير من خلال تحليل احتياجات المستقبل وتوجيه الجهود نحو تلبيتها.
- التحذير المبكر: يمكن للاستشراف المستقبلي أن يساعد في التحذير المبكر من المخاطر المحتملة وتطوير إستراتيجيات للتعامل معها.

### 3.3.1.2 أدوات وتقنيات استشراف المستقبل

- يرى عبد العظيم (2020) أن من أهم الأدوات والتقنيات التي تساهم في استشراف المستقبل هي:
- السيناريوهات: تشمل إنشاء سيناريوهات مختلفة للمستقبل المحتمل بناءً على توقعات وظروف مختلفة.
  - التحليل الإستراتيجي: يشمل تحليل الاتجاهات الحالية وتحليل القوى الدافعة والمؤثرة لتوقع التطورات المستقبلية.
  - البيانات والمعلومات: يعتمد استشراف المستقبل على جمع البيانات والمعلومات الحالية لتحليلها واستخدامها في توقع المستقبل.

### 4.3.1.2 مجالات استشراف المستقبل

إن استشراف المستقبل هو أداة قوية لفهم التحديات والفرص المستقبلية. ومن خلال تحليل التطورات الحالية واستخدام التقنيات المناسبة، يمكننا توقع المستقبل واتخاذ الإجراءات اللازمة للاستعداد له. يتطلب الاستشراف المستمر والتحليل العميق للمعلومات والاتجاهات لضمان التنبؤ الدقيق واتخاذ القرارات الأمثل في عالم يتغير بسرعة (ماهر، 2019)، ومن مجالاته:

- التكنولوجيا: تحليل تطور التكنولوجيا وتأثيرها على المجتمع والاقتصاد والحياة اليومية.
- الاقتصاد: توقع التغيرات في النماذج الاقتصادية والتجارة العالمية وتأثيرها على الأعمال والوظائف.
- البيئة: تحليل تأثير التغير المناخي والحفاظ على الموارد الطبيعية على البيئة والحياة البشرية.
- الصحة: توقع التطورات في مجال الطب والرعاية الصحية وتأثيرها على الصحة العامة والعلاجات.
- المجتمع والثقافة: تحليل تغيرات القيم والمجتمع والتكنولوجيا وتأثيرها على العلاقات الاجتماعية والثقافة.

### 5.1.3.2 استشراف المستقبل والسياسات الحكومية في سلطنة عمان (رؤية عمان 2040)

يلعب استشراف المستقبل دوراً حاسماً في توجيه السياسات واتخاذ القرارات في سلطنة عمان في عدة جوانب، وفيما يلي بعض النقاط التي تبرز أهمية استشراف المستقبل لسلطنة عمان:

1. التخطيط الإستراتيجي: يساعد استشراف المستقبل في وضع إستراتيجيات طويلة الأجل للتنمية والتحول الاقتصادي في سلطنة عمان. يمكن للحكومة أن تتوقع التحديات والفرص المستقبلية وتحديد القطاعات الحيوية التي يجب تطويرها وتعزيزها.
2. تحقيق التنمية المستدامة: يمكن لاستشراف المستقبل أن يساعد في تحديد السيناريوهات المحتملة للتغيرات المناخية والبيئية وتوجيه السياسات والإستراتيجيات للحفاظ على البيئة واستدامة الموارد الطبيعية.
3. تطوير القطاعات الاقتصادية: يمكن استخدام استشراف المستقبل لتحديد الفرص الجديدة في القطاعات الاقتصادية المختلفة وتعزيز التنافسية والابتكار في سلطنة عمان. يمكن تحليل الاتجاهات العالمية والتكنولوجيا والتحول الاقتصادي لتوجيه الاستثمارات وتطوير الصناعات الواعدة.
4. تعزيز التكنولوجيا والابتكار: يمكن لاستشراف المستقبل أن يساهم في تحديد التقنيات والابتكارات الجديدة التي يمكن أن تدعم التنمية في سلطنة عمان. يمكن للحكومة أن تعزز البحث والتطوير وتشجيع التعاون مع القطاع الخاص لتعزيز الابتكار وتطبيق التكنولوجيا في القطاعات المختلفة.
5. تحسين جودة الحياة: من خلال استشراف المستقبل، يمكن لسلطنة عمان أن تركز على تحسين جودة الحياة للمواطنين من خلال تطوير البنية التحتية، وتحسين الخدمات العامة، وتعزيز الصحة والتعليم، وتعزيز المشاركة المجتمعية.

### 6.1.3.2 عوامل استشراف المستقبل

يرى Roharbi Rani (2010) أن عوامل استشراف المستقبل تتمثل في الآتي:



1. التكنولوجيا: التطورات التكنولوجية السريعة والابتكارات تلعب دورًا حاسمًا في استشراف المستقبل. فتقدم التكنولوجيا في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات والتحليلات الضخمة والتكنولوجيا الحيوية يؤثر بشكل كبير في صورة المستقبل وتوجهاته.
2. التحولات الاجتماعية والديموغرافية: التغيرات في التركيبة السكانية والتحولات الاجتماعية والثقافية تؤثر في استشراف المستقبل. على سبيل المثال، تغيرات في هيكل الأسرة ومستويات التعليم والتوجهات الاجتماعية يمكن أن تتسبب في تغيرات في الطلب على المنتجات والخدمات وسلوك المستهلكين.
3. التغيرات الاقتصادية والسياسية: التحولات في الاقتصاد والأنظمة السياسية يمكن أن تؤثر في استشراف المستقبل. على سبيل المثال، التغيرات في أنماط التجارة العالمية والسياسات الحكومية والتطورات الاقتصادية تؤثر في الفرص والتحديات المستقبلية.
4. البيئة والتغيرات المناخية: التغيرات المناخية والقضايا البيئية تؤثر بشكل كبير في استشراف المستقبل. تتضمن هذه العوامل تغيرات في الموارد الطبيعية وتأثيراتها على الاقتصاد والمجتمع، بالإضافة إلى الجهود المبذولة للتكيف مع التحديات البيئية وتحقيق الاستدامة.
5. العوامل الثقافية والقيمية: تأثير العوامل الثقافية والقيمية في استشراف المستقبل يعكس التفضيلات والمعتقدات والاتجاهات المجتمعية. تختلف القيم والتوجهات من مجتمع لآخر، ويؤثر ذلك في اختيار السيناريوهات المستقبلية وتقدير تأثيرها.
6. الابتكار والبحث والتطوير: الجهود المبذولة في مجال الابتكار والبحث والتطوير تؤثر في استشراف المستقبل. تقدم التقنيات الجديدة والاكتشافات العلمية والتطورات في الصناعات يمكن أن تفتح أبوابًا لفرص وتحولات جديدة في المستقبل.

### 7.3.1.2 تحديات استشراف المستقبل

يرى الكعبي (2018) بأن هناك عدة تحديات تواجه عملية استشراف المستقبل، ومن بين

هذه التحديات:

1. عدم اليقين: المستقبل يعتبر بطبيعته غير معروف ومحاط بالعديد من العوامل المتغيرة.

قد يكون من التحديات تحديد الاتجاهات المستقبلية بدقة في ظل هذا عدم اليقين والتأثيرات المتشعبة للأحداث والتغيرات المختلفة.

2. التعقيد والتفاعلية: المستقبل يتميز بتعقيد شديد وتفاعلية بين مجموعة واسعة من العوامل والقوى. تحليل وفهم هذه التفاعلات والتأثيرات المتبادلة قد يكون تحديًا صعبًا ويتطلب استخدام أدوات تحليلية متقدمة ونهج شامل.

3. الوقت والتغيرات المتسارعة: التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية تحدث بشكل متسارع في العصر الحالي. هذا يجعل استشراف المستقبل أكثر تحديًا، حيث يجب أن يكون التحليل والتوقعات سريعة ومرنة لمواكبة التغيرات والابتكارات المستمرة.

4. البيانات والمعلومات: استشراف المستقبل يعتمد على البيانات والمعلومات الموثوقة والشاملة. ومع ذلك، قد يكون التحصيل والوصول إلى هذه البيانات تحديًا، خاصة فيما يتعلق بالتحليلات العميقة والتوقعات المتقدمة.

5. التحيزات والمعتقدات: التحيزات والمعتقدات الشخصية قد تؤثر على عملية استشراف المستقبل. قد يكون من التحديات التحلي بالمرونة الكافية للتفكير بشكل مستقل وتحليل البيانات والاتجاهات بموضوعية، وتجاوز التحيزات الشخصية والتقييد بمعتقدات محددة.

6. المشاركة والتواصل: استشراف المستقبل قد يشمل مجموعة واسعة من الجماعات والمصلحين. التحدي يكمن في ضمان المشاركة الفعالة والتواصل المستمر مع هذه الأطراف المعنية، وضمان أن تكون آراءهم ومخاوفهم مدرجة في العملية الاستشرافية (الكعبي، 2018).

### 8.3.1.2 الخطوات الأساسية السبع لتوقع المستقبل

توصل (Geraldine Ware, 2022) في دراسته الخطوات الأساسية السبع لتوقع المستقبل، إلا أن التنبؤ بالمستقبل اليوم وضع قبعة المستقبل والتفكير بعيدًا لتحقيق تغيير ذي معنى للأجيال القادمة مصمم لتنفيذ التغيير وقيادة الفكر وهي كالآتي:

1. فهم أساسيات توقعات الاتجاهات المستقبلية: يتضمن ذلك فهم المفاهيم الأساسية والمنهجيات والتقنيات المستخدمة في توقعات الاتجاهات المستقبلية. فهم قواعد الأساس يوفر أساسًا لجهودك في التنبؤ بالمستقبل.
2. تخيل المستقبل كمستقبلي: احتضن الجانب المبدع في العلماء المستقبلين. اسمح لنفسك بالتفكير بإبداع، وتصور سيناريوهات وتطورات محتملة قد تبدو غير تقليدية أو مبتكرة.
3. ابحث عن وجهات نظر أخلاقية ومتنوعة: اعترف بأهمية النظر في الآثار الأخلاقية في توقعاتك. بالإضافة إلى ذلك، استكشف وجهات النظر المتنوعة لتجنب التحيزات وللحصول على فهم أكثر شمولًا للمستقبلات المحتملة.
4. دمج مجموعة متنوعة من أساليب البحث ومسارات الاستكشاف: استخدم مجموعة من منهجيات البحث، بما في ذلك النهج الكمي والنوعي. دمج تحليل البيانات، ومقابلات

الخبراء، وبناء السيناريوهات، وتحليل الاتجاهات للحصول على منظور متعدد الأبعاد للمستقبلات المحتملة.

5. النظر إلى المستقبل كسؤال، وليس وجهة نهائية: تناول توقعات المستقبل بتواضع وانفتاح، بدلاً من التأكيد على النتائج النهائية، اعتبر المستقبل استفتاءً مستمرًا. هذه المفكرة تسمح بالتكيف والتعديل مع ظهور معلومات جديدة.

6. تواجه تحديات توقع المستقبل كعمل معرفي: اعترف بأن التنبؤ هو عملية ديناميكية تتطلب التعلم المستمر. عامله كنوع من الأعمال المعرفية، يشمل التحسين المستمر والتحديث ودمج الأفكار الجديدة.

7. أخيرًا وليس آخرًا: فكر في الأنظمة وليس الاتجاهات غير تركيزك من الاتجاهات المعزولة إلى الأنظمة المترابطة. اعترف بأن مختلف الاتجاهات والعوامل مترابطة ويمكن أن تؤثر في بعضها البعض. يوفر هذا النهج في التفكير في الأنظمة رؤية أكثر شمولية للمستقبلات المحتملة.

يمكن تعزيز دقة وعمق جهود توقعات الاتجاهات المستقبلية من خلال الالتزام بهذه المبادئ، مما يمكن من توليد رؤى قيمة لاتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي بهدف خلق رؤى مستنيرة ومعقولة للمستقبل تساعد الأفراد والشركات وصناع السياسات على اتخاذ قرارات أفضل في الوقت الحاضر أثناء المشاركة في عملية التنبؤ.

## 2.2 المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، إلا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة، وكثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة ثانية، ولكونها تتطلب عدداً من الإجراءات والأنشطة العلمية للوصول إلى قرارات رشيدة لذا توصف عملية صنع القرار بأنها استجابة لمشكلة من خلال البحث والاختبار للحلول والمجالات التي تخلق نتيجة لأصحاب المصالح في المنظمة، وأنها تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو مواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. إن عملية صنع القرار هي عملية داخلية لأنها غير ظاهرة أي أنها عملية تفكير لغرض استحضار حلول متعددة ويتم دراستها وتقييمها بشكل عميق. إن القرار هو عملية اختيار طريقة أو مسار معين بغية الوصول إلى الهدف المرغوب فالأصل في القرار هو تحقيق الهدف. وتجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحين في هذا الموضوع يمكن التطرق إليهما وهما اتخاذ القرار وصناعة القرار وتعتبر عملية اتخاذ القرار جزءاً أو مرحلة أخيرة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، كما يمكن التمييز بين اتخاذ القرار وعملية صنع القرار حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الاحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار (إسماعيل، 2020).

### 1.2.2 المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات

اتخاذ القرار هو عملية احتراف واختيار إجراء معين من بين الخيارات المتاحة. تشمل هذه العملية تقييم البيانات والمعلومات المتاحة، وتحليل المخاطر والفرص المحتملة، وتقييم التأثيرات المتوقعة، واختيار الخيار الأفضل والأكثر ملاءمة لتحقيق الهدف المطلوب. تعتبر عملية اتخاذ القرار مهمة جداً في جميع جوانب الحياة، سواء كانت شخصية أو مهنية. فهي تساعدنا على تحقيق

الأهداف، وتواجهنا بالتحديات والمشكلات، وتدعم عملية التخطيط والتنظيم، وتساعدنا في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. تعتمد عملية اتخاذ القرار على العديد من العوامل المختلفة، مثل: البيانات والمعلومات المتاحة، والقيم والمعايير الشخصية، والتأثيرات المحتملة للقرار، والظروف المحيطة. قد يتطلب اتخاذ القرار أيضاً استشارة المراجع والخبراء، والاستفادة من المصادر الموثوقة للمعلومات (Roman Tseigner, 2018).

مفهوم اتخاذ القرار: اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل الأمثل من بين الخيارات المتاحة لتحقيق هدف معين. يتطلب هذا التحليل والتقييم للمعلومات المتاحة وتحديد الأولويات والتوقعات لاتخاذ القرار الأمثل.

اتخاذ القرار: "كلمة القرار تعني"البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية.

أما اتخاذ القرار" فهو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ويعرف "بأنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار (مشرقي، 2017). فالقرار الإداري هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة.

أما مفهومنا الإجرائي لاتخاذ القرار: "فهو عملية اختيار بين مجموعة من الاقتراحات أو الحلول التي يبديها المشاركون في الاجتماع وذلك من أجل الخروج من المشكلة ولتحقيق هدف معين"، والقرار الإداري يتضمن خياراً واعياً، فعندما يفضل المدير خياراً أو حلاً دون سواه فإنه بذلك يصل إلى استنتاج معين يهدف لتحقيق غرض ما.

لقد تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرار بحيث أصبح لكل منهم مفهومه في اتخاذ القرار، فيمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين"

من هذا التعريف يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلاً معيناً، والذي يتم وضعه عن وعي وأدراك وبعد دراسة وتفكير مع إمكانية تنفيذه بأقل تكلفة وأقصى عائد (بركان، 2017).

كذلك يعرف اتخاذ القرار بأنه: "استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر" (عبد الرحيم، 2016).

يتضح من هذا التعريف أن المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضلها يتطلب ضرورة توفر المعايير الموضوعية التي يعتمد عليها متخذ القرار.

يرى الباحث أن اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة بغية اختيار أفضلها للوصول إلى حل مشكلة معينة. وبشكل عام، يعد اتخاذ القرار مهارة أساسية في الحياة الشخصية والمهنية، ويساهم في تحقيق النجاح والتقدم في مختلف المجالات.

يرى عبد الرحيم (2016) بأن أهمية اتخاذ القرار تتمثل في:

1. تحقيق الأهداف: يساهم اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يمكن اتخاذ الخيارات الصحيحة التي توجه المسار نحو النجاح والتقدم.
2. استغلال الفرص: يمكن لاتخاذ القرارات السريعة والفعالة أن يساعد في استغلال الفرص المتاحة. فعندما يتم اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة، يمكن استغلال الظروف الملائمة لتحقيق النجاح والتفوق في المجال المعني.
3. تخطيط العمل: يعتبر اتخاذ القرار أساساً لعملية التخطيط. فعندما يتم اتخاذ قرارات مدروسة، يمكن وضع خطط فعالة وتحديد الخطوات اللازمة لتنفيذها بنجاح.

4. تقليل المخاطر: يمكن لاتخاذ القرار المدروس أن يساعد في تقليل المخاطر والتحكم فيها. من خلال تقييم البدائل المتاحة وتحليل العواقب المحتملة، فيمكن اتخاذ القرارات التي تحد من المخاطر وتزيد من فرص النجاح.
5. تعزيز الثقة: يساعد اتخاذ القرار في بناء الثقة بالنفس والثقة في القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة. كلما تحسنت مهارات اتخاذ القرار، زادت الثقة في التعامل مع التحديات والمواقف المختلفة.

### 1.1.2.2 عناصر عملية اتخاذ القرار

من خلال استعراض التعريفات سابقة الذكر وبدراسة عملية اتخاذ القرار وجد الباحث أنها تتكون من عدة عناصر وخطوات ومراحل. فمن العناصر التي تتكون منها عملية اتخاذ القرار ما يلي:

- متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة حسب نمط اتخاذ القرار في المنظمة ويتمتع بسلطة اتخاذ القرار عادة بالسلطة التي تخول له ذلك.
- موضوع القرار: هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما بشأنها.
- الأهداف والدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين، ومن المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافع ما، وبناء على هذا فإن كل قرار دافع لتحقيق هدف معين.
- البيانات والمعلومات: من أجل اتخاذ القرار لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأسبابها وأبعادها وتأثيراتها من أجل تكوين صورة واضحة عنها، وتعد



عملية توفير البيانات والمعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة، مسألة حيوية لنجاح القرار (صلاح، 2019).

- التنبؤ: من المعروف أنه كثيراً من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة، يجب التنبؤ بها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما يحدث وإدراك أبعاد المشكلة التي تواجه المنظمة تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنها بغرض حلها ومعالجتها.
- البدائل: يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك بديل واحد، وعلى الأغلب تتوفر عدة بدائل وبالتالي فإن متخذ القرار هو الذي يختار البديل المناسب والافضل.
- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: ويعني الجو العام الذي يتخذ القرار فيه وما يتضمنه هذا المناخ من ظروف داخلية وخارجية، لذلك فعلى متخذ القرار أن يحسن التعامل مع هذه الظروف مهما اختلفت.

## 2.2.2 المطب الثاني: أبعاد وأنواع القرارات الإدارية

### 1.2.2.2 أبعاد القرارات الإدارية

يمكن القول بأن القرارات الفعالة هي تلك التي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها بالاعتماد على معلومات صحيحة وكاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة موضوع القرار، مع الأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرارات، كما يمكن القول إن فعالية القرارات تتضمن الأبعاد التالية:

❖ جودة القرار: والتي بدورها تتجسد في الكثير من الأبعاد كما أشارت إليها بلقيس (2017)

أهمها:

- الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر الممكن أن تتولد عن القرار المتخذ.
- الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد ممكن.
- تجنب النزاعات داخل المؤسسة.
- تجنب النزاعات مع المنظمات الأخرى.
- اكتشاف فرص جديدة في السوق.

❖ زمن اتخاذ القرار وتنفيذه: أي عدم تأجيل أو تأخير اتخاذ أو تنفيذ القرارات، بمعنى آخر

حسن توقيت اتخاذها وتنفيذها.

❖ سهولة تنفيذ القرارات.

❖ مراعاة قبول القرار من طرف المرؤوسين والضغط الداخلية والخارجية الناجمة عما سبق

والتي تؤثر إلى حد ما في اتخاذ القرار.

❖ المرؤوسين: لقد تطورت النظرة للمرؤوسين كثيراً، إذ أنه لم يعد ينظر إليهم على أنهم أدوات

عمل فقط، بل على أنهم أفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعارفهم ومهاراتهم التي يمكن استثمارها

والاستفادة منها في مجال المساهمة بالآراء والأفكار لإيجاد الحلول التي يختار من بينها

البديل الأفضل، إذ أن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسة الحديثة يتطلب مشاركة

جميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة، أو ما يسمى بالاعتماد على الجهود

الجماعية المشتركة، خاصة وأن القرارات اليوم أصبحت ذات أبعاد متعددة: تنظيمية، إنسانية،

بيئية، قانونية واقتصادية وغير ذلك.

❖ الضغوط الداخلية والخارجية: يتعرض المديرون للعديد من الضغوط وعلى جميع الأصعدة، مما يؤثر على جودة وفعالية القرارات المتخذة ومن أهمها في المنظمة ضغوط التنظيم غير الرسمي من خلال القادة والأتباع مما لا يتيح الحال لأخذ الوقت الأكبر للتفكير وأخذ القرار ولا تكون الفرصة كافية للحصول على معلومات صحيحة عن البدائل ودراستها دراسة موضوعية، إذ أن هذه الضغوط عادة ما تحول القرار إما عن قصد أو عن غير قصد نحو مصالحها التي لا تتوافق تماماً ومصالح المنظمة ككل (اسماعيل، 2018).

#### 2.2.2.2 أنواع القرارات

يختلف القرار الإداري الذي يتخذه المدير باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير داخل المؤسسة ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها إلى جانب البيئة التي يعمل ضمنها، ونتيجة هذه الاختلافات الكبرى في القرارات يتم تصنيفها إلى الأنواع التالية:

– القرارات التنظيمية والفردية: تتعلق بعمل ونشاط المؤسسة ويتخذها المدير وهي قرارات منظمة لقواعد عامة والتي تنطبق على عدد غير محدود من الأفراد (الصيرفي)، أما القرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية موجهة إلى فرد واحد أو أفراد معنيين بذاتهم وليست له صفة رسمية (الأشهب، 2015).

– قرارات تبعاً لدرجة التأكد: وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة قرارات حسب بيئة القرار الإداري. تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى:

– المتغيرات ونوعيتها التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه وآثارها تكون معروفة مسبقاً والنتائج أيضاً.

– قرارات تبعاً لعدم التأكد: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المؤسسة وسياستها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم عنها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات والظروف المتوقع وجودها باتخاذ القرار لعدم توافر المعلومات وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

– قرارات تبعاً لدرجة المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وعلى متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها (الأشهب، 2015).

– القرارات التنظيمية أو الإدارية: وهي قرارات تتصف بالتردد، وتصدر من الإدارة الوسطى، من أمثلتها: قرارات خاصة بإجراءات التوزيع للموارد، وقرارات خاصة بتنظيم الموارد وتملكها وتنميتها فهي قرارات تنظيمية لتدفق المعلومات، وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد أو الوحدات التنظيمية (الأشهب، 2015).

ويرى Kroger, M., & Tschiggerl, R (2011) أن هناك العديد من أنواع القرارات التي يمكن اتخاذها في مختلف المجالات والمواقف. وفيما يلي بعض أمثلة شائعة على أنواع القرارات:

#### 1. قرارات الإدارة:

- قرارات التوظيف والتعيين.
- قرارات الترقية والتراجع.
- قرارات التخطيط الإستراتيجي والتنظيم.
- قرارات إدارة الموارد المالية والموارد البشرية.
- قرارات إدارة العمليات والإنتاج.

#### 2. قرارات التسويق:

- قرارات تحديد السعر والتسعير.

• قرارات البيع والتوزيع.

• قرارات التسويق والإعلان.

• قرارات تطوير المنتجات والابتكار.

3. قرارات مالية واستثمارية:

• قرارات الاستثمار في الأصول والأوراق المالية.

• قرارات التمويل واستخدام رأس المال.

• قرارات إدارة الديون والاستدانة.

4. قرارات شخصية:

• قرارات الحياة المهنية والمهارات.

• قرارات العلاقات الشخصية والعائلية.

• قرارات الصحة واللياقة البدنية.

• قرارات التعليم والتطوير الشخصي.

5. قرارات اجتماعية وسياسية:

• قرارات الحكومة والسياسة العامة.

• قرارات المجتمع والمشاركة المدنية.

• قرارات العلاقات الدولية والدبلوماسية.

### 3.2.2 المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتألف من عدة مراحل تساعد على إيجاد القرار الأمثل في

سياق الإدارة. تتضمن هذه المراحل التحليل وجمع المعلومات، تحديد المشكلة أو الفرصة، تحديد

الخيارات المتاحة، تقييم الخيارات، اتخاذ القرار، وتنفيذه أثناء التحليل وجمع المعلومات، يتم جمع المعلومات المتاحة ذات الصلة بالمشكلة أو القرار المطلوب. ويمكن استخدام أدوات وتقنيات مختلفة مثل: الأبحاث، الاستطلاعات، وتحليل البيانات للحصول على معلومات شاملة ودقيقة، وبعد ذلك، يتم تحديد المشكلة أو الفرصة التي تحتاج إلى حل أو استغلال. كما يجب توضيح الهدف الذي يجب تحقيقه من خلال القرار وتحديد المعايير والمعلومات المهمة لاتخاذ القرار. وتأتي خطوة تحديد الخيارات المتاحة بعد ذلك، حيث يتم استعراض وتقييم الخيارات المختلفة التي يمكن اتخاذها لحل المشكلة أو استغلال الفرصة. ويمكن استخدام التقييم العقلاني والتحليل المفصل لتحديد الخيارات الأكثر ملاءمة. بعد ذلك، يأتي دور تقييم الخيارات المتاحة بناءً على المعايير والمعلومات المهمة. ويتم تقييم كل خيار من حيث الفوائد والمخاطر والتكاليف المحتملة. بعد ذلك، يتخذ القرار النهائي بناءً على التقييم والتحليل السابق. ويجب أن يكون القرار مستنداً إلى المعلومات المتاحة والتحليل الشامل. وأخيراً، يتم تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه، ويتم رصد وتقييم نتائجه وتعديله إذا لزم الأمر. هذه المراحل تشكل إطاراً عاماً لاتخاذ القرارات الإدارية، ويمكن تطبيقها في مختلف المجالات والصناعات لتحقيق نتائج إدارية فعالة (Robbins et al., 2017).

إن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد على إنتاج الخطوات الصحيحة، ويتوقف ذلك على مدى دقة وتوقيت المعلومات، المهم هو بيئة اتخاذ القرار.

هناك ثلاث حالات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات هي: التأكد والمخاطر وعدم التأكد.

أولاً: اتخاذ القرار في حالة التأكد: هي حالة تكون فيها النتائج المتوقعة معروفة وواضحة، ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل عميق. فقط تتم المقارنة بين البدائل المتاحة واتخاذ البديل الأفضل، وعليه يتم اتخاذ القرار وبالتالي حل المشكلة. مثال: اتخاذ قرار بشراء أجهزة حاسوب، فالعوامل

المؤثرة على قرار الشراء هي: الأسعار، الجودة (المواصفات + الماركة) ثم تتم المقارنة بين البدائل واختيار البديل المناسب وفق حاجة العمل والإمكانات المالية (الأشهب، 2015).

ثانياً: اتخاذ القرار في حالة المخاطر: وهي حالة تكون فيها النتائج المتوقعة غير واضحة، ولا تتوفر المعلومات الكافية لتقييم تلك النتائج ويتطلب الأمر هنا دراسة وتحليل العوامل بعمق، في هذه الحالة يمكن الاستعانة بطرق التحليل الإحصائي لحساب الاحتمالات لكل بديل لمعرفة النتائج المتوقعة. الجدير بالذكر أن معظم قرارات الإدارة العليا تنطوي على المخاطر لأن تقدير الاحتمالات "النتائج" هو أمر هام، مثال ذلك: قرارات الاستثمار، التخطيط لمنتج أو خدمة جديدة، سلوك المستهلك، حجم الطلب المتوقع. هنا تتم الاستفادة من الخبرات السابقة في عملية دراسة وتحليل العوامل المؤثرة، وتحديد الاحتمالات المتوقعة، بالإضافة إلى الطرق الإحصائية العلمية.

ثالثاً: اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد، وهي حالة تكون فيها النتائج المتوقعة غير معروفة ولا يمكن تقديرها أو التكهن بها، أي، إن القرارات هنا تتم في ظل ظروف عدم اليقين /عدم التأكد، من الضروري عدم الاعتماد على التخمين، بل تتم الاستعانة بالأساليب العلمية المنهجية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الأساليب الكمية، التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات المبنية على الاستنتاج (الأشهب، 2015).

### 1.3.2.2 خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرارات بخطوات متعددة لا بد من متخذ القرار من مراعاتها، قد تكون القرارات التي يتخذها المدير علي قدر كبير من الأهمية وقد لا تكون كذلك، ومن الطبيعي أنه كلما زادت أهمية تلك القرارات احتاج الأمر من صانعها إلى بذل جهد أكبر وبحث عميق في تحليل

المشكلة التي تتطلب إصدار هذا القرار، ثم كيفية التوصل إلى قرار رشيد، ويتم ذلك وفق تحليل وتقييم البدائل المتاحة ومن ثم اختيار البديل الملائم، إذن الغرض من أي قرار هو مواجهة موقف معين أو القيام بإجراء أو حل مشكلة قائمة (بركان، 2017).

#### المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

#### المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك إن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير كما أشار

إليها (عبداللاوي، 2020) إلى:

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2. البيانات والمعلومات النوعية.

3. البيانات والمعلومات الكمية.

4. الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها



ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تم تطبيقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلقه للأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوفرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو الأكثر مساهمة في تحقيقها.

الاتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها (عبداللوى، 2020).

توصف عملية صنع القرار بأنها استجابة لمشكلة من خلال البحث والاختبار للحلول والمجالات التي تخلق نتيجة لأصحاب المصالح في المنظمة، وأنها تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو مواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع. وتعد عملية اتخاذ القرار أحد العناصر الحاسمة في سياق الإدارة والقيادة. فهي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتوجيه الأعمال نحو النجاح والتطور. تتضمن هذه العملية عدة عناصر مهمة:

أولاً: تحليل الوضع: يتطلب اتخاذ القرار تحليل الوضع الحالي وفهم الظروف والمعطيات المحيطة. ويتم جمع المعلومات وتقييمها للحصول على رؤية شاملة للمشكلة أو الفرصة.

ثانياً: تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال اتخاذ القرار. كما يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ومتوافقة مع رؤية المنظمة.

ثالثاً: تحليل الخيارات: يتم استعراض وتحليل الخيارات المتاحة للتصرف. ويجب تقييم الخيارات بناءً على المزايا والعيوب والتداعيات المتوقعة.

رابعاً: التقييم والاختيار: يتم تقييم الخيارات المتاحة بناءً على معايير محددة مثل الفعالية، والتكلفة، والمخاطر. كما يتم اختيار الخيار الأنسب والأكثر توافقاً مع الأهداف والظروف.

خامساً: التنفيذ والمتابعة: يتم تنفيذ القرار المتخذ ومتابعة تنفيذه لضمان تحقيق النتائج المرجوة. كما

يجب أن يكون هناك نظام لرصد وتقييم تأثير القرار وتعديله إذا لزم الأمر، Robbins, S.P.,

(Coulter, M., & DeCenzo, D.A, 2017).

### 3.2 المبحث الثالث: العمل الحكومي لدى مؤسسات الدولة والتجارب الدولية

يعتبر التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل أدوات حيوية في دعم عملية اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة في سلطنة عمان. ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد الأهداف الرئيسية وتوجيه الجهود والموارد لتحقيق هذه الأهداف على المدى البعيد. كما يساعد التخطيط الإستراتيجي في توجيه العمليات واتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة ومساها التتموي، وبواسطة تحليل الوضع الحالي وتقييم القدرات والموارد المتاحة، يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد المؤسسات الحكومية في تحديد الفرص والتحديات المستقبلية وتحديد الاتجاهات الإستراتيجية المناسبة للتعامل معها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتخطيط الإستراتيجي تحديد المبادئ التوجيهية والخطط العملية التي تسهم في تحقيق الأهداف المحددة وتحسين أداء المؤسسة. أما استشراف المستقبل، فهو عملية تحليل وتوقع التغيرات المستقبلية وتحديد السيناريوهات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة. ويتضمن استشراف المستقبل تحليل الاتجاهات العالمية والمحلية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتحديد الفرص والتحديات الناشئة. كما يساعد استشراف المستقبل في تحديد المخاطر المحتملة وتوجيه اتخاذ القرارات التي تعزز مرونة واستدامة المؤسسة من خلال الجمع بين التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، ويمكن لمؤسسات الدولة في سلطنة عمان تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة وقادرة على التكيف مع التحولات المستقبلية. ويتيح هذا النهج الشامل للقرارات الإستراتيجية المؤسسية تعزيز الأداء والتنافسية وتحقيق التنمية المستدامة في سلطنة عمان.

#### 1.3.2 تجارب المؤسسات الحكومية في التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل

وزارة الاقتصاد

تلعب وزارة الاقتصاد في سلطنة عمان دوراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإستراتيجيات والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة في سلطنة عمان.

تشمل هذه المبادرات:

- "رؤية عمان 2040": وهي خطة إستراتيجية وطنية تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والازدهار الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في سلطنة عمان.
- مبادرة "التوجه نحو المستقبل": والتي تهدف إلى تشجيع المؤسسات والشركات على تطبيق التخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي في أعمالها.
- دعم المشاريع والبرامج الحكومية والخاصة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للسلطنة.
- توفير الدعم اللازم للمؤسسات والشركات لتطوير إستراتيجياتها والاستشراف المستقبلي لتحقيق أهدافها.

وتتضمن مهام وزارة الاقتصاد الأخرى المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي:

- تحليل وتقييم البيانات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية المختلفة.
- تقديم النصائح والإرشادات الإستراتيجية للحكومة والمؤسسات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي.
- تنظيم ورش العمل والمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي.

## وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات

تلعب وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات دوراً حيوياً في التخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي في سلطنة عمان، حيث تتولى المسؤولية عن تنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير قطاعات النقل والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في البلاد وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وتعمل الوزارة على تنفيذ عدد من الخطط والإستراتيجيات الهامة التي تشمل تحسين البنية التحتية للنقل والاتصالات وتعزيز قدرات تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تطوير الشبكات والأنظمة والخدمات الرقمية، وتوفير الدعم للابتكار والتطوير التكنولوجي، وتعزيز الاستثمار في قطاعات النقل والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وتسعى الوزارة أيضاً إلى تعزيز الشراكات الإستراتيجية مع المؤسسات والشركات المحلية والدولية لتحقيق التنمية المستدامة وتوفير خدمات أفضل للمستفيدين. كما تعمل الوزارة على تنظيم السوق وحماية المستهلكين في قطاعات النقل والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتحسين الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات وتلبية احتياجات المجتمع. كما تعد خطة العمل الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (2019-2024) واحدة من أهم مبادرات الحكومة العمانية لتطوير القطاع التقني في البلاد. وتهدف هذه الخطة إلى تحقيق رؤية عُمان 2040، وذلك من خلال توفير بنية تحتية تقنية حديثة تسهل التواصل والتفاعل بين الجهات الحكومية والشركات والأفراد، وتعزيز الابتكار وتطوير الخدمات الرقمية في القطاعين العام والخاص. تتضمن الخطة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عدداً من الأهداف والمبادرات الرئيسية، من بينها:

- توفير بيئة تنافسية صالحة للاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تحسين بنية التحول الرقمي للحكومة والشركات الخاصة، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الحكومية والخاصة.

- توفير بيئة تعليمية متطورة ومناسبة لتدريب الكوادر الوطنية على استخدام التقنيات الحديثة.
- تعزيز الأمن الإلكتروني وحماية المعلومات الحساسة.
- تحسين خدمات الاتصالات والإنترنت في جميع مناطق السلطنة.
- وتقوم الحكومة العمانية بتنفيذ هذه الخطة بالتعاون مع القطاع الخاص والشركات التقنية العالمية، وتعتبر هذه الخطة مفتاحاً أساسياً لتطوير الاقتصاد الرقمي في السلطنة وتعزيز تنافسيتها في السوق العالمي.

## وحدة رؤية عمان 2040

وحدة "رؤية عمان 2040" ، تعد جزءاً من الجهود الوطنية للتخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة في سلطنة عمان، بدأت وفق نهج تشاركي مجتمعي، تنبثق منها الإستراتيجيات الوطنية القطاعية والخطط الخمسية للتنمية والتي كان لاستشراف المستقبل الدور الأولي في بنائها، حيث تقوم بمتابعة المستجدات والتطورات على الساحة المحلية والعالمية وإسقاطها على مجالات أولويات الرؤية، وتحقيق التنمية المستدامة في البلاد، تشمل المحاور الأساسية الأربعة (محور الإنسان والمجتمع ، محور الاقتصاد والتنمية، محور الحوكمة والأداء المؤسسي، محور البيئة المستدامة) وتقديم التوصيات اللازمة من أجل وضع مبادرات وخطط واضحة للاستفادة من الفرص وتقادي المخاطر المتوقعة تهدف بذلك إلى تطوير رؤية طموحة وواضحة لجميع مؤسسات الدولة. وتقوم بالتعاون مع الجهات الحكومية والخاصة لتنفيذ المبادرات والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الرؤية.

الأمانة العامة لمجلس الوزراء

تلعب الأمانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان دوراً هاماً في الوطنية في رسم السياسة العامة للدولة وتنفيذها والمساهمة في وسم جوانب التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، حيث

تعمل على تنسيق جهود الوزارات والجهات الحكومية المختلفة لتحقيق رؤية وإستراتيجية الحكومة العُمانية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المستقبلية. ويشمل دور الأمانة العامة لمجلس الوزراء في هذا المجال تطوير وتنفيذ خطط وبرامج التطوير الوطني والاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وكذلك توفير البيانات والمعلومات الإستراتيجية المهمة لاتخاذ القرارات الحكومية الصائبة. وتعمل الأمانة العامة على إعداد الخطط ومراجعتها وتحديثها وتقديم التوصيات المهمة للحكومة بشأن الخطط والبرامج الحكومية المختلفة، وتنسيق وتوجيه الجهود المشتركة بين الوزارات والجهات الحكومية المختلفة لتحقيق أهداف الحكومة ورؤيتها المستقبلية. وتعتبر وحدة دعم اتخاذ القرار في الأمانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان من الجهات المعنية بالتخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي. فهي تعمل على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحليل البيانات وتقديم الخدمات الاستشارية والتوجيهية للجهات الحكومية والجهات الخاصة في مختلف المجالات والقطاعات. وتسعى الوحدة إلى تطوير القدرات الإدارية والفنية للموظفين في مجالات التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع واتخاذ القرارات الحكيمة بناءً على المعلومات والبيانات الموثوقة.

### 2.3.2 التجارب الدولية

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد رؤية المستقبل وتحديد الأهداف والخطط اللازمة لتحقيقها، وهو مفهوم يتم تطبيقه في دول العالم المختلفة لتحقيق التنمية والنمو الاقتصادي والاجتماعي. وفي هذا السياق، سنتحدث عن تجارب بعض الدول (المملكة العربية السعودية، دولة الإمارات العربية المتحدة، جمهورية سنغافورة، اليابان) في التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل. وقد قامت هذه الدول بتبني إستراتيجيات مبتكرة وجريئة لتطوير اقتصاداتها وتحسين مستويات حياة مواطنيها.

## المملكة العربية السعودية

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة جهوداً كبيرة في مجال التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، حيث تسعى إلى تحقيق رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد متنوع ومستدام. ومن أبرز المبادرات التي تم اتخاذها في هذا الصدد هي إنشاء مركز الأمير سلطان للأبحاث والدراسات الإستراتيجية، الذي يعتبر مركزاً مهماً لدعم اتخاذ القرار الحكومي وإعداد الخطط الإستراتيجية للمملكة، كما يعمل على تحليل البيانات والمعلومات وتقديم النصح والاستشارات للحكومة في مجالات السياسة والاقتصاد والأمن والدفاع والتعليم والصحة. كما تعتمد المملكة على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (Data Big) في عمليات التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم بتحليل البيانات والمعلومات المتاحة واستخراج الأنماط والاتجاهات التي تساعد على اتخاذ القرارات المستنيرة. وتعتبر تجربة المملكة العربية السعودية في التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل ناجحة ومبشرة، حيث تشهد المملكة تحولاً نوعياً في مجال الاقتصاد والتنمية، وتسعى جاهدةً إلى تعزيز مكانتها على الساحة الدولية. وعلاوة على ذلك قامت المملكة بإنشاء عدد من المراكز والهيئات المتخصصة في هذا المجال، مثل: المركز الوطني للتخطيط الإستراتيجي والتنمية ومركز البحوث والدراسات الاستراتيجية والمؤسسة العامة لتحليل السياسات. ويتميز المركز الوطني للتخطيط الإستراتيجي والتنمية بتوفير تحليل دقيق وشامل للتحديات والفرص التي تواجه المملكة، وتطوير خطط إستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة والريادة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وتسعى المملكة العربية السعودية أيضاً إلى تطوير الموارد البشرية وتمكين الشباب والنساء وتشجيع الابتكار والريادة في مختلف المجالات، بالإضافة إلى تعزيز الشراكات الإستراتيجية مع دول العالم لتحقيق التنمية المستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2022).



## دولة الإمارات العربية المتحدة

تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة قدوة في استشراف المستقبل واتخاذ القرارات الإستراتيجية. تعتمد الإمارات على رؤية استباقية ورؤية طويلة المدى لضمان التنمية المستدامة والتقدم في مختلف المجالات. كما أن تجربة الإمارات في استشراف المستقبل تتجلى في عدة مبادرات وبرامج حكومية تهدف إلى تحسين الحياة وتعزيز التنمية المستدامة. واحدة من هذه المبادرات هي "الاقتصاد الأزرق"، التي تركز على استخدام المحيطات والموارد البحرية بطرق مستدامة وتكنولوجيا حديثة لتعزيز النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة البحرية. كما أطلقت الإمارات "الإستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي"، التي تهدف إلى تعزيز التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الذكية في مختلف القطاعات بما في ذلك الصحة والتعليم والنقل والخدمات الحكومية. وتسعى الإمارات إلى أن تكون مركزاً عالمياً للذكاء الاصطناعي وتعزيز تواجدها في قطاع التكنولوجيا الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، تجربة الإمارات تشمل أيضاً استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتكنولوجيا والابتكار. تم بناء مدن ذكية مثل: "مدينة محمد بن راشد للابتكار" و"مدينة مصدر للطاقة المستدامة"، واللذان تهدفان إلى توفير بيئة حياة مستدامة وتعزيز استدامة الموارد. وتستند تجربة الإمارات في اتخاذ القرارات أيضاً إلى المشاركة الشعبية والاستشارة المجتمعية. وتعزز الحكومة الإماراتية آليات المشاركة المدنية وتشجع الحوار العام وتجمع آراء الجمهور والمهتمين قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية. بشكل عام، تجربة الإمارات العربية المتحدة في استشراف المستقبل واتخاذ القرارات تعكس رؤية حكيمة وإستراتيجية تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا والاستثمارات الذكية لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين في الإمارات (رؤية وإستراتيجية الإمارات والمبادرات المختلفة، 2022).

## جمهورية سنغافورة

تشتهر سنغافورة بأنها دولة صغيرة بلا موارد طبيعية تذهب إلى الأسواق العالمية بشكل كبير. ولهذا السبب، يعتمد النظام الحكومي في سنغافورة بشكل كبير على التخطيط الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي للحفاظ على نجاحها. ويعتبر مجلس تنسيق الأبحاث والتنمية (R&D Coordination Committee) في سنغافورة، الذي تأسس عام 2002، من المراكز المهمة التي تدعم اتخاذ القرار الحكومي والاستشراف المستقبلي. ويقوم المجلس بتنسيق الأبحاث والتطوير في القطاع الحكومي والخاص، ويعمل على دعم الأبحاث الرئيسية وتحديد الاحتياجات الإستراتيجية لسنغافورة. وتعتمد إستراتيجية سنغافورة على تشجيع الابتكار وتعزيز الأبحاث والتطوير في مختلف القطاعات الاقتصادية، مع التركيز بشكل خاص على الابتكار في المجالات الحيوية والاقتصادية الرئيسية. كما يعمل مركز التنبؤ بالمستقبل (Centre for Strategic Futures) في سنغافورة على توفير تحليلات ودعم استشاري للحكومة والقطاع الخاص في سنغافورة. ويتميز المركز بتركيزه على تحديد التحديات والفرص الإستراتيجية الرئيسية التي تواجهها سنغافورة في المستقبل، وتحديد الخطوات اللازمة لمواجهة هذه التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة. كما يعمل المركز على توفير نصائح وتوجيهات للحكومة والقطاع الخاص حول كيفية تطوير السياسات والإستراتيجيات المستقبلية، وبشكل عام، تتميز تجربة سنغافورة في مجال دعم اتخاذ القرار الحكومي والاستشراف المستقبلي بالتركيز على التخطيط الإستراتيجي والابتكار، وتعزيز الأبحاث والتطوير في مختلف القطاعات الاقتصادية. كما تتميز بالتعاون الوثيق بين الحكومة والقطاع الخاص في تحديد الاحتياجات الإستراتيجية والعمل على تحقيقها. وتستخدم سنغافورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واسع لتحسين كفاءة العمل الحكومي وتحسين جودة الحياة في البلاد، ومن الأمثلة الجيدة على تجربة سنغافورة في دعم اتخاذ القرار الحكومي والاستشراف المستقبلي، تأسيس مركز التنبؤ

بالمستقبل، وتشجيع الابتكار وتعزيز الأبحاث والتطوير في مختلف القطاعات الاقتصادية، وتبني سياسات عامة تهدف إلى تحسين جودة الحياة في البلاد. وتعد سنغافورة من الدول الرائدة في العالم في مجال التخطيط الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي، وقد حققت نجاحات كبيرة في هذا المجال منذ استقلالها عام 1965 (وزارة التخطيط والاقتصاد الوطني السنغافورية، 2021).

## اليابان

يمكن القول إن تجربة اليابان في دعم اتخاذ القرار الحكومي واستشراف المستقبل تستند إلى عدة عوامل أساسية، منها الابتكار والتقنية والتعليم والتنمية المستدامة والشراكات الإستراتيجية. وتتميز تجربة اليابان بالتركيز على الأهداف طويلة الأمد والرؤى المستقبلية، حيث تعتمد على تحليل البيانات والاستشراف المتقدم للمستقبل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، كما تعمل الحكومة اليابانية على تشجيع الابتكار والتنمية التكنولوجية من خلال توفير الدعم المالي والتشجيع على التعاون بين القطاع العام والخاص. كما تضع الحكومة اليابانية خططاً إستراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها وتعمل على تنفيذها بطريقة مدروسة ومتابعتها بشكل دوري. ومن الأمثلة الجيدة لتجربة اليابان في دعم اتخاذ القرار الحكومي واستشراف المستقبل، إنشاء وزارة التخطيط الاقتصادي والتي تساهم في وضع الخطط الإستراتيجية لتحسين الأداء الاقتصادي والتنمية المستدامة في البلاد، كما تم تأسيس مؤسسات حكومية أخرى مثل المجلس الوطني للعلوم والتكنولوجيا ومعهد الأبحاث الصناعية والتكنولوجية لتشجيع الابتكار والتنمية التكنولوجية في اليابان، وتشكل تجربة اليابان في دعم اتخاذ القرار الحكومي واستشراف المستقبل نموذجاً يحتذى به في مختلف أنحاء العالم، ويمثل نهجاً فعالاً في التخطيط الإستراتيجي والابتكار والتنمية التكنولوجية (وزارة الخارجية اليابانية، 2021).

### 3.3.2 إطلالة على التجارب الدولية

تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تجارب المؤسسات الحكومية ودورها في التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل من أجل المساهمة في دعم القرارات المراد اتخاذها وكذلك تجربة الدول المشار إليها ومدى فاعليتها ودورها الحيوي في التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل للمساهمة في دعم اتخاذ القرار حيث كانت متنوعة ومثيرة للاهتمام، وكل دولة اتخذت نهجاً فريداً للتعامل مع تحدياتها الخاصة. ففي سنغافورة، تميزت التجربة بتحول البلاد من واحدة من أفقر الدول في المنطقة إلى واحدة من أكثر الدول تقدماً وتطوراً في العالم. وقد تميزت الدولة بتركيزها على التكنولوجيا والابتكار، وإنشاء مركز قيادي لدعم اتخاذ القرار الحكومي واستشراف المستقبل. أما بالنسبة لليابان فإنها تميزت بطريقة تعاملها الفريدة مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية الهائلة التي واجهتها بعد الحرب العالمية الثانية. وفي هذا الصدد، اتبعت اليابان سياسة تسمى "تنمية محورية"، والتي تركز على تطوير قطاعات معينة من الاقتصاد، وعلى رأسها الصناعات الثقيلة والسيارات، بما يساهم في تعزيز التصدير وتحسين موقعها في الاقتصاد العالمي. كما أن اليابان تميزت بإنشاء مراكز دعم اتخاذ القرار الحكومي واستشراف المستقبل، والتي تساعد على تحقيق النجاح في هذه السياسة. أما المملكة العربية السعودية فقد اعتمدت الحكومة على رؤية 2030 كمشروع طموح للتحول الاقتصادي والاجتماعي. وتضمنت هذه الرؤية تحولاً شاملاً في مختلف القطاعات، بما في ذلك الصحة والتعليم والتكنولوجيا والسياحة والبنية التحتية. وقد تم إنشاء مراكز دعم اتخاذ القرار الحكومي لتحسين عمليات صنع القرار والاستشراف المستقبلي. وتتميز تجربة المملكة العربية السعودية بتوجيه الاهتمام نحو التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا في تحسين الخدمات الحكومية وتعزيز التعاون بين الجهات المختلفة في الحكومة.

## 4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة والأدب التربوي عند تنفيذ البحوث العلمية غاية في الأهمية إذ نقيده هذه الدراسات في الوقوف على أبرز النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات مما يمكن الباحث الاستفادة من هذه النتائج في خدمة أهدافه البحثية من جهة واضحة والتحقق من فروضه العلمية من جهة أخرى، بالإضافة إلى ذلك فإن الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن الباحث من أن يتعرف على أوجه القصور التي وردت في هذه الدراسات ليغطيها في بحثه ويتعرض لما لم تتعرض له الدراسات السابقة عند تناولها للظاهرة نفسها وبذلك تتحقق للعلم صفة التكامل، ويعمل الباحث في هذه الدراسة على تقديم عدد من الدراسات التي تناولت موضوع دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عُمان وقد قام الباحث بترتيب الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم.

### 1.4.2 الدراسات العربية

1. دراسة (حذيفة، 2022)، بعنوان: دور استشراف المستقبل في الريادة المجتمعية (مدخل

تطويري للأداء المؤسسي) دراسة حالة هيئة التميز والإبداع.

تناولت الدراسة أهمية استخدام استشراف المستقبل في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الريادة المجتمعية، وهدفت الدراسة إلى تحليل دور استشراف المستقبل في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الريادة المجتمعية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات التي يمكن أن يلعبها استشراف المستقبل في هذا الصدد وتم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والتقارير المنشورة في هذا المجال، بالإضافة إلى دراسة حالة هيئة التميز والإبداع، وأظهرت الدراسة أن استخدام استشراف المستقبل يمكن أن يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الريادة المجتمعية، من خلال توفير فرص أفضل للتنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية والتكيف معها. كما توصلت الدراسة إلى أن استشراف

المستقبل يمكن أن يساعد في تحديد رؤية المؤسسة ووضع خطط العمل الإستراتيجية، وتعزيز الابتكار والإبداع في العمل، وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لاستخدام استشراف المستقبل في عمليات تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الريادة المجتمعية، وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لتحليل وتفسير البيانات المستقبلية، وتوثيق وتقييم نتائج استخدام استشراف المستقبل في العمل.

2. دراسة (الكاسبي، 2022)، بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز القيادي"

### دراسة حالة بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني

تناولت الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز القيادي لدى وزارة الإسكان والتخطيط العمراني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمد الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة في المجال. وجمعت البيانات وتم اختبار الفرضيات باستخدام استبانة كأداة إحصائية مناسبة لدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز القيادي في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني. تم تحديد ثلاث مجالات رئيسية للتخطيط الإستراتيجي وهي: الرؤية والرسالة والأهداف. تم تحليل هذه المجالات من خلال 15 فقرة موزعة على 5 فقرات لكل مجال، بالإضافة إلى تحليل التميز القيادي الذي يحتوي على 15 فقرة. تم توزيع الاستبانة على عينة من المشاركين وبلغ عددهم 183 فرداً من مختلف مستويات الإدارة. تم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفروض الرئيسية للبحث. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في جميع المجالات (الرؤية، الرسالة، الأهداف) على التميز القيادي. كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي ودلالة إحصائية للقيادات والإدارات الموجودة في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في نجاح الخطط الإستراتيجية للوزارة وتحقيق رؤية التطوير المستدام لعام 2040 من خلال تنفيذ الخطط المحددة وتقييم النتائج.

3. دراسة (محمد علي، 2022) بعنوان: "أساليب التخطيط الإستراتيجي لاستشراف المستقبل

### في المؤسسات الحكومية" دراسة تحليلية. مجلة التخطيط الإستراتيجي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة لاستشراف المستقبل في المؤسسات الحكومية. تعد المؤسسات الحكومية جزءاً مهماً من البنية التحتية لأي دولة، ومن أجل تحقيق التنمية والتطور المستدام، يتطلب الأمر استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي المتقدمة للتنبؤ بالتحديات وفرص المستقبل. تم استخدام منهجية تحليلية لدراسة الأدبيات والأبحاث السابقة المتعلقة بأساليب التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في المؤسسات الحكومية. تم تحليل الأدوات والمفاهيم المستخدمة في عملية استشراف المستقبل، مثل: السيناريوهات المستقبلية، وتحليل الاتجاهات، وتقنيات التنبؤ. توصلت الدراسة إلى أن استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي لاستشراف المستقبل يمكن أن يساعد المؤسسات الحكومية في التعامل مع التحديات المستقبلية وتحقيق التطور والتنمية المستدامة. توفر هذه الأساليب رؤية شاملة للمستقبل وتساعد في تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات الفعالة لتحقيقها. تشير الدراسة أيضاً إلى أهمية تطوير قدرات التخطيط الإستراتيجي لدى الكوادر العاملة في المؤسسات الحكومية، من خلال توفير التدريب والتعليم المستمر، وتعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات.

4. دراسة (ياسر محمد، 2021) بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستشرافي في القطاع الحكومي

### وأثره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية". مجلة التخطيط الإستراتيجي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق التخطيط الاستشرافي في القطاع الحكومي وتقييم أثره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال دراسة حالة واقعية في إحدى الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تم تحليل البيانات الثانوية والأساسية، وتم استخدام المقابلات المباشرة

مع المشاركين في العملية التخطيطية في الوزارة ومنظمات خارجية ذات صلة. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي وتقنيات تحليل البيانات المتعددة. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في القطاع الحكومي، وذلك بتحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات المستقبلية، واتخاذ القرارات الصائبة في وقتها، كما أنه يعزز التواصل والتعاون بين المؤسسات والأطراف المعنية في القطاع الحكومي. كما أن الدراسة أوصت بضرورة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية بشكل دوري ومنتظم، وتطوير آليات لتنفيذه بشكل فعال، وتشجيع الثقافة التخطيطية الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5. دراسة (شكري، 2021) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية متخذه من النهضة الماليزية أنموذجاً".

تناولت الباحثة دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية الماليزية، مستخدمة الأسلوب الإستراتيجي التاريخي في البحث. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عملية التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة، وتوضيح الدور القيادي للقادة السياسيين الماليزيين، وخاصة الدكتور مهاتير محمد، في عملية التخطيط الإستراتيجي للتنمية الماليزية. وتوصلت الباحثة إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي أثرت بشكل إيجابي على التنمية المستدامة، وأن القيادة السياسية المتعاقبة للقادة الماليزيين لها تأثير على عملية التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة في البلاد.

6. دراسة (ياسمين محمد، 2021) بعنوان: "تطبيق الذكاء الاصطناعي في التخطيط

الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية في القطاع الحكومي"

تناولت الدراسة تطبيق الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية. وتركز على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات



الإستراتيجية في القطاع الحكومي. هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل: تعلم الآلة وتحليل البيانات الضخمة، في عمليات التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية في القطاع الحكومي. تم استخدام تحليل تحركات البيانات والنمذجة التنبؤية للمساعدة في التنبؤ بالمستقبل وتحديد السيناريوهات المحتملة واختيار الإستراتيجيات الفعالة. تطرقت الدراسة إلى التحديات والفرص التي يواجهها استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط الإستراتيجي في القطاع الحكومي، بما في ذلك القضايا الأخلاقية والقانونية والتقنية. وتوفر الدراسة تحليلاً تفصيلاً لتأثير التطبيقات الذكية في تحسين عمليات التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى العوائق والتحديات التي يجب التغلب عليها لضمان نجاح هذا النهج في القطاع الحكومي.

7. دراسة (الأبروي، 2021) بعنوان: "تأثير العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وكفاءة وفاعلية

#### المجالس البلدية العمانية"

هدفت الدراسة إلى فهم مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المجالس البلدية العمانية وتحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط وكفاءة وفاعلية تلك المجالس. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض. شملت مجتمع الدراسة 11 مجلساً بلدياً على مستوى سلطنة عمان، وتم اختيار عينة من هذه المجالس تكونت من 192 عضواً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن التخطيط الإستراتيجي يسهم في رفع فعالية وكفاءة المجالس البلدية. كما أشارت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يلعب دوراً إيجابياً في تحقيق نتائج فعالة، وأن هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير الأداء. واستناداً إلى نتائج الدراسة، توصلت إلى بعض التوصيات، مثل: تبني المجالس البلدية للتخطيط الإستراتيجي لتعزيز

كفاءتها وفعاليتها، وتوفير مبنى مستقل للمجلس البلدي مع تحديد هيكل تنظيمي للمجلس، ومشاركة المواطنين في صياغة خطط المجالس البلدية.

#### 8. دراسة (صالح مشعل، 2021) بعنوان: "التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في جامعة الكويت".

تناولت الدراسة تحديد التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في جامعة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من 118 عضواً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات في جامعة الكويت، واستخدم الباحث استبانة للتعرف على التحديات العالمية التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بجامعة الكويت، كما استخدم المنهج الوصفي لذلك، وقد خلص البحث إلى وجود مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بجامعة الكويت منها على سبيل المثال: نقص المعرفة لدى العاملين بالجامعة بالتخطيط الإستراتيجي، ضعف القدرة لدى العاملين بالجامعة على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي، ضعف رغبة العاملين بالجامعة على تطوير قدراتهم وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الإستراتيجي، عدم امتلاك العاملين بالجامعة الخبرة الكافية التي تمكنهم من إبداء آرائهم في تعديل الخطة الإستراتيجية، التدريب الذي تقدمه إدارة الجامعة للعاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي غير كاف، شيوع المركزية في القرارات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.

#### 9. دراسة (الكفاوين والزعبي، 2021) بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي

بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين العوامل التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي في الشركات الاستخراجية في الأردن، ودراسة دور السلوك الإبداعي كوسيط في هذه العلاقة. تم استخدام المنهج الميداني في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من عينة من الشركات

الاستخراجية في الأردن. تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، بينها أن العوامل التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في التخطيط الإستراتيجي في الشركات الاستخراجية. كما توصلت الدراسة إلى أن السلوك الإبداعي يعتبر متغير وسيط يؤثر في العلاقة بين العوامل التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة بعض التوصيات مثل: ضرورة تعزيز العوامل التنظيمية المشجعة للتخطيط الإستراتيجي، وتشجيع السلوك الإبداعي في المؤسسات كوسيلة لتعزيز التخطيط الإستراتيجي.

## 10. دراسة (شمعة، 2020) بعنوان: "أهمية التخطيط الإستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة: (بالتطبيق على الحالة المصرية)"

تتناول الدراسة في القسم الأول أهمية التخطيط الإستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمجتمع، أما في القسم الثاني من الدراسة، فقد تم تناول بعض المفاهيم والمصطلحات، وتضمنت مصطلح الإستراتيجية، التخطيط، وماهية التخطيط الإستراتيجي القومي، وأسس ومصادر ومبادئ التخطيط الإستراتيجي القومي وصولاً إلى مسئولية التخطيط الإستراتيجي، ولم تكتف الدراسة بالمفاهيم النظرية فحسب، وإنما تناولت بشكل تطبيقي في القسم الثالث من الدراسة الملامح الرئيسة لإستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030"، و الركائز الأساسية التي بنيت عليها الإستراتيجية، وصولاً إلى رؤية الباحث في إيضاح مدى الارتباط الوثيق ودور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، هدفت الدراسة إلى تحليل أهمية التخطيط الإستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة في مصر، وذلك من خلال دراسة الخطط الإستراتيجية القومية الحالية والتحليل النوعي لبعض المؤشرات المرتبطة بالتنمية المستدامة في مصر، أظهرت الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي القومي يمكن أن يساعد في تحقيق

التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة في مصر، من خلال توجيه الاستثمارات نحو القطاعات الحيوية والمهمة لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفي النهاية، توصي الدراسة بضرورة تحسين عمليات التخطيط الإستراتيجي القومي في مصر وتحديث الخطط الإستراتيجية الحالية لتعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة، كما توصي بتعزيز الشراكة بين القطاعات المختلفة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر.

**11. دراسة (المصري، 2020) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز القيادي في الوزارات الفلسطينية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الفلسطينية وأثره على التميز القيادي. تم اختبار البيانات والفرضيات واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: في الوزارات الفلسطينية، بلغ متوسط النتائج 66.84، كما أن النتائج التي أجرتها الإدارة العليا تسعى إلى تحقيق مكانة متميزة بين الوزارات الأخرى.

**12. دراسة (يزيد، 2019)، بعنوان: "نظم المعلومات الإستراتيجية المتقدمة والأداء الإستراتيجي في البنوك الإسلامية".**

هدفت الدراسة إلى استكشاف كل من نظم المعلومات الإستراتيجية المتقدمة والأداء الإستراتيجي في البنوك الإسلامية، وبحثت الدراسة في العلاقة بين المعلومات الإستراتيجية المتقدمة والإستراتيجية. حاولت الدراسة تحليل دور نظم المعلومات في تحقيق الأداء الإستراتيجي في البنوك

الإسلامية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة المعلومات الإستراتيجية المتقدمة ومستوى الأداء الإستراتيجي في البنوك الإسلامية.

**13. دراسة (رماش وزكريا، 2019)، بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية في المنشآت الرياضية".**

تناولت الدراسة التركيز على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين ورفع مستوى الفعالية في المنشآت الرياضية. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية وتأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء في المنشآت الرياضية. تناولت الدراسة العديد من الجوانب والمحاور المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، مثل: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشآت الرياضية، وتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات المناسبة، وتنفيذ ومتابعة هذه الإستراتيجيات. كما تم استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الإستراتيجي في سياق المنشآت الرياضية لتحقيق التحسين والفعالية. يمكن للدراسة أن تقدم توصيات حول كيفية تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الرياضية وتطبيقها بشكل فعال لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

**14. دراسة (السالمي، 2018)، بعنوان: "البيانات الضخمة ودورها في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي: دراسة وصفية".**

تناولت الدراسة — التي نشرت في عام 2018 بعنوان "البيانات الضخمة ودورها في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي: دراسة وصفية"، أهمية استخدام البيانات الضخمة في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي، حيث تهدف إلى تحليل دور البيانات الضخمة في دعم عمليات اتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي، وتحديد التحديات التي تواجه استخدام البيانات الضخمة في هذا المجال. تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والتقارير المنشورة في هذا

المجال، وأظهرت الدراسة أن استخدام البيانات الضخمة يمكن أن يساعد في تحسين دقة اتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي، وتوفير فرص أفضل للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية والتكيف مع التغييرات السريعة في السوق. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك عدة تحديات تواجه استخدام البيانات الضخمة، بما في ذلك تحسين جودة البيانات وضمان الخصوصية والأمان، وتطوير المهارات والقدرات اللازمة لتحليل هذه البيانات، وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لتحليل البيانات الضخمة، وتطوير القدرات الفنية والتدريبية للموظفين، وتعزيز الثقافة المؤسسية لدعم استخدام البيانات الضخمة في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي.

15. دراسة (الغوطي، 2017)، بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي والجامعة الإسلامية وشؤون البحث العلمي والدراسات العليا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي وفق محددات إدارة الموارد البشرية والموارد المادية والتكنولوجية والنظم والعمليات الإدارية وإدارة جودة الخدمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي. تم تضمين الأسئلة الفرعية التالية: ما دور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة وإنتاجية العاملين في مؤسسات التعليم العالي؟، ما هو دور التخطيط الإستراتيجي للمواد المادية والتكنولوجية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي؟

ما هو دور التخطيط الإستراتيجي للأنظمة والعمليات الإدارية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي؟ ما هو دور التخطيط الإستراتيجي لإدارة جودة الخدمة في رفع الكفاءة الإنتاجية؟، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة أثناء تكوين المجتمع. كما تكونت عينة الدراسة من جميع العمداء ونوابهم

ومديريهم ورؤساء الأقسام الإدارية بالجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وكل من له علاقة بموضوع الدراسة وبلغ عددهم (186) فرداً. ثم استخدمت الباحثة برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS) لشرح استجابات العينة وحصلت الدراسة على النتائج التالية: الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بمؤسسات التعليم العالي في محافظة غزة كانت (76.08%)، أي أن هناك درجة توافر كبيرة (77.03%) وبالنسبة للموارد بلغ دور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (79.93%)، والأنظمة والعمليات الإدارية بنسبة (75.56%)، والخدمات. إدارة الجودة بنسبة (71.97%).

## 2.4.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Sinnaiah et al., 2023) بعنوان: "عملية إدارة إستراتيجية: دور أسلوب اتخاذ القرار والأداء التنظيمي".

### **A Strategic Management Process: The Role of Decision-Making Style and Organizational Performance**

تناولت الدراسة موضوع عملية إدارة إستراتيجية ودور أسلوب اتخاذ القرار والأداء التنظيمي. وهدفت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير عملية إدارة إستراتيجية على الأداء التنظيمي، وتحديد دور أسلوب اتخاذ القرار في تحقيق هذا الأداء. تم التركيز على دراسة كيفية اختيار وتنفيذ إستراتيجيات التنظيم وكيفية اتخاذ القرارات التنظيمية المتعلقة بها. كما تناولت الدراسة أيضاً أهمية أسلوب اتخاذ القرار في عملية إدارة إستراتيجية وتأثيره على أداء المؤسسة. وتتمحور الدراسة حول تحليل أساليب اتخاذ القرار المختلفة وتقييم تأثيرها على تحقيق أهداف ونتائج المؤسسة. وتعزز الدراسة أهمية اختيار أسلوب

اتخاذ القرار المناسب وتوافقه مع العملية الإستراتيجية لتحقيق الأداء التنظيمي الأمثل. وتقدم الدراسة استنتاجات وتوصيات تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز العملية الإستراتيجية في المؤسسات.

2. دراسة (Eze et al., 2022) بعنوان: "مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وأداء المؤسسات العامة في حكومات ولاية إينوغو، نيجيريا".

### **Workers' Participation in Decision Making and Performance of Public Sector Organization in Enugu State Local Governments, Nigeria**

تناولت الدراسة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وأداء المؤسسات العامة في حكومات ولاية "إينوغو"، نيجيريا. قامت الدراسة بتحليل مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات العامة وتقييم تأثيرها على الأداء التنظيمي. وتستكشف مستوى المشاركة العاملة في اتخاذ القرارات، والعوامل التي تؤثر في مشاركتهم، والعلاقة بين مشاركة العمال وأداء المؤسسات. كما تقدم الدراسة أدلة ونتائج تدعم التأثير الإيجابي لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات على أداء المؤسسات العامة. وتشدد الدراسة على أهمية إنشاء آليات وممارسات تشجع على مشاركة العمال وتعزز دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة توصيات لتعزيز مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات في حكومات ولاية "إينوغو" شملت هذه التوصيات: تحسين قنوات الاتصال، وتعزيز ثقافة التعاون والدعم داخل المؤسسة، وتوفير فرص التدريب والتطوير للعمال، وإنشاء آليات ردود الفعل لضمان مشاركة فعالة وتحسين الأداء العام.

3. دراسة (Fountzoula & Aravossis, 2022) بعنوان: "أساليب اتخاذ القرار في القطاع العام خلال الفترة من 2010 إلى 2020: مراجعة نظامية".

### **Decision-Making Methods in the Public Sector during 2010–2020: A Systematic Review**



تناولت الدراسة موضوع أساليب اتخاذ القرار في القطاع العام خلال الفترة من 2010 إلى 2020 من خلال مراجعة نظامية. وتهدف الدراسة إلى تحليل واستعراض الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات في القطاع العام خلال الفترة المذكورة. كما تناولت الدراسة تقييم فعالية هذه الأساليب وتحديد العوامل التي تؤثر في استخدامها ونتائجها. تضمنت الدراسة تحليلاً مفصلاً للأدبيات والأبحاث السابقة في هذا المجال، بالإضافة إلى تقييم الدراسات المنشورة خلال الفترة المحددة. هدفت تلك الدراسة إلى توفير نظرة شاملة حول أساليب اتخاذ القرار في القطاع العام وإشراك المختصين وصناع القرار في مناقشة التحديات والفرص المستقبلية في هذا المجال، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في تعزيز فهمنا لأساليب اتخاذ القرارات في القطاع العام وتقديم إرشادات وتوصيات لتحسين هذه الأساليب وتعزيز أداء المؤسسات العامة.

ومن أهم التوصيات: تعزيز التعاون والتشاور، واستخدام الأدلة والبيانات، وتطوير المهارات القرارية، وتقييم النتائج والتعلم المستمر، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

4. دراسة (Dedding et al., 2022) بعنوان: "بناء تصور بديل للمشاركة: من صنع القرار المشترك إلى العمل والتنفيذ".

### **Building an alternative conceptualization of participation: from shared decision-making to acting and work**

تناولت الدراسة تطوير تصور بديل للمشاركة يتجاوز مفهوم صنع القرار المشترك ويركز على العمل والتنفيذ الفعلي. هدفت الدراسة إلى استكشاف وفهم كيفية مشاركة الأفراد في العمل وتنفيذ القرارات في سياقات مختلفة، وكيف يمكن تعزيز المشاركة الفعالة والعمل المشترك. تعتبر الدراسة مساهمة هامة في تطوير مفهوم شامل للمشاركة يركز على العمل والتنفيذ ويعزز التفاعل الفعال بين جميع الأطراف المعنية.

5. دراسة (Richard &Kron, 2021) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل

في القطاع الصناعي النرويجي: دراسة ميدانية".

### "A Field Study on Strategic Planning and Future Foresight in the Norwegian Industrial Sector.

تناولت دراسة توماس ريتشارد وكريستين كرون بحثاً في القطاع الصناعي النرويجي حول التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الحالية للتخطيط الإستراتيجي والاستشراف وتقييم العوامل التي تؤثر على نجاحهما، وتم إجراء دراسة ميدانية لجمع البيانات من مجموعة من المؤسسات الصناعية النرويجية المختلفة، وتم استخدام المقابلات الشخصية والمسوح الإلكترونية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي والاستشراف يعتبران أداتان هامتان للمؤسسات الصناعية النرويجية لتحسين قدرتها على التكيف مع التحولات الصناعية والمواجهة المتغيرة للتحديات والفرص، وتحقيق النجاح والنمو المستدام، وأشارت الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر على نجاح التخطيط الإستراتيجي والاستشراف تشمل التفاعل والتعاون بين جميع الأطراف المعنية، وتوفير الدعم الإداري والمالي للأدوات المستخدمة، والاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيا، وإدارة المخاطر بشكل والتغلب على التحديات، وتوصلت الدراسة إلى أن العوائد الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسات الصناعية النرويجية بفضل التخطيط الإستراتيجي والاستشراف تعتمد على قدرتها على التكيف مع التحولات المتغيرة في السوق والمواجهة للتحديات والفرص.

6. دراسة (Sanchez Garcia, M. C., & Cordoba Garcia, P, 2021) بعنوان: "دور

التخطيط الإستراتيجي والاستشراف في الابتكار واتخاذ القرارات المستقبلية".

## "The Role of Strategic Planning and Foresight in Innovation and Future Decision Making"

تناولت الدراسة بعض الجوانب المهمة لدور التخطيط الإستراتيجي والاستشراف في الابتكار واتخاذ القرارات المستقبلية. وتمحورت الدراسة حول استكشاف العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاستشراف، والابتكار، واتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي والاستشراف يساعدان في تحسين قدرة المؤسسات على الابتكار واتخاذ القرارات المستقبلية، عن طريق توفير رؤى مستقبلية للمؤسسة وفهمها للاتجاهات المستقبلية للسوق والتحديات والفرص التي يمكن أن تواجهها. وأشارت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي والاستشراف يتطلبان التعاون والتفاعل بين جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، بما في ذلك الإدارة والموظفين والعملاء والشركاء، وأن هذا التفاعل يؤدي إلى إنشاء بيئة تشجع على الابتكار وتعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات المستقبلية. وخلصت الدراسة إلى أن الاستشراف والتخطيط الإستراتيجي يمثلان أدوات قوية لتمكين المؤسسات من تحسين قدرتها على الابتكار واتخاذ القرارات المستقبلية، وتحسين أدائها وتحقيق النمو والتنمية المستدام.

7. دراسة (Aleksavska, 2021) بعنوان: "مسؤول عن ماذا؟ تأثير مواصفات المساءلة

القياسية على سلوك صنع القرار في القطاع العام".

## Accountable for What? The Effect of Accountability Standard Specification on Decision-Making Behavior in the Public Sector

تناولت الدراسة التأثير الذي تمارسه مواصفات المساءلة القياسية على سلوك صنع القرار في القطاع العام. الدراسة استكشفت كيف يؤثر تطبيق وتحديد معايير المساءلة على سلوك صناعة القرار في القطاع العام، وهل يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء وتعزيز المساءلة والشفافية في هذا القطاع. وتمت المقارنة بين المؤسسات التي تفرض مواصفات مساءلة قياسية صارمة وتلك التي لا تفرض مواصفات محددة. كما هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين مواصفات المساءلة القياسية وسلوك صنع القرار في القطاع العام، وتحديد مدى تأثير هذه المواصفات على سلوك صانعي القرار وعلى تحقيق الأهداف المؤسسية. تناولت الدراسة أيضاً العوامل المؤثرة في تأثير هذه المواصفات ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام. وناقشت الدراسة النتائج والاستنتاجات المستخلصة منها، وقدمت توصيات لتحسين ممارسات صنع القرار في القطاع العام من خلال تعزيز المساءلة وتطبيق مواصفات المساءلة القياسية.

8. دراسة (Bell & Reed, 2021) بعنوان: "شجرة المشاركة: نموذج جديد لصنع القرار الشامل".

### **The tree of participation: a new model for inclusive decision-making**

تناولت الدراسة تطوير نموذج جديد لصنع القرار الشامل يعرف بـ "شجرة المشاركة". هذا النموذج يهدف إلى تعزيز المشاركة الشاملة والشفافة في صنع القرارات وتوسيع نطاق المشاركة لجميع الفئات والأصوات المعنية. تتمثل فكرة النموذج في توفير إطار يحتوي على مجموعة من الأدوات والمبادئ التوجيهية التي تساعد في تحقيق صنع القرار الشامل والشفاف وتعزيز الحوار والتعاون بين جميع الأطراف المعنية. وتعتبر الدراسة مساهمة مهمة في تعزيز المشاركة الشاملة وتعزيز صنع القرارات المستدامة والعادلة في السياقات المختلفة.

9. دراسة (Della Spina, 2021) بعنوان: "تخطيط إستراتيجي واتخاذ القرارات: دراسة حالة

لإدارة المتكاملة للأصول التراثية الثقافية في جنوب إيطاليا"

### **Strategic Planning and Decision Making: A Case Study for the Integrated Management of Cultural Heritage Assets in Southern Italy.**

تناولت الدراسة التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات في سياق إدارة الأصول التراثية الثقافية في جنوب إيطاليا. قامت الدراسة بإجراء دراسة حالة لتحليل كيفية تطبيق إدارة متكاملة للأصول التراثية الثقافية في المنطقة، مع التركيز على التخطيط الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات المرتبطة بها. وتم تحليل كيفية وضع أهداف إستراتيجية للأصول التراثية الثقافية وتطبيق إستراتيجيات متكاملة للحفاظ على هذه الأصول وتعزيز قيمتها الثقافية والاقتصادية. تمت دراسة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بفاعلية لتحقيق أهداف الإدارة المتكاملة. كما تمت مناقشة التحديات التي تواجه إدارة الأصول التراثية الثقافية في جنوب إيطاليا، بما في ذلك التحديات المتعلقة بالحفاظ على التراث والتنمية المستدامة والتواصل مع المجتمع المحلي والجهات الفاعلة الأخرى. وفي النهاية، قدمت الدراسة توصيات واقتراحات لتحسين عملية التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات في إدارة الأصول التراثية الثقافية في جنوب إيطاليا، بهدف تعزيز الاستدامة والاحتفاظ بالتراث الثقافي القيم في المنطقة.

10. دراسة (Toke & Kalpande, 2020) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي لاستكشاف مؤشرات

القرار في المؤسسات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال - في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الهند".

## **Strategic planning to investigate the decision index of organization for effective total quality management implementation – in context of Indian small and medium enterprises**

تناولت الدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي لاستكشاف مؤشرات القرار في المؤسسات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الهند. وهدفت الدراسة إلى دراسة كيفية استخدام التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الهند. كما تم تحليل مؤشرات القرار وكيفية تأثيرها على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في هذه المؤسسات. وتناولت الدراسة أيضاً أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحديد الأهداف وتوجيه عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. وتم تسليط الضوء على العوامل التي تؤثر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحسين الأداء في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الهند. وقدمت الدراسة نتائجها وتوصياتها التي تسهم في تحسين استخدام التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الهند، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النجاح في هذه الشركات.

11. دراسة (Sahua et al., 2020) بعنوان: "تصور مستقبل صنع القرار السلوكي: مراجعة نظامية للمدرسة النظرية للسلوك التصرفي".

## **Envisioning the future of behavioral decision-making: A systematic literature review of behavioral reasoning theory**

تناولت الدراسة الأدبيات المتعلقة بمستقبل صنع القرار السلوكي وركزت على نظرية السلوك التصرفي. هدفت الدراسة إلى تقييم نظرية السلوك التصرفي وتحليل المعلومات المتاحة حتى الآن لفهم التحديات والاتجاهات المستقبلية في صنع القرار السلوكي. وتستند الدراسة إلى منهجية البحث النظامي حيث تم تحليل ومراجعة مجموعة متنوعة من المقالات والدراسات السابقة لاستخلاص

النتائج الرئيسية. كما ناقشت الدراسة العديد من المواضيع المتعلقة بمستقبل صنع القرار السلوكي، مثل تطور الأساليب والنماذج المستخدمة لتحليل السلوك التصرفي وتوقع القرارات. وأشارت الدراسة إلى أهمية استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في فهم السلوك التصرفي وتحسين صنع القرار. علاوة على ذلك، ناقشت الدراسة أيضاً التحديات المحتملة التي قد تواجه مستقبل صنع القرار السلوكي، بما في ذلك تأثير التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والثقافية على السلوك التصرفي. واستكشفت الدراسة أيضاً الاستخدام المحتمل لنظريات ومفاهيم جديدة في صنع القرار السلوكي. وبشكل عام، هدفت الدراسة إلى توجيه الاهتمام نحو تطور صنع القرار السلوكي في المستقبل وفهم الاتجاهات والتحديات المحتملة التي قد تؤثر على هذا المجال.

12. دراسة (Mohsen & Sharif, 2020) بعنوان: "مشاركة الموظفين في صنع القرار وتأثيرها على رضا العمل".

### **Employee participation in decision-making and its effect on job satisfaction**

تناولت الدراسة التي أجريت عام 2020 والتي كانت بعنوان: "مشاركة الموظفين في صنع القرار وتأثيرها على رضا العمل"، موضوع مشاركة الموظفين في صنع القرار وكيفية تأثير ذلك على رضاهم بالعمل. هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين مشاركة الموظفين في صنع القرار ومستوى رضاهم بالوظيفة. تم استعراض الأبحاث السابقة في هذا المجال وتحليلها لتحديد العوامل التي تؤثر في مشاركة الموظفين في صنع القرار وتقييم تأثير ذلك على رضاهم بالعمل. وأظهرت الدراسة أن مشاركة الموظفين في صنع القرار تؤثر إيجاباً على رضاهم بالوظيفة عندما يشعر الموظفون بأن لديهم صوتاً ودوراً في صنع القرارات التي تؤثر على سير العمل وظروفه، يظهرون مستويات أعلى من الرضا بالوظيفة. تعزز مشاركة الموظفين في صنع القرارات أيضاً الشعور بالانتماء للمؤسسة

والتحفيز والمسؤولية الشخصية. ووفقاً لنتائج الدراسة، تعزز مشاركة الموظفين في صنع القرار الثقة بين الموظفين والإدارة، وتؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاوناً وتفاعلاً بين الجميع. أشارت الدراسة أيضاً إلى أهمية توفير هياكل تنظيمية وثقافة مناسبة لدعم مشاركة الموظفين في صنع القرار. بشكل عام، أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات كوسيلة لتعزيز رضاهم بالوظيفة وتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام. وشددت على أهمية التواصل والتشاور بين الموظفين والإدارة وتشجيع المشاركة الفعالة لتحقيق بيئة عمل مشجعة ومرضية للجميع.

13. دراسة (Ijeoma, 2020) بعنوان: "تأثير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على الأداء

التنظيمي: دليل من المؤسسات الحكومية في بورت هاركورت، نيجيريا".

### **Employee Participation in Decision Making and its impact on Organizational Performance: Evidence from Government Owned Enterprises, Port Harcourt, Nigeria.**

تناولت الدراسة تأثير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية في بورت هاركورت، نيجيريا. قامت الدراسة بتحليل كيفية تأثير مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات على أداء المؤسسات الحكومية. وتمت دراسة مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في هذه المؤسسات وتقييم العوامل التي تؤثر في مستوى المشاركة. كما تم تحليل العلاقة بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وأداء المؤسسات من حيث الكفاءة والإنتاجية والجودة والرضا العام. وقد أظهرت الدراسة الأدلة والنتائج التي تدعم أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الحكومية في بورت هاركورت. وأشارت الدراسة إلى أهمية إقامة آليات وممارسات تشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزز دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة توصيات لتعزيز مشاركة الموظفين في عملية



اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، بما في ذلك تعزيز التواصل وتوفير التدريب وتحسين بيئة العمل لتعزيز المشاركة وتحقيق أداء أفضل.

14. دراسة (Sutamchai et al., 2019) بعنوان: "استخدام الوعي الذهني لتعزيز صنع القرارات

الأخلاقية والسلوك: أدلة تجريبية من القطاع العام في تايلاند"

### **The use of mindfulness to promote ethical decision making and behavior: Empirical evidence from the public sector in Thailand**

تناولت الدراسة إجراء بحث تجريبي لفهم كيف يمكن استخدام الوعي الذهني في تحفيز صنع القرارات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في القطاع العام في تايلاند. تم تنفيذ الدراسة عبر إجراء مسح استقصائي لعينة من الموظفين العاملين في القطاع العام في تايلاند. تم استخدام أدوات ومقاييس متعددة لقياس مستوى الوعي الذهني وصنع القرارات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي. ثم تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الإحصاءات والتحليل الكمي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الوعي الذهني وصنع القرارات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للموظفين في القطاع العام في تايلاند. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن الممارسة المنتظمة للوعي الذهني يمكن أن تعزز التفكير الأخلاقي والقرارات الأخلاقية في بيئة العمل الحكومية. وبشكل عام، تعزز هذه الدراسة الأدلة العلمية على فوائد استخدام الوعي الذهني في تعزيز السلوك الأخلاقي في القطاع العام، وتوفر توجيهات عملية للمديرين والمسؤولين الحكوميين لتنفيذ ممارسات الوعي الذهني كجزء من إستراتيجيات إدارة الموظفين لتعزيز القرارات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في مؤسساتهم.

15. دراسة (Abubakar et al., 2019) بعنوان: "المشاركة في اتخاذ القرارات ونتائج العمل:

دليل من اقتصاد نامٍ".

### **Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy**

تناولت الدراسة موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات ونتائج العمل من خلال تقديم أدلة من اقتصاد نامٍ. حيث هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات والنتائج العملية التي تحققها المؤسسات. كما تناولت الدراسة العوامل المؤثرة في مشاركة الموظفين ودرجة تأثيرها على الأداء العملي، وتحليل تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والابتكار، وغيرها من النتائج العملية. واستندت الدراسة إلى أدلة من اقتصاد نامٍ أو اقتصاد تطوري، حيث تم تحليل تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات في هذا السياق الخاص. قدمت الدراسة نتائجها واستنتاجاتها التي تسهم في فهم أفضل للعلاقة بين مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ونتائج العمل في الاقتصادات النامية. وتبرز الدراسة أهمية مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتشير إلى أنها يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء العملي والنتائج الإيجابية في البيئات الاقتصادية التطورية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن توجيه توصيات لتعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في هذه الاقتصادات.

16. دراسة (George et. al., 2018) بعنوان: "دور استشراف المستقبل في التخطيط

الإستراتيجي: مسح ميداني على شركات ألمانية".

### **"The Role of Future Exploration in Strategic Planning: A Field Survey of German Companies."**

تناولت الدراسة بعض الجوانب المتعلقة بدور استشراف المستقبل في التخطيط الإستراتيجي للشركات الألمانية، وتم إجراء مسح ميداني على عينة من الشركات الألمانية لتحديد مدى استخدامها لممارسات استشراف المستقبل في التخطيط الإستراتيجي، تم اختبار فرضية مفادها أن الشركات التي تستخدم ممارسات استشراف المستقبل في التخطيط الإستراتيجي لديها أفضل أداء من الشركات التي لا تستخدم هذه الممارسات، وخلصت الدراسة إلى أن استخدام ممارسات استشراف المستقبل يزيد من إمكانية تحديد الاتجاهات الرئيسية في الصناعة وفي المجتمعات المعنية بنشاط الشركة، ويمكنها أن تساعد في تطوير خطط إستراتيجية أكثر دقة وفعالية في المستقبل، تم التركيز على عدة عوامل تؤثر في استخدام الممارسات الاستشرافية في التخطيط الإستراتيجي، بما في ذلك القدرة على تقييم المخاطر المستقبلية والمعرفة الجيدة بالتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية والتحديات التي يمكن أن تواجه الشركة في المستقبل، تشير الدراسة إلى أن استخدام ممارسات استشراف المستقبل يمكن أن يكون عاملاً هاماً في تحسين الأداء الإستراتيجي للشركات، وتحسين قدرتها على التعامل مع التغيرات والتحديات المحتملة في المستقبل.

17. دراسة (Lew et al., D.2018) بعنوان: "التخطيط السيناريو الرسمي وغير الرسمي في

اتخاذ القرارات الإستراتيجية: تقييم للتفكير الشركاتي".

### **Formal and informal scenario planning in strategic decision-making: an assessment of corporate reasoning**

تناولت الدراسة موضوع التخطيط السيناريو الرسمي وغير الرسمي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وقامت بتقييم التفكير الشركاتي. حيث هدفت الدراسة إلى فهم استخدام التخطيط السيناريو الرسمي وغير الرسمي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقييم التأثيرات المحتملة على التفكير الشركاتي. وتم استكشاف كيفية استخدام الشركات للسيناريوهات المختلفة وكيفية تكاملها في عملية اتخاذ

القرارات الإستراتيجية. كما تحلل الدراسة الاختلافات بين التخطيط السيناريو الرسمي وغير الرسمي وتقييم فعالية كل منهما في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز التفكير الإستراتيجي، وتسلط الضوء على أهمية تكامل السيناريوهات في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتعزيز التنبؤ بالتغيرات والتحديات المستقبلية. تتناول الدراسة أيضاً عوامل النجاح والعقبات المحتملة في استخدام التخطيط السيناريو الرسمي وغير الرسمي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. واستندت الدراسة على تحليل الأدب والبحوث السابقة وتقديم توصيات لتعزيز استخدام التخطيط السيناريو في الشركات. وبشكل عام، تسهم الدراسة في توفير فهم أعمق لأهمية وفوائد التخطيط السيناريو في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقديم إطار لتطبيقه بطرق فعالة في الشركات.

18. دراسة (Steptoe-Warren, 2011) بعنوان: "التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات: مراجعة

الأدبيات".

### **Strategic thinking and decision-making: literature review**

تناولت الدراسة موضوع التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات من خلال مراجعة الأدب المتاح في هذا المجال. حيث هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم الأدب السابق المتعلق بالتفكير الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات واستخلاص الأفكار والنتائج الرئيسية المتعلقة بهذا المجال. تم تقديم استعراض شامل للمقالات والدراسات السابقة التي تتعامل مع التفكير الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات في سياقات مختلفة. كما تناولت الدراسة النظريات والمفاهيم المختلفة المرتبطة بالتفكير الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات، وتسلط الضوء على العوامل المؤثرة في هاتين العمليتين وأهمية التفكير الإستراتيجي في تحقيق النجاح المؤسسي. وتضمن التقرير أيضاً تحليلاً نقدياً للأدب المراجع وتقييم الأبحاث والمنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، بالإضافة إلى استنتاجات وتوصيات تسهم

في تطوير مجال التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات في المستقبل. وبشكل عام، أسهمت الدراسة في توفير لمحة شاملة عن التفكير الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات وتوفر أساساً نظرياً قوياً للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

#### 3.4.2 أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

لاحظ الباحث أن الأهمية البحثية التي حظي بها كل من موضوع التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل (التخطيط الاستشرافي) في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عُمان، وبعد قراءتنا للدراسات السابقة التي تناولت زوايا مختلفة لتحليل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار، ولكن مع ذلك يبقى الموضوع مثيراً للاهتمام البحثي وهو ما جعل الباحث يختاره على أساس تناول جانب آخر لم تهتم به الدراسات السابقة وهو البحث عن الدور الذي يشغله التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل (التخطيط الاستشرافي) في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عُمان. ومن أهم ما يميز هذه الدراسة تناولها مواضيع مهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي مثل: التفكير الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي وفعالية هذا التخطيط في رسم صورة أوضح عن المستقبل وبالتالي تدعم جودة صناعة القرار. كما تطرقت الدراسة إلى مشاركة المعنيين في المؤسسة في إعداد الخطط الإستراتيجية لصياغة أفضل قرار ممكن بمشاركة الجميع. كما أن هذه الدراسة ستطبق في الوقت الحالي بعد إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وبوجود نهضة متجددة تسعى للارتقاء بعمان إلى مصاف الدول المتقدمة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في:

- تمكن الباحثين من التوسع في آفاق البحوث العلمية المستقبلية تماشياً مع التطورات العالمية.
- تعتبر الدراسة مرجعاً في المكتبة العمانية للباحثين والمهتمين في مجال التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرار.
- ستمكن الجهات المعنية والمهتمة من الاهتمام باستشراف المستقبل عند التخطيط للمستقبل لصنع أفضل قرار ممكن.

#### 4.4.2 أوجه التشابه والاختلاف

وهنا نستعرض أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

##### 1.4.4.2 أوجه التشابه

بالنسبة لبيئة الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة على أهمية استخدام الاستشراف والتخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الريادة المجتمعية في المؤسسات الحكومية، كما تؤكد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية ومساهمتها في نجاح رؤيتها وتحقيق التميز القيادي، وأجمعت على أهمية استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي لفهم البيئة المحيطة والتغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي واتخاذ القرارات الصائبة كدراسة: (حديفة، 2022، ياسر محمد، 2021، الكاسبي، 2022).

كما أكدت جميع الدراسات على أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات والقطاعات المختلفة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، وتطرقت إلى دور التخطيط الاستشرافي واستخدام أساليبه في تحسين الأداء وتحقيق التميز القيادي والتنمية المستدامة.

كما ركزت جميع الدراسات على أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة والتحسين القيادي في المؤسسات المختلفة. كما سلطت الضوء على دور البيانات والمعلومات الإستراتيجية والتكنولوجيا في دعم عمليات اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإستراتيجي. وتوجه الدراسات نحو تحديات التخطيط الإستراتيجي وكيفية التعامل معه، بما في ذلك تحسين جودة البيانات وتطوير المهارات اللازمة لتحليل البيانات.

بالنسبة لمنهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ياسر محمد، 2021) باستخدام المنهج المزدج المتضمن أداة الاستبانة والمقابلات الشخصية. وتناولت جميع الدراسات أهمية التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق النمو والتنمية المستدامة. وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات توصلت إلى أن استخدام ممارسات استشراف المستقبل يساعد في تحديد الاتجاهات الرئيسية في الصناعة وفي المجتمعات المعنية بنشاط الشركة، مما يمكنها من تطوير خطط إستراتيجية أكثر دقة وفعالية في المستقبل. وقد أكدت هذه الدراسات على أن التفاعل والتعاون بين جميع الأطراف المعنية يلعب دوراً هاماً في نجاح التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل. وتتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل توفير الدعم الإداري والمالي والاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيا.

وتناولت جميع الدراسات موضوع اتخاذ القرارات وتأثيرها على أداء المؤسسات أو المشاريع. وأكدت جميعها على أهمية مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات وتأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي والنتائج العملية. وتحدثت عن تأثير التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات والنتائج الإستراتيجية والأداء العملي.

وتناولت الدراسات المذكورة جميعها موضوع صنع القرار وأساليبه وتأثيره على الأداء التنظيمي في القطاع العام والخاص. كما تهدف جميع الدراسات إلى تحسين الأداء التنظيمي وتطوير

عمليات صنع القرار لتحقيق النتائج المرجوة وتعزيز المساءلة والشفافية. تناول الباحثون في هذه الدراسات أهمية المشاركة والتعاون في عملية صنع القرار وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف.

#### 2.4.4.2 أوجه الاختلاف

بالنسبة لبيئة الدراسة: تنوعت بيانات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام، فقد تركزت هذه الدراسات في القطاع الحكومي والمتعلق بالتخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل وإتخاذ القرار، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المواضيع التي تناولتها كالتفكير الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجالات التطبيق في بيئة الدراسة، حيث تناولت دراسة واحدة التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في الشركات الألمانية، وأخرى في القطاع الصناعي النرويجي، وثالثة في الابتكار واتخاذ القرارات المستقبلية، ورابعة في إدارة الأصول التراثية الثقافية في جنوب إيطاليا، وخامسة في المؤسسات الحكومية في نيجيريا. ركزت بعض تلك الدراسات بشكل أكبر على تطبيق التخطيط الإستراتيجي والاستشراف في المؤسسات التجارية والشركات في الوقت الذي يتم فيه تنفيذ الدراسة في ظل وجود قيادة عصرية تستند في إعداد خططها الإستراتيجية على اقتصاد المعرفة مثل دراسة (صالح مشعل، 2021)، (يزيد، 2019)، (George et. al., 2018)، (Richard &Kron, 2021).

بالنسبة لمنهج الدراسة: اختلفت دراسة (الكاسبي، 2022)، (الأبروي، 2021)، (صالح مشعل، 2021)، (الغوطي، 2017) عن الدراسة الحالية باستخدامها المنهج الوصفي التحليلي لتحليل النتائج والتوصل إلى الاستنتاجات، بينما ركزت أخرى على التطبيق في المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية. تختلف مصادر البيانات وأساليب جمعها بين الدراسات، حيث استخدمت



بعضها المسوح والمقابلات الشخصية، بينما اعتمدت أخرى على تحليل الدراسات الميدانية وتحليل حالات الاستخدام. قد تكون هناك اختلافات في العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط الإستراتيجي والاستشراف بناءً على السياق والبيئة الثقافية والاقتصادية للمنطقة المدروسة. وقد تختلف نتائج الدراسات في بعض الجوانب الفرعية بناءً على العينة المدروسة ومنهجيات البحث المستخدمة.

الجدير بالذكر أن كل دراسة ركزت على مجال تطبيق محدد، مثل القطاع الحكومي أو المؤسسات الرياضية أو الشركات الاستخراجية؛ وبالتالي، تختلف الأوجه التي تتناولها الدراسات وتتركز على تطبيقات مختلفة للتخطيط الإستراتيجي، أما بالنسبة لأدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي فهي تختلف في الأدوات والأساليب المستخدمة للتخطيط الإستراتيجي، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي، التحليل التاريخي، أو الأدوات التحليلية الأخرى.

وتختلف مجالات التطبيق بين الدراسات، حيث تناولت الدراسات رؤى مستقبلية لصنع القرار السلوكي ونظرية السلوك التصرفي وأخرى تناولت مشاركة الموظفين في صنع القرار الأخلاقي في القطاع العام. ركزت بعض الدراسات على تحليل النظريات والأدلة النظرية، بينما اعتمد البعض الآخر على أدلة تجريبية من مسوح أو استبيانات. تختلف الدراسات في التقنيات والأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات وقياس النتائج. تركزت الدراسات على مجالات وثيقة الصلة بموضوعها، مثل تحسين الأداء التنظيمي أو تعزيز القرارات الأخلاقية، وهذا يؤثر على المخرجات والتوصيات التي تقدمها كل دراسة.

كما تختلف مجالات التطبيق في الدراسات بين مختلف المؤسسات والجامعات والبنوك الإسلامية والوزارات الفلسطينية. كما تختلف الأساليب وأدوات جمع البيانات بين الدراسات، حيث استخدمت بعضها الاستبانة والبعض الآخر اعتمدت على مراجعة الأدبيات العلمية. تختلف نتائج الدراسات ومدى تأثير التخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة والأداء الإستراتيجي بين

المؤسسات المختلفة. قد تختلف القوانين والمتطلبات القومية للتخطيط الإستراتيجي في كل دولة عن الأخرى، مما يجعل بعض الدراسات تركز على السياق الوطني المحدد مثل مصر والكويت وفلسطين. وتختلف أيضاً هذه الدراسات في مجالات التطبيق ونطاق التحليل، حيث تناولت بعضها القطاع العام والبعض الآخر التنظيمات الخاصة. ركزت بعض الدراسات على أساليب صنع القرار وتحليلها وتقييمها، بينما اعتمد بعض الدراسات على تطوير نماذج جديدة للمشاركة. يمكن أن تختلف نتائج وتوصيات الدراسات بناءً على تحليلاتها والسياقات التي تمت فيها.

وتناولت هذه الدراسات قضايا اتخاذ القرارات في سياقات مختلفة مثل المؤسسات العامة في نيجيريا، التفكير الإستراتيجي في مجالات مختلفة، كالمؤسسات في اقتصادات نامية مثل الهند، والشركات في سياقات مختلفة. كما استخدمت منهجيات وأدوات بحث مختلفة، مما يؤثر في طريقة تحليل البيانات وصياغة الاستنتاجات. قد تختلف النتائج والتوصيات بين الدراسات بناءً على المدى الزمني للبحث والعينة المدروسة والمتغيرات المؤثرة. النقاط المحددة للبحث: كل دراسة تركز على مواضيع محددة تتعلق باتخاذ القرارات والتفكير الإستراتيجي، وقد تغطي بعضها جوانب محددة من هذه المواضيع بينما تغطي البعض الآخر نواحي أخرى.

بشكل عام، وفرت هذه الدراسات نظرات مفيدة حول موضوع اتخاذ القرارات والتفكير الإستراتيجي ودورهما في تحسين أداء المؤسسات والمشاريع. ومن المهم أن يتم استخدام نتائج هذه الدراسات لتحسين العمليات القرارية والإستراتيجية في مختلف السياقات المؤسسية. ويظهر من خلال هذه الدراسات أن استخدام التخطيط الاستشرافي والتخطيط الإستراتيجي له تأثير إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والريادة المجتمعية في المؤسسات الحكومية. ومع ذلك، يتطلب تحقيق هذه الفوائد التركيز على تطوير القدرات والمهارات اللازمة لتحليل وتفسير البيانات المستقبلية وتنفيذ الخطط الإستراتيجية بشكل فعال ومنظم. ويمكن القول إن هذه الدراسات تتشابه في النهج

العام لدور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التطوير والتميز، ولكنها تتناول تطبيقات ومجالات مختلفة مما يؤدي إلى اختلافات في التفاصيل والنتائج المحددة لكل دراسة.

#### 5.4.2 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة

1. أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية وبناء مقاييس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس في الدراسات السابقة.
2. مهدت الدراسات السابقة الطريق للدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على مراجع الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسات الحالية.
3. الإلمام بالأساليب الإحصائية المناسبة للدراسات الحالية من خلال الدراسات السابقة.
4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة الدراسة وتفسير نتائج الدراسة.
5. استطاع الباحث تناول محاور لم تكن موجودة في الدراسات السابقة.
6. ربط الباحث بين التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في تحسين صناعة القرار.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.3 الإجراءات البحثية في الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### مقدمة

يصف هذا الجزء من الدراسة ويحدد منهجية الدراسة المستخدمة، والتي من خلالها يمكن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما تم إعداد أداة الدراسة وتطويرها وتثبيتها مع شرح لجميع إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 1.3 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهجية المختلطة والتي تم من خلالها استكشاف أهمية دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة في سلطنة عمان. وتمثلت الأهداف المرجوة من البحث في الوصول للنتائج والتوصيات المراد تحقيقها من خلال استخدام أدوات الاستبانة والمقابلات في هذه الدراسة. تم تصميم استبانة هيكلية ومناسبة تتضمن مجموعة متنوعة من الأسئلة المتعلقة بدور التخطيط الإستراتيجي وأهميته وتطبيقاته في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. تم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين والقادة في هذه المؤسسات لجمع البيانات الكمية المتعلقة بأرائهم وتجاربهم في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، أُجريت مقابلات شخصية مع عدد من القادة والمسؤولين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. هذه المقابلات سمحت بجمع البيانات النوعية وفهم الرؤى والتحديات التي تواجه عملية

التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في هذه المؤسسات (Christensen, & Turner, 2015).

انتهجت الدراسة مسلكاً خليطاً في استخدام أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في جمع البيانات عبر استبانة، وأعقب ذلك الاستفادة من نتائج المقابلات والمقارنة مع نتائج الاستبانة. ويعتبر جمع البيانات عبر الاستبانة أساسياً والمقابلات داعم ومفسر للنتائج. يعتبر الباحث أن طبيعة الدراسة الاستكشافية والمبنية على توسيع دائرة الفهم لعوامل نجاح الحكومة في رسم منهجية لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة القرارات المتخذة تحتاج لتعدد وسائل جمع البيانات. حيث تم عقد مجموعة من المقابلات تمثلت لدى قيادات حكومية فاعلة ويعملون لدى مؤسسات الدولة في مجالات التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل واتخاذ القرار. كما تتميز المنهجية المختلطة بأنها تتيح الفرصة للباحثين من فهم وتحسين النتائج والتوصيات التي تخرج بها الدراسات وذلك عبر عدة طرق متعددة ووجهات نظر مختلفة وإبراز أهميتها (Saunders et al., 2016).

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

ونظراً لأهمية الموضوع وشموليته، تهدف الدراسة إلى توضيح دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار في مؤسسات الدولة في سلطنة عمان. لذلك، يتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة الإدارة العليا في سلطنة عمان.

#### جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

عدد الوزارات	عدد موظفي الإدارات العليا	العينة المستهدفة (شاملة)
3	350	350

تم استخدام الحصر الشامل في جمع بيانات الدراسة، بحيث تشمل 350 مشاركاً ومشاركة من الإدارة العليا في المؤسسات العمانية.

جدول (2) المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

النسبة %	العدد	المتغير	
76.7%	283	نكر	الجنس
23.3%	86	أنثى	
<b>100.0%</b>	<b>369</b>	<b>المجموع</b>	
85%	314	متزوج	الحالة الاجتماعية
15%	55	غير متزوج	
<b>100.0%</b>	<b>369</b>	<b>المجموع</b>	
18.4%	68	دبلوم أو أقل	المستوى التعليمي
44.4%	164	بكالوريوس	
30.9%	114	ماجستير	
6.2%	23	دكتوراة	
<b>100.0%</b>	<b>369</b>	<b>المجموع</b>	
9.8%	36	30 عاماً أو أقل	العمر
39.0%	144	31 - 40 عاماً	
39.3%	145	41 - 50 عاماً	
11.9%	44	أكثر من 50 عاماً	
<b>100.0%</b>	<b>369</b>	<b>المجموع</b>	
9.5%	35	5 سنوات أو أقل	سنوات الخبرة في المؤسسة
13.8%	51	6 - 10 سنوات	
22.5%	83	11 - 15 سنة	
54.2%	200	أكثر من 15 سنة	
<b>100.0%</b>	<b>369</b>	<b>المجموع</b>	
7.0%	26	مدير عام / مدير عام مساعد	الوظيفة الحالية
17.1%	63	مدير / مدير مساعد	
21.7%	80	رئيس قسم	
16.5%	61	إداري	
10.0%	37	فني / مهندس	
27.6%	102	غير ذلك	
<b>100.0%</b>	<b>369</b>	<b>المجموع</b>	

يشير الجدول (2) إلى توزيع المتغيرات الديموغرافية للمشاركين، حيث تشير النتائج إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع المشاركين (76.7%) من الذكور فيما كانت النسبة المتبقية (23.3%) من الإناث. كما أن أغلبهم (85%) متزوجين. وتظهر النتائج أن (44.4%) منهم من حملة البكالوريوس. كما أن (39.3%) منهم تتراوح أعمارهم بين (41 - 50) عاماً. وبالنسبة لسنوات الخبرة فإن أكثر من نصف المشاركين (54.2%) لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 عاماً. أما بالنسبة لوظائف المشاركين فتبين النتائج أن (21.7%) منهم رؤساء أقسام في مؤسساتهم.

### 3.3 الإجراءات البحثية في الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة باستخدام متغيرات التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، دعم اتخاذ القرارات.
2. بناء أدوات البحث.
3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.
4. إعداد الاستبانة بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Forms Google) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجمعها حوالي أربعة أسابيع.
5. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.



6. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 23) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة التي سيتم تطبيقها، والتأكد من الخصائص السكومترية (الصدق والثبات) للاستبانة.

7. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما أظهرته النتائج.

### 4.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة واستمارة الاستبانة وهما أداتان مختلفتان:

أ. المقابلات: حيث تم وضع أسئلة المقابلة بعناية فائقة لتتناسب مع الفئة المستهدفة والهدف المراد التوصل إليه عن طريق المقابلة وتم عقد عدد (3) مقابلات كما هو موضح في الملحق رقم (2).

ب. الاستبانة: تم تطوير الاستبانة بما يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وقد تبلورت أهميته من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراته من خلال الكتب والمجلات والبحث العلمي والأطروحات المنشورة حول موضوع الدراسة. وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين وتم عمل التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين. وبناءً عليه، فقد تألف الاستبانة من الأجزاء التالية:

– الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة بـ (الجنس،

الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

– الجزء الثاني: المتغير المستقل، (المحور الأول التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل)

حيث اشتمل المحور الأول على ثلاثة أبعاد.

- البعد الأول: الأهداف الإستراتيجية، ويتكون من 6 فقرات تحديد الرؤية والأهداف بوضوح وتوفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- البعد الثاني: الرؤية الخاصة باستخدامات الموارد النادرة، ويتكون هذا البعد من 6 عبارات تقيس مدى الوضوح في إظهار النتائج والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات.
- البعد الثالث: القدرة على تحليل البيئة، ويتكون هذا البعد من 6 عبارات تقيس الوضع الحالي للمنظمة ويساعد في التنبؤ بالمستقبل.
- الجزء الثالث: المتغير التابع، ويمثل المحور الثاني من الدراسة والمتعلق بدعم اتخاذ القرار ويتكون هذا المحور من 8 عبارات.
- اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، والموضحة في الجدول رقم (3). وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة.

**جدول (3) معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات**

الدرجة	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت	م
ضعيفة جدا	1.00 - 1.79	غير موافق بشدة	1
ضعيفة	1.80 - 2.59	غير موافق	2
متوسطة	2.60 - 3.39	محايد	3
عالية	3.40 - 4.19	موافق	4
عالية جدا	4.20 - 5.00	موافق بشدة	5

يوضح الجدول (3) معايير التقييم المستخدمة لقياس مستوى تقييم العبارات. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5). ولتحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي تم تقسيم المقياس على خمس فئات متساوية باستخدام معادلة طول الفترة التالية: (أعلى قيمة - أقل قيمة)  $\div$  5 = 5 \ (1 - 5) = 5 \ 4 = (0.80).

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري: وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقسيمات مقاسة بالفعل. أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود. تم تقديم أداة الدراسة إلى خمسة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى أو مستوى صياغة اللغة العربية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف، ثم تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل: توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى.

2. صدق البناء والاتساق الداخلي: وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور، حيث تم تقسيم أدوات الدراسة إلى محورين: التخطيط الإستراتيجي، ومحور دعم اتخاذ القرار.

#### الاتساق الداخلي

يشير الجدول (4) إلى الاتساق الداخلي بين مجال التحليل الإستراتيجي وعباراته.

#### جدول (4) الاتساق الداخلي بين مجال التحليل الإستراتيجي وعباراته

معامل الارتباط	العبرة
.806**	يتم تحليل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة قبل تنفيذها
.834**	يتم تقييم أداء المؤسسة بشكل دوري ومستمر
.866**	يتم تحليل توجهات المؤسسة المستقبلية واستشرافها
.855**	يتم دراسة أثر تغييرات البيئة الخارجية على توجهات المؤسسة
.858**	تضع المؤسسة خطة للتغذية الراجعة لمعالجة جوانب القصور
.751**	يوجد تطابق بين النتائج المتحققة والأهداف المرسومة
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).	

تظهر النتائج في الجدول (4) أن أقل قيمة للمعامل تساوي (0.751) للعبارة (يوجد تطابق بين النتائج المتحققة والأهداف المرسومة). وبشكل عام كان الارتباط بين العبارات مع مجالها عالي وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

الجدول (5) يوضح الاتساق الداخلي للنهج المنظم ومشاركة المعنيين وعباراته. وتظهر التحليلات أن أقل قيمة لمعامل هي (0.736) للعبارة (يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها). وارتبطت باقي العبارات بالمحور ارتباطاً عالياً مما يعكس الاتساق الداخلي المرتفع لهذا المجال. والجدير بالذكر أن جميع هذا الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

#### جدول (5) الاتساق الداخلي بين مجال النهج المنظم ومشاركة المعنيين وعباراته

معامل الارتباط	العبارة
.808**	تشرك المؤسسة الموظفين في وضع خططها
.849**	تشجع المؤسسة موظفيها على اكتشاف الحلول للتحديات التي تواجههم في العمل
.824**	توضع الخطط وفق أسس علمية واضحة
.830**	تتقبل المؤسسة المشاركة في الآراء والأفكار
.811**	توجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين في جهة عملي
.736**	يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها
.751**	تملك المؤسسة قانوناً واضحاً تحدد فيه الحقوق والواجبات لجميع الموظفين
.828**	توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الهيكل التنظيمي للوصول إلى القرار الأفضل
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).	

يبين الجدول (6) الاتساق الداخلي بين مجال فعالية التخطيط الإستراتيجي وعباراته. وقد أظهرت النتائج أن العبارة (تتوأكب الخطط التي ترسمها المؤسسة مع اختلاف التركيبة السكانية) لديها أقل معامل ارتباط (0.732)، أما العبارات الأخرى فلها ارتباط أكبر من ذلك. وهذا يعني أن الاتساق الداخلي لهذا المجال مرتفع. كما أن الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

### جدول (6) الاتساق الداخلي بين مجال فعالية التخطيط الإستراتيجي وعباراته

معامل الارتباط	العبارة
.732**	تتواءم الخطط التي ترسمها المؤسسة مع اختلاف التركيبة السكانية
.796**	تتسجم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مع محاور ومرتكزات الرؤية المستقبلية (عمان 2040)
.828**	أسهمت الأهداف المحققة في التخطيط الإستراتيجي في سرعة الإنجاز وكفاءة المخرجات
.827**	تتلاءم الخطط الإستراتيجية المعدة مع قدرات المؤسسة الداخلية
.839**	تستفيد المؤسسة من نقاط القوة المتوفرة لديها لتحقيق أهداف الخطة وغاياتها
.817**	ترسم القرارات الإستراتيجية المتخذة خارطة طريق للإدارتين الوسطى والدنيا
.832**	تتواءم خطط المؤسسة أهداف رؤية عمان 2040
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).	

ترتبط عبارات مجال التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل مع المجال نفسه ارتباطاً وثيقاً ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) كما أشار إليها الجدول (3.5). وبلغ أقل معامل ارتباط (0.838) للعبارة (تنفذ المؤسسة دراسات تنبؤية عند التخطيط للمستقبل).

### جدول (7) الاتساق الداخلي بين مجال التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل وعباراته

معامل الارتباط	العبارة
.838**	تنفذ المؤسسة دراسات تنبؤية عند التخطيط للمستقبل
.915**	تراعي المؤسسة الأحداث المتوقعة في المستقبل عند التخطيط
.874**	تراعي الخطط الحالية الزيادة السكانية في السنوات المقبلة
.898**	أعدت المؤسسة خطة لمواجهة التحديات التي تعترضها أثناء تنفيذ خطتها
.845**	يتم وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).	

يشير الجدول (8) إلى الاتساق الداخلي بين مجال المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير

وعباراته. وقد بينت التحليلات أن أقل قيمة للمعامل هي (0.835) للعبارة (يتم تغيير بعض الخطط

وفق ما يحدث من مستجدات). وهذا مؤشر على الاتساق الداخلي للمجال. كما تظهر النتائج أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

#### جدول (8) الاتساق الداخلي بين مجال المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير وعباراته

معامل الارتباط	العبرة
.874**	يتم وضع خطط قابلة للتعديل بناءً على احتياجات المستقبل
.904**	يتم التشجيع على الابتكار في إعداد الخطط الإستراتيجية
.914**	تهتم المؤسسة بتعديل خصائص الخطط الإستراتيجية بما يتناسب مع احتياجات المستقبل
.835**	يتم تغيير بعض الخطط وفق ما يحدث من مستجدات
.882**	يتم وضع خطط إستراتيجية متنوعة في مختلف المجالات
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).	

يظهر الجدول (9) الاتساق الداخلي بين مجال استكشاف التحديات وإدارة المخاطر وعباراته. وقد حصلت العبرة (تضم المؤسسة أشخاصاً مختصين في إدارة المخاطر) على أقل معامل ارتباط (0.775). وهذا يدل على أن الاتساق الداخلي للمجال مرتفع. والجدير بالذكر أن العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

#### جدول (9) الاتساق الداخلي بين مجال استكشاف التحديات وإدارة المخاطر وعباراته

معامل الارتباط	العبرة
.823**	يراعى في اختيار البديل المناسب لأي قرار إستراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات
.872**	يخضع اتخاذ القرار الإستراتيجي في المنظمة لقواعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.890**	يتم بناء خطط إستراتيجية قادرة على التغلب على تحديات المستقبل
.896**	أعدت المؤسسة خطة لمواجهة التهديدات التي قد تعترضها أثناء تنفيذ خطتها
.891**	تعمل المؤسسة على تحويلها نقاط ضعفها إلى نقاط قوة لتنفيذ خطتها
.900**	تتم دراسة المخاطر المحتملة عند وضع الخطط الإستراتيجية
.775**	تضم المؤسسة أشخاصاً مختصين في إدارة المخاطر
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).	

يبين الجدول (10) نتائج تحليل الاتساق الداخلي بين مجال دعم اتخاذ القرارات وعباراته. وتشير النتائج أن أقل معامل ارتباط هو (0.771) للعبارة (تتماشى القرارات المتخذة في المؤسسة مع توجهات رؤية عمان 2040). وارتبطت باقي العبارات بمعاملات أكبر مع مجالها. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

### جدول (10) الاتساق الداخلي بين مجال دعم اتخاذ القرارات وعباراته

معامل الارتباط	العبارة
.804**	يتم اتخاذ قرارات بناءً على معلومات وإحصائيات
.824**	تحتوي القرارات المتخذة في جهة عملي على تعليمات واضحة حول كيفية تطبيقها
.882**	تتخذ المؤسسة قرارات مبنية على أسس علمية
.808**	يأخذ المسؤول المباشر بأرائي وأفكاري بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
.811**	توجد مساحة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات
.862**	يتم تقييم القرارات المتخذة قبل تنفيذها
.771**	تتماشى القرارات المتخذة في المؤسسة مع توجهات رؤية عمان 2040
.847**	يتم صناعة القرار بناءً على اقتصاد المعرفة
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).	

### ثبات الأداة

الجدول (11) يستعرض نتائج معامل "كرونباخ ألفا"، والذي يوضح الصدق والثبات لعبارات وأسئلة الدراسة. حيث أنه كلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح، دل ذلك على صدق أداة الدراسة العالي. وتظهر النتائج أن أقل قيمة للمعامل بلغت (0.916) لمجال التحليل الإستراتيجي. وبالنسبة للعبارات مجتمعة فقد بلغت قيمة المعامل (0.985). مما يشير إلى صدق وثبات الأداة العالي وقدرتها على إعطاء نتائج ممثلة للمجتمع.

### جدول (11) معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

م	المحور أو المجال	عدد الاسئلة	معامل كرونباخ الفا
1	التحليل الإستراتيجي	6	0.916
2	النهج المنظم ومشاركة المعنيين	8	0.929
3	فعالية التخطيط الإستراتيجي	7	0.922
4	التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل	5	0.927
5	المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير	5	0.935
6	استكشاف التحديات وإدارة المخاطر	7	0.946
7	دعم اتخاذ القرارات	8	0.940
	إجمالي عدد الأسئلة	46	0.985

### 6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(1) الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.



(2) الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك

لتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء.
- معامل الاتساق كرونباخ ألفا (Chroanbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples t test) وذلك لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (أكثر من فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

1.4 التحليل الوصفي

2.4 تحليل فرضيات الدراسة

3.4 تحليل المقابلات

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة

#### المقدمة

يتناول هذا الفصل من الدراسة تحليل نتائج العينة المشاركة في الإجابة على أسئلة الدراسة والبالغ عددهم 369 مشاركاً ومشاركة من عدة مؤسسات. حيث تم في البداية استعراض تحليل وصفي لعبارات ومحاور الدراسة، تم عرض التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولكل محور. بعد ذلك تم تحليل فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المناسبة لكل فرضية، وقد تم استخدام اختبار "بيرسون" واختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.

#### 1.4 التحليل الوصفي

##### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1. الإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مؤسسات الدولة في سلطنة عمان؟"

يشير الجدول (12) إلى نتائج التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحليل الإستراتيجي. حيث يوضح أن العبارة (يتم تحليل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة قبل تنفيذها) لديها أعلى متوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.078). ثم تأتي خلفها العبارة (يتم تقييم أداء المؤسسة بشكل دوري ومستمر) بمتوسط حسابي (3.64) وانحرافها المعياري (1.104). بينما حصلت العبارة (يوجد تطابق بين النتائج المتحققة والأهداف المرسومة) على أقل متوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.007). وبالنظر إلى محور التحليل الاستراتيجي فإن المتوسط الحسابي للمحور يبلغ (3.46) كما يبلغ الانحراف المعياري (1.098) وبدرجة تقييم عالية.

### جدول (12) التحليل الوصفي لمجال التحليل الإستراتيجي

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتم تحليل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة قبل تنفيذها	3.65	1.078	عالية	1
2	يتم تقييم أداء المؤسسة بشكل دوري ومستمر	3.64	1.104	عالية	2
3	يتم تحليل توجهات المؤسسة المستقبلية واستشرافها	3.43	1.104	عالية	3
4	يتم دراسة أثر تغييرات البيئة الخارجية على توجهات المؤسسة	3.35	1.135	متوسطة	5
5	تضع المؤسسة خطة للتغذية الراجعة لمعالجة جوانب القصور	3.38	1.159	متوسطة	4
6	يوجد تطابق بين النتائج المتحققة والأهداف المرسومة	3.31	1.007	متوسطة	6
	<b>المجموع</b>	<b>3.46</b>	<b>1.098</b>	<b>عالية</b>	

يبين الجدول (13) التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال

النهج المنظم ومشاركة المعنيين. وقد أشارت النتائج إلى أن العبارة (يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها) حصلت على أعلى وسط حسابي (3.75) وانحرافها المعياري قد بلغ (0.936). وتأتي بعد ذلك العبارة (تتقبل المؤسسة المشاركة في الآراء والأفكار) بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.050). وفي الجانب المقابل فإن العبارة (توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الهيكل التنظيمي للوصول إلى القرار الأفضل) لديها أقل متوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.125). والجدير بالذكر أن المتوسط الحسابي (3.48) للمحور قد بلغ (3.48) كما بلغ الانحراف المعياري (1.107) وبدرجة تقييم عالية للمحور.

جدول (13) التحليل الوصفي لمجال النهج المنظم ومشاركة المعنيين

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تشرك المؤسسة الموظفين في وضع خططها	3.33	1.219	متوسطة	7
2	تشجع المؤسسة موظفيها على اكتشاف الحلول للتحديات التي تواجههم في العمل	3.48	1.152	عالية	5
3	توضع الخطط وفق أسس علمية واضحة	3.47	1.083	عالية	6
4	تقبل المؤسسة المشاركة في الآراء والأفكار	3.54	1.050	عالية	2
5	توجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين في جهة عملي	3.49	1.116	عالية	4
6	يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها	3.75	0.936	عالية	1
7	تملك المؤسسة قانوناً واضحاً تحدد فيه الحقوق والواجبات لجميع الموظفين	3.51	1.173	عالية	3
8	توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الهيكل التنظيمي للوصول إلى القرار الأفضل	3.27	1.125	متوسطة	8
	<b>المجموع</b>	<b>3.48</b>	<b>1.107</b>	<b>عالية</b>	

يستعرض الجدول (14) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال فعالية التخطيط الإستراتيجي، والذي أشار إلى أن أعلى متوسط حسابي (3.56) للعبارة (تتسجم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مع محاور ومرتكزات الرؤية المستقبلية (عمان 2040) وانحرافها المعياري (0.949). ثم يأتي بعد ذلك المتوسط الحسابي (3.51) للعبارة (تستفيد المؤسسة من نقاط القوة المتوفرة لديها لتحقيق أهداف الخطة وغاياتها) وانحرافها المعياري (1.043). بينما في الجهة

الأخرى فإن أقل متوسط حسابي (3.19) للعبارة (تتواكب الخطط التي ترسمها المؤسسة مع اختلاف التركيبة السكانية) وانحرافها المعياري (1.008). بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.41) وانحراف معياري (1.009). كما حصل المحور على درجة تقييم عالية.

#### جدول (14) التحليل الوصفي لمجال فعالية التخطيط الإستراتيجي

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تتواكب الخطط التي ترسمها المؤسسة مع اختلاف التركيبة السكانية	3.19	1.008	متوسطة	7
2	تتسجم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مع محاور ومركزات الرؤية المستقبلية (عمان 2040)	3.56	0.949	عالية	1
3	أسهمت الأهداف المحققة في التخطيط الإستراتيجي في سرعة الإنجاز وكفاءة المخرجات	3.47	0.953	عالية	3
4	تتواءم الخطط الإستراتيجية المعدة مع قدرات المؤسسة الداخلية	3.37	1.041	متوسطة	5
5	تستفيد المؤسسة من نقاط القوة المتوفرة لديها لتحقيق أهداف الخطة وغاياتها	3.51	1.043	عالية	2
6	ترسم القرارات الإستراتيجية المتخذة خارطة طريق للإدارتين الوسطى والدنيا	3.36	1.047	متوسطة	6
7	تواكب خطط المؤسسة أهداف رؤية عمان 2040	3.41	1.019	عالية	4
	<b>المجموع</b>	<b>3.41</b>	<b>1.009</b>	<b>عالية</b>	

2. الإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة استشراف المستقبل لدى

### مؤسسات الدولة في سلطنة عمان؟"

يستعرض الجدول (15) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل. وتظهر النتائج أن العبارة (يتم وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى) لديها أعلى متوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.116). ثم تأتي بعدها العبارة (أعدت المؤسسة خطة لمواجهة التحديات التي تعترضها أثناء تنفيذ خطتها) بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.101). في المقابل فإن العبارة (تنفذ المؤسسة دراسات تنبؤية عند التخطيط للمستقبل) نالت على أقل متوسط حسابي (3.08) وانحرافها المعياري (1.124). وما ينبغي ذكره أن المتوسط الحسابي للمحور يبلغ (3.15)، كما يبلغ الانحراف المعياري (1.127) وبدرجة تقييم متوسطة للمحور.

### جدول (15) التحليل الوصفي لمجال التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تنفذ المؤسسة دراسات تنبؤية عند التخطيط للمستقبل	3.08	1.124	متوسطة	5
2	تراعي المؤسسة الأحداث المتوقعة في المستقبل عند التخطيط	3.12	1.148	متوسطة	3
3	تراعي الخطط الحالية الزيادة السكانية في السنوات المقبلة	3.09	1.146	متوسطة	4
4	أعدت المؤسسة خطة لمواجهة التحديات التي تعترضها أثناء تنفيذ خطتها	3.21	1.101	متوسطة	2
5	يتم وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى	3.27	1.116	متوسطة	1
	المجموع	3.15	1.127	متوسطة	

يستعرض الجدول (16) التحليل الوصفي المعيارية لمجال المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير. وأشارت النتائج إلى أن العبارة (يتم تغيير بعض الخطط وفق ما يحدث من مستجدات) لديها أعلى متوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.034). ثم تأتي بعدها العبارة (يتم وضع خطط استراتيجية متنوعة في مختلف المجالات) بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.076). بينما في الجانب المقابل فإن العبارة (يتم وضع خطط قابلة للتعديل بناءً على احتياجات المستقبل) حصلت على أقل متوسط حسابي (3.35) وانحرافها المعياري (1.084). والجدير بالذكر أن المتوسط الحسابي للمحور يبلغ (3.41)، وانحراف معياري بلغ (1.065) وبدرجة تقييم عالية للمحور.

جدول (16) التحليل الوصفي لمجال المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتم وضع خطط قابلة للتعديل بناءً على احتياجات المستقبل	3.35	1.084	متوسطة	5
2	يتم التشجيع على الابتكار في إعداد الخطط الإستراتيجية	3.37	1.101	متوسطة	3
3	تهتم المؤسسة بتعديل خصائص الخطط الإستراتيجية بما يتناسب مع احتياجات المستقبل	3.36	1.029	متوسطة	4
4	يتم تغيير بعض الخطط وفق ما يحدث من مستجدات	3.55	1.034	عالية	1
5	يتم وضع خطط إستراتيجية متنوعة في مختلف المجالات	3.42	1.076	عالية	2
	<b>المجموع</b>	<b>3.41</b>	<b>1.065</b>	<b>عالية</b>	



الجدول (17) التحليل الوصفي لمجال استكشاف التحديات وإدارة المخاطر. وتبين النتائج أن العبارة (يراعى في اختيار البديل المناسب لأي قرار إستراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات) هي من حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.048). لتأتي خلفها العبارة (تتم دراسة المخاطر المحتملة عند وضع الخطط الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.058). بينما في الجهة المقابلة حصلت العبارة (أعدت المؤسسة خطة لمواجهة التهديدات التي قد تعترضها أثناء تنفيذ خطتها) على أقل متوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.053). وجد الباحث أن لمجال استكشاف التحديات وإدارة المخاطر حصل على متوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.075). كما أن درجة التقييم للمجال متوسطة.

#### جدول (17) التحليل الوصفي لمجال استكشاف التحديات وإدارة المخاطر

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يراعى في اختيار البديل المناسب لأي قرار إستراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات	3.46	1.048	عالية	1
2	يخضع اتخاذ القرار الإستراتيجي في المنظمة لقواعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية	3.35	1.086	متوسطة	5
3	يتم بناء خطط إستراتيجية قادرة على التغلب على تحديات المستقبل	3.38	1.044	متوسطة	3
4	أعدت المؤسسة خطة لمواجهة التهديدات التي قد تعترضها أثناء تنفيذ خطتها	3.32	1.053	متوسطة	7
5	تعمل المؤسسة على تحويلها نقاط ضعفها إلى نقاط قوة لتنفيذ خطتها	3.34	1.057	متوسطة	6
6	تتم دراسة المخاطر المحتملة عند وضع الخطط الإستراتيجية	3.39	1.058	متوسطة	2
7	تضم المؤسسة أشخاصاً مختصين في إدارة المخاطر	3.37	1.177	متوسطة	4
	المجموع	3.37	1.075	متوسطة	

### 3. الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: "ما مستوى جودة القرارات التي تتخذها

#### مؤسسات الدولة في سلطنة عمان؟"

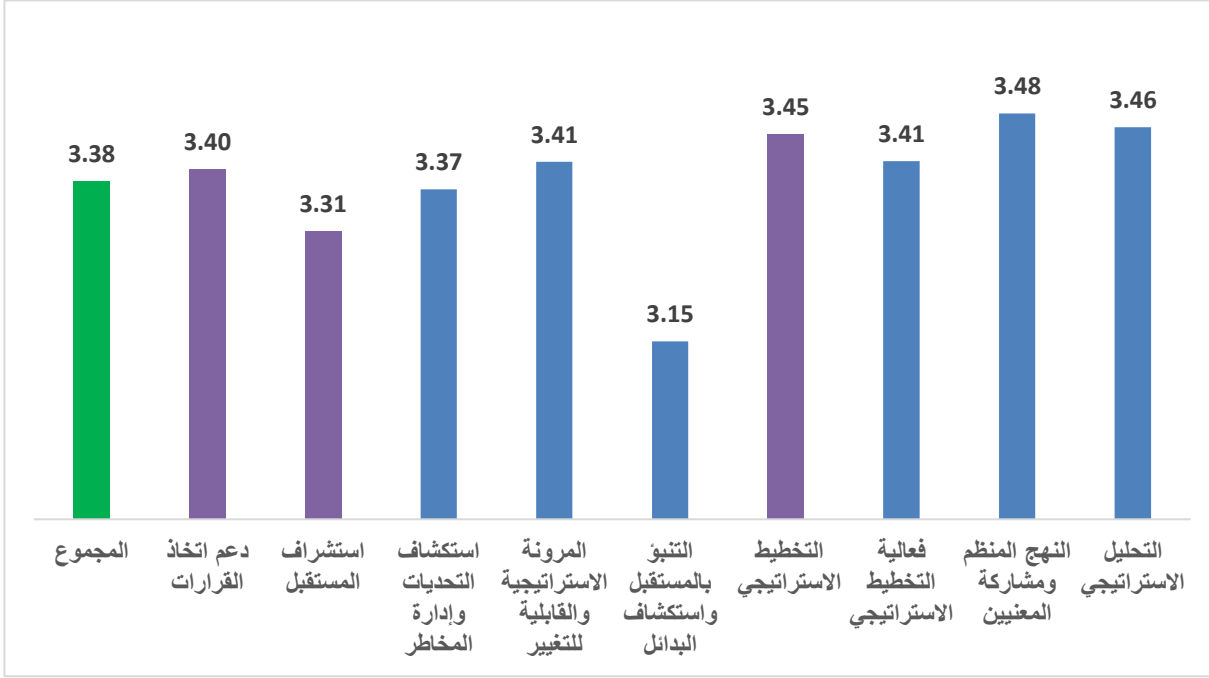
يوضح الجدول (18) التحليل الوصفي المعياري لمجال دعم اتخاذ القرارات. وتظهر المعطيات أن العبارة (يتم اتخاذ قرارات بناءً على معلومات وإحصائيات) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.002). ثم تأتي بعدها العبارة (يأخذ المسؤول المباشر بآرائه وأفكاره بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.091). بينما في الجانب الآخر فإن العبارة (يتم تقييم القرارات المتخذة قبل تنفيذها) لديها أقل متوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.129). وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للمجال يبلغ (3.40)، كما يبلغ الانحراف المعياري (1.057) وبدرجة تقييم عالية.

#### جدول (18) التحليل الوصفي لمجال دعم اتخاذ القرارات

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
1	يتم اتخاذ قرارات بناءً على معلومات وإحصائيات	3.57	1.002	عالية	1
2	تحتوي القرارات المتخذة في جهة عملي على تعليمات واضحة حول كيفية تطبيقها	3.48	1.030	عالية	3
3	تتخذ المؤسسة قرارات مبنية على أسس علمية	3.39	1.063	متوسطة	5
4	يأخذ المسؤول المباشر بآرائه وأفكاره بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	3.49	1.091	عالية	2
5	توجد مساحة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات	3.29	1.045	متوسطة	7
6	يتم تقييم القرارات المتخذة قبل تنفيذها	3.25	1.129	متوسطة	8
7	تتماشى القرارات المتخذة في المؤسسة مع توجهات رؤية عمان 2040	3.41	1.038	عالية	4
8	يتم صناعة القرار بناءً على اقتصاد المعرفة	3.33	1.055	متوسطة	6
	المجموع	3.40	1.057	عالية	

يقارن الشكل (2) بين المتوسطات الحسابية لكل مجال من مجالات الدراسة ومحاورها. كما

يظهر المتوسط الحسابي العام للاستبانة والذي يساوي (3.38).



الشكل رقم (2): مقارنة المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة

4. الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: "ماهي التغيرات الهيكلية والتنظيمية المنشودة

من أجل تجذير ممارسات التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل لدى المؤسسات

الحكومية العمانية؟"

تم الإجابة على السؤال الرابع من خلال إجراء المقابلات وفق المحاور التالية:

1. ما مدى أهمية وجود إستراتيجية وطنية لتعزيز مكانة سلطنة عمان في المستقبل، وأهمية

وجود كيان مركزي معني بشؤون التخطيط الاستشرافي للمستقبل في سلطنة عُمان؟

أشار المشاركون إلى أنه أصبح من الضرورة تعزيز مكانة سلطنة عُمان ليكون لها دور ريادي في استشراف المستقبل في كافة المجالات، إلى جانب أهمية وضع الإستراتيجيات المناسبة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة التي تطرأ في تلك المجالات المختلفة؛ وعليه أصبحت حقيقة استشراف المستقبل ليست ترفاً حضارياً، بل وجهة يجب أن نصل إليها، وبالتالي أصبح من الضرورة بمكان وجود كيان وأيضاً إستراتيجية وطنية تُعنى باستشراف المستقبل؛ فالمتغيرات جداً متسارعة.

2. ما مدى استخدام القيادات العليا ومؤسسات الدولة في سلطنة عُمان لنهج التخطيط

الإستراتيجي واستشراف المستقبل في اتخاذ القرار؟

أجمع المشاركون على وجود تفاوت سواءً في القيادات، بل حتى بين الوحدات الحكومية المختلفة في استخدام استشراف المستقبل، كما أنه لا يوجد نهج واضح لدى القيادات العليا أو مؤسسات الدولة يُستعان به لكل من التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، إلى جانب التفاوت في المعرفة بين مستوى القيادات.

3. ما التحديات المعرفية التي تواجه إدماج مفاهيم التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل

لدى القيادات العليا ومؤسسات الدولة في سلطنة عُمان؟

يعتقد المشاركون أن أهم تحدي يكمن في كيفية غرس أو نشر ثقافة استشراف المستقبل لدى القيادات الحكومية والقيادات في القطاع الخاص، كما أن الفجوة كبيرة ويجب أن تكون البداية ببناء القدرات؛ لتجسير هذه الهوة المعرفية أو الفجوة المعرفية، حيث يوجد تفاوت معرفي في التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل لدى هذه القيادات. ولعل من ضمن التحديات التي تواجه المؤسسات والقيادات هي حوكمة الجهاز الإداري للدولة.

4. في ظل إنشاء وحدة دعم اتخاذ القرار بالأمانة العامة لمجلس الوزراء ما هو الدور الذي

يمكن أن تلعبه في تجويد منظومة صنع واتخاذ القرار؟

يرى المشاركون أنّ من أهم مدخلات وحدة دعم القرار هو استشراف المستقبل؛ حيث يجب

أن تكون هناك قراءة مستمرة للأحداث التي تحدث على الصعيد المحلي والعالمي، سواءً كانت

سياسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو ثقافية واستخدامها في تحسين صناعة القرار المدعوم

بالبينات والمحتوي على النظرة الشاملة والعميقة لجميع الأبعاد.

5. هل هناك تجارب دولية أو ممارسات فضلى يمكن لسلطنة عمان أن تستفيد منها في

التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار؟ وما مدى الجدوى منها؟

تجارب الدول في هذا المجال تختلف من دولة إلى أخرى، كما أنه لا يمكن أن تكون جهة

وحدة هي المسؤولة عن استشراف المستقبل في كل المجالات. والجدير بالذكر أن استشراف المستقبل

في الأصل حسب تجارب دولية يكون عند أعلى سلطة في اتخاذ القرار. ويؤكد المشاركون على

أهمية الاطلاع والاستفادة من التجارب الدولية، لا سيما التجربة الإماراتية التي تُعدّ الأقرب لنا، أما

بالنسبة للتجارب الدولية الأخرى لا يجب نقلها كما هي، بل الاستفادة منها ومراعاة العديد من الجوانب

الأساسية.

6. إلى أي مدى تسهم الجهود الراهنة في تطوير بيئة القيادات الحكومية وتطوير منظومة

صنع القرار في إمداد القيادات بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي؟

يرى المشاركون بأن هناك الكثير من التغيير يحدث حالياً في الجهاز الإداري للدولة ربما لم

نصل إلى البيئة التي قد تساعد أو تكون مساعدة للنهج الاستراتيجي لكن ما يتم صنعه الآن ربما

سوف يغير هذا الوضع. ولكنّ ينبغي أن تكون هناك توعية للقيادات العليا بأهمية التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل.

7. ما مدى التعاون بين القيادات العليا في سلطنة عمان مع المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية من أجل تقديم الدراسات والتطوير في هذا الجانب؟

يعتقد المشاركون أننا تأخرنا في الحقيقة في إنشاء كيانات أو مراكز متخصصة لاستشراف المستقبل، وعلى الرغم من وجود تعاون مع المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية في السلطنة؛ إلا أنه لم يصل لمرحلة يكون فيها تفعيل لهذا التعاون، بمعنى آخر أنّ هذا التعاون جاء على مستوى بسيط جداً. وتوجد هناك العديد من التحديات من قبل الطرفين، كاحتياجات الجهات الحكومية وأيضاً قدرات المراكز البحثية الموجودة.، والمشكلة الأساسية أيضاً تكمن في بعض الإجراءات الإدارية التي تستغرق وقتاً طويلاً.

8. في ظل التحول الرقمي وطفرة الذكاء الاصطناعي والتوسع في مجالات الطاقة، ما مدى تضمين هذه المعرفة لتجويد صنع القرار؟

من الأشياء المهمة في الوقت الحالي موضوع الاستشراف في مجال الطاقة، وكيفية الوصول إلى الحياد الكربوني، وهذا موضوع جداً مهم لأنه أصبح هناك ضغط على الدول وخصوصاً دول الخليج القائمة اقتصاديتها على الوقود الأحفوري. ويرى المشاركون أنّ هناك جهوداً مبذولة، ولكن لا زلنا لم نصل إلى مرحلة كافية؛ ربما يجب أن يكون العمل متسارعاً، لا سيما مع تسارع التطور التقني في هذا الجانب، ففي الوقت الحالي لا زال هناك الكثير من العمل، والكثير من الجهد الذي يجب بذله خلال المرحلة القادمة.

### 3.4 تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الإستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، فعالية التخطيط إستراتيجي، النهج المنظم ومشاركة المعنيين) ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

يبين الجدول (19) نتائج ملخص نموذج الانحدار الخطي بين محور التخطيط الإستراتيجي ومحور دعم اتخاذ القرارات. حيث تظهر قيمة ( $R$ ) أن العلاقة بين محور التخطيط الإستراتيجي ومحور دعم اتخاذ القرارات تبلغ (0.852). كما تشير قيمة (مربع  $R$ ) إلى نسبة تفسير المتغير المستقل في التباين الحاصل في المتغير التابع. أي أن محور التخطيط الإستراتيجي يفسر (72.6%) من التباين الحاصل في محور دعم اتخاذ القرارات.

ويعرض نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA). حيث تشير النتائج على أن قيم درجات الحرية تساوي (1، 364). وتبلغ قيمة ( $F$ ) لاختبار الانحدار الخطي البسيط (962.440). وتظهر النتائج أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000)، وبما أنها أقل من (0.05) نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط الإستراتيجي (التحليل الإستراتيجي، فعالية التخطيط الإستراتيجي، النهج المنظم ومشاركة المعنيين) ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

كما يشير إلى قيم معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين. حيث تظهر النتائج أن قيمة ( $t$ ) للاختبار تساوي (31.023). ولاستنتاج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين نعتد على قيم ( $B$ ) من الجدول كالتالي:

$$\text{دعم اتخاذ القرارات} = (0.222) + (0.922) \text{ التخطيط الإستراتيجي.}$$

جدول (19) اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

ملخص النموذج						
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري		
1	.852 <sup>٩0</sup>	.7260	.7250	.444840		
المنبئات: التخطيط الإستراتيجي						
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة	
1	190.449	1	190.449	962.440	.0000	الانحدار
	72.029	364	.1980			البواقي
	262.478	365				المجموع
المتغير التابع: دعم اتخاذ القرارات						
المعاملات						
النموذج	B	الخطأ المعياري	معاملات موحدة		T	مستوى الدلالة
			بيتا	معاملات موحدة		
1	.2220	.1060			2.091	.0370
	.9220	.0300	.8520		31.023	.0000

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

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

التحليل الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

الجدول (20) يوضح ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجال التحليل

الإستراتيجي ومحور دعم اتخاذ القرارات. حيث تشير النتائج إلى أن العلاقة بين محور التحليل

الإستراتيجي ومحور دعم اتخاذ القرارات تبلغ (0.711) والتي أوضحتها قيمة (R). وتوضح النتائج

أن مجال التحليل الاستراتيجي يفسر (50.6%) من التباين الحاصل في محور دعم اتخاذ القرارات.

كما يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لنموذج الانحدار. وتبين المعطيات أن

قيم درجات الحرية هي (1، 364). كما تبلغ قيمة (F) لاختبار الانحدار الخطي البسيط



(372.638). ونظراً إلى أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) نقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحليل الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات

لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

ويستعرض أيضاً قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين. وتشير النتائج على

أن قيمة (ت) للاختبار تساوي (19.304). وبالاعتماد على قيم (B) من الجدول، نستنتج معادلة

الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كالتالي:

$$\text{دعم اتخاذ القرارات} = (1.083) + (0.676) \text{ التحليل الإستراتيجي.}$$

### جدول (20) اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (H01a)

ملخص النموذج					
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقديري خطأ المعياري	
1	.7110	.5060	.5050	.596920	
المنبئات: التحليل الإستراتيجي					
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	132.778	1	132.778	372.638	.0000
البواقي	129.700	364	.3560		
<b>المجموع</b>	<b>262.478</b>	<b>365</b>			
المتغير التابع: دعم اتخاذ القرارات					
المعاملات					
النموذج 1	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		T
	B	الخطأ المعياري	بيتا		
ثابت	1.083	.1260		8.578	.0000
التحليل الإستراتيجي	.6760	.0350	.7110	19.304	.0000

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

النهج المنظم ومشاركة المعنيين ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

الجدول (21) يستعرض نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجال النهج المنظم ومشاركة

المعنيين ومحور دعم اتخاذ القرارات. حيث تشير المعطيات إلى أن العلاقة بين المتغيرين تساوي

(0.809) كما تظهرها قيمة (R). وبناءً على نتائج نموذج الانحدار، فإن مجال النهج المنظم

ومشاركة المعنيين يفسر (65.5%) من التباين الحاصل في محور دعم اتخاذ القرارات.

جدول (21) اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (H01b)

ملخص النموذج					
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري	
1	.8090	.6550	.6540	.499040	
المنبئات: النهج المنظم ومشاركة المعنيين					
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	171.827	1	171.827	689.956	.0000
البواقي	90.651	364	.2490		
المجموع	262.478	365			
المتغير التابع: دعم اتخاذ القرارات					
المعاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	بيتا		
1 ثابت	.6530	.1090		5.970	.0000
النهج المنظم ومشاركة المعنيين	.7920	.0300	.8090	26.267	.0000

كما توضح أن قيمة (F) لنموذج الانحدار تبلغ (689.956). وبالنظر إلى قيمة مستوى

الدلالة نجد ويبين نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للانحدار. حيث توضح النتائج أن قيم

درجات الحرية هي (1،364) أنها أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية البديلة والمتمثلة في

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النهج المنظم ومشاركة المعنيين ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان. كما يتناول قيم معاملات نموذج الانحدار بين المتغيرين. حيث تبين النتائج أن قيمة (ت) للنموذج تبلغ (26.267). وبالنظر إلى قيم (B) من الجدول أعلاه، تتم صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كالآتي:

دعم اتخاذ القرارات = (0.653) + (0.792) النهج المنظم ومشاركة المعنيين.

**الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.**

الجدول (22) يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجال فاعلية التخطيط الإستراتيجي ومحور دعم اتخاذ القرارات. حيث تظهر النتائج أن العلاقة بين المتغيرين تبلغ (0.830). كما أن (69.0%) من التباين الحاصل في محور دعم اتخاذ القرارات يتم تفسيره من قبل مجال فاعلية التخطيط الإستراتيجي.

ويظهر نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين. حيث تساوي درجات الحرية للنموذج (1، 364). كما تبلغ قيمة (F) لنموذج الانحدار الخطي (808.662). وبما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) نستنتج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فاعلية التخطيط الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان. كما ويتناول قيم معاملات نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين. وتشير المعطيات أن قيمة (ت) للنموذج تبلغ (28.437). ولاستنتاج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، نستند إلى قيم (B) من الجدول:

دعم اتخاذ القرارات = (0.364) + (0.890) فاعلية التخطيط الإستراتيجي.

**جدول (22) اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (H01c)**

ملخص النموذج					
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقديري خطأ المعياري	
1	.8300	.6900	.6890	.473110	
المنبئات: فعالية التخطيط الإستراتيجي					
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	181.004	1	181.004	808.662	.0000
	81.475	364	.2240		
	262.478	365			
المتغير التابع: دعم اتخاذ القرارات					
المعاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1	.3640	.1110		3.272	.0010
	.8900	.0310	.8300	28.437	.0000
	ثابت				
	فعالية التخطيط الاستراتيجي				

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استشراف المستقبل (التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل، المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير، استكشاف التحديات وإدارة المخاطر) ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

يستعرض الجدول (23) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين محور استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان. وكما هو مبين في الجدول فإن العلاقة بين المحورين تبلغ قيمتها (0.850) وهذا ما أشارت إليه قيمة (R). وتبين قيمة (مربع R) أن محور استشراف المستقبل يفسر (72.3%) من التباين الحاصل في محور دعم اتخاذ القرارات.

ويبين نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين المحورين. حيث يوضح أن قيمة (F) قد بلغت (950.796). ونظراً إلى أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) نستنتج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استشراف المستقبل (التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل، المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير، استكشاف التحديات وإدارة المخاطر) ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

كما يستعرض نتائج قيم معاملات نموذج الانحدار الخطي بين المحورين. حيث تبلغ قيمة (ت) للنموذج (30.835). ولاستخلاص معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المحورين، نعتمد على قيم (B) والتي يوضحه الجدول أعلاه:

دعم اتخاذ القرارات = (0.685) + (0.826) استشراف المستقبل.

جدول (23) اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

ملخص النموذج					
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقديري خطأ المعياري	
1	.8500	.7230	.7220	.446800	
المنبئات: استشراف المستقبل					
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	189.811	1	189.811	950.796	0.000
	72.667	364	0.200		
	262.478	365			
المتغير التابع: دعم اتخاذ القرارات					
المعاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		T
	B	الخطأ المعياري	بيتا		
1	.685	.092		7.411	.000
	.826	.027	.850	30.835	.000

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

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

التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

الجدول (25) يبين ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجال التنبؤ بالمستقبل

واستكشاف البدائل ومحور دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان. وتشير النتائج

إلى أن حجم العلاقة بين المتغيرين يبلغ (0.773). كما ان مجال التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل

يفسر (59.7%) من التباين الذي يحصل في محور دعم اتخاذ القرارات كما أشارت إليه قيمة (مربع

.R)

جدول (24) اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (H02a)

ملخص النموذج					
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري	
1	.7730	.5970	.5960	.538790	
المنبئات: التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل					
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	156.810	1	156.810	540.169	.0000
	105.668	364	.2900		
	262.478	365			
المتغير التابع: دعم اتخاذ القرارات					
المعاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	بيتا		
1	1.288	.0970		13.289	.0000
	.6770	.0290	.7730	23.242	.0000

ويوضح نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للنموذج. وتشير النتائج إلى أن قيمة (F) تساوي (540.169). وبما أن قيمة مستوى الدلالة للنموذج أقل من (0.05) نستدل بذلك إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

ويبين قيم معاملات نموذج الانحدار بين المتغيرين. وتبلغ قيمة (ت) للنموذج كما يظهرها الجدول أعلاه (23.242). وللحصول على معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين نعتمد على قيم (B) من الجدول كالتالي:

$$\text{دعم اتخاذ القرارات} = (1.288) + (0.677) \text{ التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل.}$$

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

الجدول (25) يظهر النتائج الخاصة بنموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجال المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير ومحور دعم اتخاذ القرارات. حيث تشير النتائج إلى أن حجم العلاقة بينهما تبلغ (0.786) وهو ما أشارت إليه قيمة (R). وتظهر النتائج أن مجال المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير يفسر ما نسبته (61.8%) من التباين الحاصل في محور دعم اتخاذ القرارات

ويبين نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين. وتظهر المعطيات أن قيمة (F) لنموذج الاختبار تبلغ (588.425). وبحسب قيمة مستوى الدلالة والتي قيمتها أقل من (0.05) نستنتج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان. كما يوضح قيم المعاملات لنموذج الانحدار. حيث تشير النتائج إلى أن قيمة (ت)

للاختبار تساوي (24.257). ولاستنتاج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين نستخدم قيم (B) من

الجدول لنكون المعادلة كالتالي:

دعم اتخاذ القرارات = (0.926) + (0.731) المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير.

### جدول (25) اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (H02b)

ملخص النموذج					
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري	
1	.7860	.6180	.6170	.524970	
المنبئات: المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير					
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	162.164	588.425	.0000
	البواقي	364	.2760		
	المجموع	365			
المتغير التابع: دعم اتخاذ القرارات					
المعاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1	ثابت	.9260	.1070	8.621	.0000
	المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير	.7310	.0300	24.257	.0000

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

استكشاف التحديات وإدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

يبين الجدول (26) نتائج ملخص نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين، والذي يشير إلى

أن حجم العلاقة بينهما تبلغ (0.840). كما تشير قيمة (مربع R) إلى أن مجال استكشاف التحديات

وإدارة المخاطر يفسر (70.6%) من التباين الذي يحصل في محور دعم اتخاذ القرارات.



ويعرض نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين. حيث أظهرت النتائج أن قيمة (F) للنموذج قد بلغت (872.272). وبالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة التي هي أقل من (0.05) نخلص إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استكشاف التحديات وإدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان. كما يظهر نتائج قيم معاملات الانحدار الخطي بين مجال استكشاف التحديات وإدارة المخاطر ومحور دعم اتخاذ القرارات. حيث تبين النتائج أن قيمة (ت) للنموذج تبلغ (29.534). وبناءً على قيم (B) من الجدول نستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي لتكون:

$$\text{دعم اتخاذ القرارات} = (0.774) + (0.789) \text{ استكشاف التحديات وإدارة المخاطر.}$$

### جدول (26) اختبار الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (H02c)

ملخص النموذج					
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقديري خطأ المعياري	
1	.8400	.7060	.7050	.460780	
المنبئات: استكشاف التحديات وإدارة المخاطر					
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	185.196	1	185.196	872.272	.0000
البواقي	77.282	364	.2120		
<b>المجموع</b>	<b>262.478</b>	<b>365</b>			
المتغير التابع: دعم اتخاذ القرارات					
المعاملات					
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	بيتا	t	
1 ثابت	.7740	.0940		8.276	.0000
استكشاف التحديات وإدارة المخاطر	.7890	.0270	.8400	29.534	.0000

## الفصل الخامس: عرض النتائج والتوصيات

1.5 عرض النتائج

2.5 توصيات الدراسة

3.5 الدراسات المستقبلية

## الفصل الخامس

### عرض النتائج والتوصيات

#### المقدمة

هدف الباحث من خلال هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد إتمام عملية التحليل الإحصائي على المقابلات والاستبانة اللتين تم العمل عليهما والانتهاؤ منهما، كما اقترح الباحث من خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي يرى بأهميتها وقد تسهم في النهوض بالتخطيط الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار لدى المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهمية استشراف المستقبل، ثم النتائج والتوصيات.

#### 1.5 عرض النتائج

من خلال التحليل الإحصائي للاستبانة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. توصل الباحث إلى أن معظم القيادات الإدارية بسلطنة عمان لديها الوعي بالعلاقة الوثيقة بين التخطيط الإستراتيجي المتمثل في (التحليل الإستراتيجي، فعالية التخطيط الإستراتيجي، النهج المنظم ومشاركة المعنيين) ودعم اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الحكومية، حيث أثبتت التحليلات الإحصائية بلوغ تلك العلاقة مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

قد تلتقي نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Sutamchai et al., 2019) والتي توصلت

إلى أن أن الممارسة المنتظمة للوعي الذهني يمكن أن تعزز التفكير الأخلاقي والقرارات الأخلاقية في بيئة العمل الحكومية.

إلا أن دراسة (صالح مشعل، 2021) خلصت إلى وجود مجموعة من التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي بجامعة الكويت منها نقص المعرفة لدى العاملين بالجامعة بالتخطيط الإستراتيجي، ضعف القدرة لدى العاملين بالجامعة على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي، ضعف رغبة العاملين بالجامعة على تطوير قدراتهم وتحسينها وتنميتها في مجال التخطيط الإستراتيجي.

2. إن معظم القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان تؤمن بأهمية التحليل الإستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الحكومية، إذ أثبت البحث وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحليل الإستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الحكومية.

إن هذه النتيجة تتفق مع إحدى نتائج دراسة (Sanchez Garcia, M. C., & Cordoba Garcia, P, 2021) المستقبلية". حيث توصلت تلك الدراسة إلى أن الاستشراف والتخطيط الإستراتيجي يمثلان أدوات قوية لتمكين المؤسسات من تحسين قدرتها على الابتكار واتخاذ القرارات المستقبلية، وتحسين أدائها وتحقيق النمو والتنمية المستدام.

3. أثبت البحث تبني أغلب القياديين الإداريين المشاركين في الاستطلاع للنهج المنظم في دعم اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الحكومية باستجابة بلغت مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتتفق هذه النتيجة مع بعض ما ذهب إليه (ياسر محمد، 2012) في دراسته عن تطبيق التخطيط الاستشرافي في القطاع الحكومي من أن التخطيط الاستشرافي له تأثير إيجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في القطاع الحكومي، وتحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات المستقبلية، واتخاذ القرارات الصائبة في وقتها.

4. كشفت الدراسة الاتجاه الإيجابي وسط غالبية القيادات الإدارية بأهمية فاعلية التخطيط الإستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

تؤيد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (ياسر محمد، 2021) من أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في القطاع الحكومي، من خلال تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات المستقبلية، واتخاذ القرارات الصائبة في وقتها.

5. توصلت الدراسة إلى وجود تباين وسط القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان حول أهمية استشراف المستقبل (التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل، المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير، استكشاف التحديات وإدارة المخاطر) في دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان، رغم أن استجابات المبحوثين بالاستبانة أثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أهمية استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بالسلطنة.

إن استجابات المبحوثين بالاستبانة في هذه الدراسة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أهمية استشراف المستقبل ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (ياسر محمد، 2021) من أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في القطاع الحكومي.

6. يرى أغلب القادة الإداريين أهمية الربط بين التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل وبين دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان، فقد أثبت البحث وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل ودعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

7. بينت الدراسة (وفق رؤية معظم القيادات الإدارية في سلطنة عمان) أن المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير ذات أهمية في دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

8. توصل البحث إلى أن غالبية القيادات الإدارية ترى بأن استكشاف التحديات وإدارة المخاطر يسهم في دعم اتخاذ القرارات لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

وهذه النتيجة ليست بعيدة من النتيجة التي توصلت إليها دراسة (حذيفة، 2022) من أن استخدام استشراف المستقبل يمكن أن يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الريادة المجتمعية.

## 2.5 توصيات الدراسة

يرى الباحث أنه ومن أجل المساهمة في تعزيز ودعم إتخاذ القرار لأبد من العمل على التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في جميع المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، عليه، يوصي الباحث ببعض التوصيات:

1) من الضرورة أن يبدأ الشروع في عمليات التخطيط الإستراتيجي بكل مؤسسة من قمة الهرم الإداري بوضوح وبرؤية شاملة لضمان نجاحها، بعد ذلك يتم النزول إلى القواعد في بقية الأقسام وإشراكها للأخذ بالآراء السديدة والأفكار الموضوعية التي قد تعزز نجاح تلك الرؤية الشاملة.

2) أيضاً من الأهمية بمكان وقبل البدء في عمليات التخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون البداية الصحيحة بالاهتمام بوحدة دعم اتخاذ القرار والذي يجب أن يستصحب معه مفهوم استشراف المستقبل؛ لأن ذلك يساعد في رسم المسار الصحيح واتخاذ القرارات المناسبة عند الشروع في عمليات التخطيط بالمؤسسة.

- (3) يوصي الباحث بضرورة خلق قسم في جميع المؤسسات يُعنى بدراسة كل أشكال التحديات والمخاطر وكيفية التصدي لها ومعالجتها قبل حدوثها أو استئصالها.
- (4) يوصي الباحث بأهمية وجود منهج واضح لدى القيادات العليا أو مؤسسات الدولة يُستعان ويسترشد به في التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل.
- (5) ضرورة تعزيز مهام وأدوار وحدة دعم اتخاذ القرار بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، وتزويدها بقاعدة بيانات متكاملة؛ لتسهم في تجويد منظومة صنع واتخاذ القرار مع متابعة تنفيذه.
- (6) كما يوصي الباحث بأهمية الاستفادة من التجارب الدولية في مجال التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار.
- (7) يوصي الباحث بإيلاء أهمية للتعاون والتكامل بين القيادات العليا في سلطنة عمان والمؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية؛ لأجل إنشاء مراكز متخصصة لاستشراف المستقبل يستفاد منها في التخطيط الإستراتيجي وتجويد منظومة صنع واتخاذ القرار.
- (8) يوصي الباحث بتمكين وتعزيز قاعدة البيانات لدى المركز الوطني للإحصاء للقيام بدورة بشكل كامل.
- (9) يوصي الباحث كذلك بضرورة الاستفادة من ثورة التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وتوظيف هذه المعطيات الجديدة في عمليات التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل.

### 3.5 الدراسات المستقبلية

لتعزيز ودعم اتخاذ القرار وتحسين التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان، يمكن تنفيذ دراسات مستقبلية تتناول مجموعة من الجوانب المهمة كالاتي:

- دراسة لتحليل المتغيرات المتوقعة في المستقبل في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والبيئية.
- دراسة تحليلية حول كيفية توظيف التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في استشراف المستقبل وتحسين صنع القرار.
- دراسة لتحديد كيفية تطوير رؤية مستقبلية وكيف يمكن استخدامها لتوجيه الأهداف واتخاذ القرارات.
- دراسة حول تأثير تشجيع ثقافة التعلم المستمر على تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستقبلية.
- دراسة تقييمية لقياس أثر ونجاح الاستراتيجية الوطنية في استشراف المستقبل وتحسين صنع القرار.
- دراسة لتحليل فعالية التعاون بين القيادات العليا والمؤسسات الأكاديمية في تعزيز التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة حول كيفية إجراء مراجعات دورية للخطط الاستراتيجية لضمان استمرارية الرؤية والتوجهات.
- دراسة تحليلية لفهم الثقافة التنظيمية وكيف يمكن تعزيزها لدعم استشراف المستقبل واتخاذ القرار.
- تحليل لفحص استدامة الاستراتيجيات المعتمدة وتحديثها بمرور الوقت.

## الخاتمة

وختاماً، فقد تناول الباحث في هذه الدراسة موضوع " دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل (التخطيط الاستشرافي) في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عُمان " قناعة



من الباحث بأن التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل أحد أهم العمليات المنظمة والمحركة لمسار عمل الدول والمنظمات والأفراد؛ وذلك لما يمثله من أهمية تتركز جلها على فهم المتغيرات المحيطة، ومعرفة أي من المعوقات التي يمكن أن تواجه المؤسسة أو الدولة والعمل على تجنبها أو التكيف معها، بالاعتماد على الأسس العلمية وفي مقدمتها القدرة على التنبؤ وتقدير ما سيحدث في المستقبل بطرق علمية تستند على بيانات ومعلومات جيدة وموثوقة.

وفي ظل ما سبق من معطيات جاءت فكرة هذه الدراسة.

وعليه ومن خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة المعدة للغرض والمقابلات التي أجراها مع بعض القياديين، وبعد مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات وتحليلها ثم تفسيرها وربطها بالدراسات السابقة المشابهة وذات الصلة بالدراسة الحالية، فسوف يلخص الباحث في هذه المساحة أهم جوانب هذه الدراسة والنتائج التي توصل إليها البحث وكذلك أهم التوصيات والدراسات المستقبلية. فقد هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان، كذلك معرفة درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل لدى مؤسسات الدولة في سلطنة عمان ومستوى جودة القرارات التي تتخذها القيادات العليا في سلطنة عمان.

وللوصول إلى تلك الأهداف عالجت هذه الدراسة خمسة أبواب ابتداء بالفصل الأول حيث تمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: "إلى أي مدى يسهم التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان؟"

ولاستجلاء جوانب تلك المشكلة انطلق الباحث من فرضيتين رئيسيتين هي وجود علاقة إيجابية بين كل من التخطيط الإستراتيجي من جهة واستشراف المستقبل من جهة أخرى ودعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عمان.

وضح الباحث أن أهمية الدراسة تتبع من أهمية التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على القيادات العليا بمؤسسات الدولة ممارسته باعتباره بعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية للقادة حيث ينبغي قياسه لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المؤسسات التي يديرونها ذلك لأن هذا البعد يعكس مدى تمتعهم بخاصية التفكير الإستراتيجي.

تناول الباحث في الفصل الثاني المفاهيم والمعلومات النظرية ذات الصلة بالبحث وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، ثم تتطرق لاتخاذ القرارات الإدارية من حيث المفهوم والأهمية، والأبعاد، والأنواع، والمراحل.

كما خصص الباحث مساحة أيضاً استعرض فيه العمل الحكومي لدى مؤسسات الدولة والتجارب الدولية

واختتم الفصل بالدراسات السابقة المشابهة العربية منها والأجنبية وأوجه الشبه والاختلاف ومظاهر الإفادة منها.

ثم عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض، مع مقابلات مع بعض القياديين في الوزارات العمانية، حيث تكون مجتمع الدراسة من عينة قوامها 350 موظفاً من جميع قادة الإدارة العليا في سلطنة عمان يمثلون " وزارة الاقتصاد، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وحدة رؤية عُمان 2040".

تم استخدام الحصر الشامل في جمع بيانات الدراسة، بحيث تشمل 350 مشاركاً ومشاركة من الإدارة العليا في المؤسسات العمانية.

وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناء عليها قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة.

تبنى الباحث مجموعة من الإجراءات التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين، عمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ولكي يطمئن الباحث على ثبات أداة الدراسة واتساق النتائج المتحصل عليها تم توظيف معامل "ألفا كرونباخ" الذي جاءت قيمة المعامل بمقدار بلغ (0.985) مؤكداً به صدق وثبات الأداة العالي وقدرتها على إعطاء نتائج ممثلة للمجتمع.

ثم فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها. بعد تلك الخطوة انتقل الباحث إلى تنقية وتحليل تلك البيانات مستخدماً المقاييس الإحصائية المختلفة، قام الباحث بعد ذلك بعرض تلك البيانات في جداول ورسوم بيانية ليتجه بعده إلى تفسير تلك البيانات، وبعدها توصل الباحث إلى النتائج والتوصيات.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- "رؤية وإستراتيجية الإمارات والمبادرات المختلفة." (2022).
- J. Sadler (2018). إستراتيجية سلطنة عمان لرؤية 2040 وتأثيرها على اتخاذ القرارات الإدارية. في كتاب "إدارة الإستراتيجية والتخطيط في السلطنة: دراسة حالة سلطنة عمان"، صفحات 78-92.
- الأبروي، (2021). "تأثير العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية".
- أبو النصر، ع. (2015). *استشراف المستقبل: وسيلة للتفكير في التحديات والقضايا طويلة المدى*. "المجلة الإستراتيجية للبحوث والتطوير"، 3(2)، 45-60.
- أبو ريده، خالد (2017). *دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات*. (رسالة دكتوراه)، جامعة امدرمان الإسلامية.
- أدم، جون. (2019). *أهمية المعلومات الضرورية للإدارة الرشيدة*. إدارة المعلومات وأثرها على الأداء المؤسسي، صفحات 45-58.
- الأشهب، (2015). *أهمية توجيه قرارات الإدارة العليا وتخطيطها*. إدارة الأعمال المعاصرة: مفاهيم وتطبيقات، صفحات 123-136.
- الأشهب، نوال عبد الكريم (2015). *اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها*. دار أمجد للنشر والتوزيع، الاردن.
- إلياس، (2019). *مشاركة المعنيين: العملية التفاعلية لتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة ومعالجة القضايا والمشكلات*. "مجلة إدارة المشاريع والمشاركة المجتمعية"، 7(1)، 35-50.

الأمانة العامة لمجلس الوزراء. الموقع الرسمي. مسترجع من [/https://www.cabinet.gov.om](https://www.cabinet.gov.om)

أيمن، أ. (2023). فعالية التخطيط الإستراتيجي: دور حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمات

على المدى البعيد والمتوسط والقصير". مجلة إدارة الأعمال الإستراتيجية، 10(2)، 45-60.

البطانية، تركي (2014). أثر التخطيط لإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار. دراسة حالة الجامعات

الخاصة في إقليم الشمال.

البلدية الكبرى لمدينة سنغافورة. (2021). موقع البلدية الكبرى لمدينة سنغافورة. مسترجع من

[/https://www.gov.sg](https://www.gov.sg)

بن سعد، ع. (2021). دور التخطيط الإستراتيجي في موازنة السياسة الإدارية وتحقيق أهداف

المؤسسة". مجلة الإدارة والسياسة الإدارية، 9(3)، 75-90.

بن منظور، محمد بن مكرم بن علي (1993). لسان العرب. دار صادر، بيروت، ط3.

بيرس، ج. أ. (2013). دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق النجاح والتطور المستدام: دراسة

منهجية". مجلة الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، 11(2)، 45-60.

ثامر، محمد (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي. دراسته حاله منظمه

حكوميه بدوله قطر، المجلد ٤، العدد ١٤، ص ١٤٠ - ١٥٥.

الجهاز المركزي للإحصاء والمعلومات، الخطة الوطنية لعمان 2040. مسترجع من

[https://www.ncsi.gov.om/Elibrary/LibraryContentDoc/bar\\_2040\\_ar.pdf](https://www.ncsi.gov.om/Elibrary/LibraryContentDoc/bar_2040_ar.pdf)

الجهاز الوطني للتخطيط والتنمية، الخطة الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة 2040. مسترجع

من [/https://www.2040.om](https://www.2040.om)

جواد، صلاح مهدي؛ والرفاعي حسين عمران (2019). دور التكاليف الملائمة في ترشيد القرارات التشغيلية دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية. مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، جامعة بابل، م18، العدد 1.

حديفة، عبد الله. (2022). دور استشراف المستقبل في الريادة المجتمعية: مدخل تطويري للأداء المؤسسي (دراسة حالة هيئة التميز والإبداع).

حسين، علي مشرقي (2017). نظرية القرارات الإدارية. مدخل كمي في الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

خطاب صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم، (2020) في 29 جمادى الثانية 1441هـ، الموافق 23 فبراير 2020م.

درابلي، نور الهدى (2016). دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة ألكلي محند أولحاج، الجزائر.

دليلة، بركان (2016). تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10.

رشا، (2022). أهمية وتأثير اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة مؤسسات الدول: دراسة تحليلية.

رماش، زكريا (2019). "دور التخطيط الإستراتيجي في الرفع من الفعالية في المنشآت الرياضية." السالم، مؤيد سعيد (2015). التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية". وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد.

السالمي، (2018). "البيانات الضخمة ودورها في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي: دراسة وصفية".

السعدي، (2021). "دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في رفع مستوى القرارات القادة العليا ومؤسسات الدولة: دراسة تحليلية".

سليم، منار (2022). "دور استشراف المُستقبل في الرّيادة المُجتمعية (مدخل تطويري للأداء المؤسسي) دراسة حالة هيئة التّميز والإبداع".

سليمان، حيدر خضر (2018). "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الإبداع: دراسة ميدانية في جامعة الموصل". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ٢، (4).

سميحة، محمد عباس (2000). "إدارة الموارد البشرية". دار وائل للطباعة والنشر عمان، الأردن، ط1.

شعبان، خالد (2009). "التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الإعلامية". كنوز الحكمة للنشر. شكري، (2021). "دور التخطيط الإستراتيجي في التجربة التنموية متخذه من النهضة الماليزية

أ نموذج".

شمس الدين، عبدالله (2015). "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية". مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، وزارة الصناعة السورية، دمشق.

شمعة، (2020). "أهمية التخطيط الإستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة: (بالتطبيق على الحالة المصرية)".

شمعة، أ. (2020). "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حول تحديد الأولويات وتطوير الإستراتيجيات والخطط العمل. المجلة الوطنية للتنمية المستدامة، 6(3)،

140-125.

صالح مشعل، (2021). *التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في جامعة الكويت*.  
عبد اللاوي، سلوى (2020). *دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار*. جامعه الشهيد حمه  
لخضر، الجزائر.

عبدالرحيم، محمد عبدالله (2016). *حل المشاكل وصنع القرار*. مركز تطوير الدراسات العليا  
والبحوث، جامعة القاهرة، القاهرة.

العزاوي، نجم الدين (2009). *أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة*. بحث مقدم إلى المؤتمر  
العلمي الدولي، جامعة الزرقاء الخاصة.

الغزالي، كرمه ماجد عباس (2013). *التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة  
ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا*. (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم  
جامعة اليرموك، إربد.

الغوطي (2017). *دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مؤسسات  
التعليم العالي والجامعة الإسلامية وشؤون البحث العلمي والدراسات العليا*.  
القطامين، أحمد (2002). *التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام دراسة تحليلية تطبيقية*.  
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م18.

الكاسبي، (2022). *دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز القيادي: دراسة حالة بوزارة  
الإسكان والتخطيط العمراني*.

الكعبي، محمد سليمان (2018). *موسوعة إشراف المستقبل*. قنديل للطباعة للنشر، دبي، الإمارات  
العربية المتحدة.

الكفاوين، والزعبي، (2021). *أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي بوجود السلوك  
الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن*.



ماهر، أحمد (2009). *دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي*. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ماهر، ع. (2019). *دور التخطيط الإستراتيجي كروية مستقبلية في تحسين أداء المؤسسات والشركات*. مجلة إدارة الأعمال والإستراتيجية، 7(4)، 65-80.

مجلس تنسيق الأبحاث والتنمية (R&D Coordination Committee)  
<https://www.csf.gov.sg/>

محمد علي، (2022). *أساليب التخطيط الإستراتيجي لاستشراف المستقبل في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية*. مجلة التخطيط الإستراتيجي.

مدحت، محمد أبو النصر (2015). *مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز*. ط2، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.

المرسي وآخرون (2002). *التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي*. الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.

مرسي، نبيل (2008). *التخطيط الإستراتيجي*. المكتب العربي الحديث الاسكندرية، مصر.

المركز الأمير سلطان للأبحاث والدراسات الإستراتيجية <https://www.pss.org.sa/>

مركز التنبؤ بالمستقبل (Centre for Strategic Futures)

مركز الدراسات الإستراتيجية والدولية في سنغافورة. (2021). موقع مركز الدراسات الإستراتيجية

والدولية في سنغافورة. مسترجع من <https://www.rsis.edu.sg/>

مركز دعم اتخاذ القرار الديوان الملكي بالمملكة العربية السعودية.

مشرفي، ع. (2017). *التخطيط الإستراتيجي كمدخل إداري للتعامل مع المستقبل: دراسة نظرية*.

المصري، (2020). *"التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز القيادي في الوزارات الفلسطينية"*.

مصطفى، أ. (2018). التفكير الإستراتيجي: طريق إبداعي وثرى لتحليل المستقبل ومواجهة

التحديات". مجلة الإدارة الإستراتيجية، 6(1)، 35-50

منار، ج. (2020). دور هيئة التّميز والإبداع في استشراف المستقبل وتحقيق التفوق التنافسي:

دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية العربية السّورية. المجلة العلمية

للتعليم العالي، 8(2)، 45-62.

مناصيرية، إسماعيل (2020). "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ

القرارات الإدارية". (رسالة ماجستير في غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية

العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية.

الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية <https://vision2030.gov.sa/2030>

الموقع الرسمي للحكومة الإماراتية يحتوي على معلومات شاملة حول رؤية وإستراتيجية الإمارات

والمبادرات المختلفة. الموقع <https://www.moca.gov.ae/>

النعمي، بلقيس عبد الوهاب (2017). "صناعة القرار التربوي". مجلة دراسات تربوية، وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي العراقية، العدد 10.

هدى، أ. (2023). التحليل الإستراتيجي: عملية مستمرة لتحقيق التوازن الحركي في بناء المركز

الإستراتيجي المميز للأعمال وتفاعله مع بيئتها التنافسية". مجلة إستراتيجيات الأعمال، 11(3)،

75-90.

الهيّتي، خالد عبد الرحمان (2005). "إدارة الموارد البشرية". ط 2 دار وائل للنشر والتوزيع،

الأردن.

وحدة رؤية عمان (2040). الموقع الرسمي للرؤية. مسترجع من

[/https://vision2040.gov.om](https://vision2040.gov.om)

وزارة الاقتصاد في سلطنة عمان. (2023). الموقع الرسمي لوزارة الاقتصاد. مسترجع من

[/https://www.economy.gov.om](https://www.economy.gov.om)

وزارة التخطيط والاقتصاد الوطني السنغافورية (2021). موقع وزارة التخطيط والاقتصاد الوطني

السنغافورية. مسترجع من <https://www.mti.gov.sg>

وزارة التخطيط والاقتصاد الوطني السنغافورية. (2021). التخطيط الإستراتيجي والاستشراف

المستقبلي في سنغافورة: نموذج رائد للحكومات الصغيرة بلا موارد طبيعية."

وزارة التخطيط والاقتصاد الوطني السنغافورية. (2021). موقع وزارة التخطيط والاقتصاد الوطني

السنغافورية. مسترجع من [/https://www.mti.gov.sg](https://www.mti.gov.sg)

وزارة التخطيط والتنمية السعودية. الموقع الرسمي. مسترجع من

<https://www.ppmo.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

وزارة التخطيط والتنمية السعودية. الموقع الرسمي. مسترجع من

<https://www.ppmo.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

وزارة الخارجية اليابانية (2021). موقع وزارة الخارجية اليابانية. مسترجع من

[https://www.mofa.go.jp/mofaj/region/middle\\_e/index.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/region/middle_e/index.html)

وزارة الخارجية اليابانية. (2021). تجربة اليابان في دعم اتخاذ القرار الحكومي واستشراف

المستقبل: نموذج للتخطيط الإستراتيجي والابتكار والتنمية التكنولوجية."

وزارة الخارجية اليابانية. (2021). موقع وزارة الخارجية اليابانية. مسترجع من

[https://www.mofa.go.jp/mofaj/region/middle\\_e/index.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/region/middle_e/index.html)

ياسر محمد، (2021). "تطبيق التخطيط الاستشرافي في القطاع الحكومي وأثره في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية". مجلة التخطيط الإستراتيجي.

ياسمين محمد، (2021). تطبيق الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات

الإستراتيجية: دراسة تحليلية في القطاع الحكومي."

يزيد، (2019). نظم المعلومات الاستراتيجية المتقدمة والأداء الإستراتيجي في البنوك الإسلامية."

### ثانياً: المراجع الأجنبية

عوامل استشرف المستقبل: تأثير التكنولوجيا والتغيرات. (2010). "Roharbi Rani"  
الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على صورة المستقبل. مجلة الاستشرف والتنبؤ  
بالمستقبل، 5(3)، 25-40.

Abubakar, A. M. (2019). *Participation in decision-making and work outcomes: evidence from a developing economy*.

Adam, et al., (2001), Quality Improvement Practices and the Effect on Manufacturing Firm Performance: Evidence from Mexico and the USA. 37.

Aleksovska, (2021). "Accountable for What? The Effect of Accountability Standard Specification on Decision-Making Behavior in the Public Sector."

Aleksovska, M. (2021). *Accountable for What? The Effect of Accountability Standard Specification on Decision-Making Behavior in the Public Sector*.

Bell, & Reed, (2021). "The Tree of Participation: A New Model for Inclusive Decision-Making."

Bell, K., & Reed, M. (2021). *The tree of participation: a new model for inclusive decision-making*.

Chang, Gwang-Chol. (2008). *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods*. IIEP, UNESCO, Paris, p. 43. 38.

- David, F. R. (2016). التخطيط الإستراتيجي: العملية التحليلية لتحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجيات وتخطيط الإجراءات. مجلة إدارة الأعمال والإستراتيجية، 4(3)، 70-55.
- David, F. R. (2017). التخطيط الإستراتيجي: عملية تحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجيات لتحقيق التوافق بين قدرات المنظمة وفرص السوق والتحديات البيئية. المجلة الإستراتيجية لإدارة الأعمال، 5(2)، 45-30.
- Dedding, C., Groot, B., Slager, M., & Abma, T. (2022). *Building an alternative conceptualization of participation: from shared decision-making to acting and work.*
- Dedding, Groot, Slager, & Abma, (2022). "Building an alternative conceptualization of participation: from shared decision-making to acting and work."
- Della Spina, L. (2021). "Strategic Planning and Decision Making: A Case Study for the Integrated Management of Cultural Heritage Assets in Southern Italy."
- Della Spina, L. (2021). *Strategic Planning and Decision Making: A Case Study for the Integrated Management of Cultural Heritage Assets in Southern Italy.*
- Eze, I. J., Ogbuka, C. V., & Ugwu, O. C. (2022). *Workers' Participation in Decision Making and Performance of Public Sector Organization in Enugu State Local Governments.* Nigeria.
- Eze, Ogbuka, & Ugwu, (2022) . "Workers' Participation in Decision Making and Performance of Public Sector Organization in Enugu State Local Governments, Nigeria."
- Fountzoula, C., & Aravossis, K. (2022). *Decision-Making Methods in the Public Sector during 2010–2020: A Systematic Review.*
- George, (2018). "The Role of Future Exploration in Strategic Planning: A Field Survey of German Companies."

- George, M., Börkart, S., & Schulz, W. (2018). *The Role of Future Exploration in Strategic Planning: A Field Survey of German Companies*.
- Geraldine Ware. (2022). "Seven Essential Steps for Future Forecasting." *Futurist Thinking for Meaningful Change*, 4(2), 127-142.
- Geraldine Ware. (2022). "Seven Essential Steps for Future Forecasting." *Futurist Thinking for Meaningful Change*, 4(2), 127-142.
- Gwang-Chol CHANG (2008). *Strategic Planning in Education: Some*. Friday 4 July 39. Ibid, p. 44. 40.
- Hitt, M. A. (2016). فوائد التخطيط الإستراتيجي للمنظمات: تحقيق التركيز والتحسين المستمر والتكيف مع التحديات. *مجلة إدارة الأعمال والاستراتيجية*، 4(2)، 30-45.
- Ijeoma, C. (2020). "Employee Participation in Decision Making and its Impact on Organizational Performance: Evidence from Government Owned Enterprises, Port Harcourt, Nigeria."
- Ijeoma, C. (2020). *Employee Participation in Decision Making and its impact on Organizational Performance: Evidence from Government Owned Enterprises*. Port Harcourt, Nigeria.
- Kroger, M., & Tschiggerl, R. (2011). An introduction to decision making. In *Decision-Making in-Service Industries* (pp. 1-12). Springer.
- Lew, C., & Meyerowitz, D. (2018). "Formal and Informal Scenario Planning in Strategic Decision-Making: An Assessment of Corporate Reasoning."
- Lew, C., & Meyerowitz, D. (2018). *Formal and informal scenario-planning in strategic decision-making: an assessment of corporate reasoning*.
- Masilamony, D (2010). *Strategic planning: Contextual factors that facilitated and/or challenged the implementation of strategic planning in two nonprofit organizations Available from ERIC*.

- (881466063; ED520934). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/881466063?accountid=44936>
- Mohammed Abubakar, A. (2019). "Participation in Decision-Making and Work Outcomes: Evidence from a Developing Economy."
- Mohsen, Ahsanullah, & Sharif, (2020)"Employee Participation in Decision-Making and Its Effect on Job Satisfaction."
- Richard, T., & Kron, K. (2021). *A Field Study on Strategic Planning and Future Foresight in the Norwegian Industrial Sector*.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson.
- Robbins, S.P., Coulter, M., & DeCenzo, D.A. (2017). (إسماعيل، 2021). إدارة القرار واتخاذها. (ص. 9-10). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية
- Rohrbeck, R., S. Mahdjour, S. Knab, T. Frese (2009). *Benchmarking Report - Strategic Foresight in Multinational Companies Report of the European Corporate Foresight Group*. Berlin, Germany.
- Roman Tseigner (2018). عملية اتخاذ القرار: مفهومها وأهميتها. مجلة إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2، 1-15
- Sahua, A. K., Padhya, R. K., & Dhir, A. (2020). *Envisioning the future of behavioral decision-making: A systematic literature review of behavioral reasoning theory*.
- Sahua, Padhya, & Dhir, (2020). "Envisioning the Future of Behavioral Decision-Making: A Systematic Literature Review of Behavioral Reasoning Theory."
- Sanchez Garcia, M. C., & Cordoba Garcia, P. (2021). *The Role of Strategic Planning and Foresight in Innovation and Future Decision Making*.
- Schwarz, J.-O. (2008). *Assessing the future of futures studies in management*. Futures, Vol. 40

- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). *A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance.*
- Steptoe-Warren, G. (2011). "Strategic Thinking and Decision-Making: Literature Review."
- Steptoe-Warren, G. (2011). *Strategic thinking and decision-making: Literature review.*
- Sutamchai, K., Rowlands, K. E., & Rees, C. J. (2019). *The use of mindfulness to promote ethical decision making and behavior: Empirical evidence from the public sector in Thailand.*
- Sutamchai, Rowlands & Rees, (2019). "The Use of Mindfulness to Promote Ethical Decision Making and Behavior: Empirical Evidence from the Public Sector in Thailand."
- Toke, L. K. (2020). "Strategic planning to investigate the decision index of organization for effective total quality management implementation – in context of Indian small and medium enterprises."
- Toke, L. K. (2020). *Strategic planning to investigate the decision index of organization for effective total quality management implementation – in context of Indian small and medium enterprises.*



## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (3) أسئلة المقابلة الاستكشافية

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
1.	د. سالم بن محمد بن عامر الحجري	خبير تربوي	وزارة التربية والتعليم
2.	د. حفصة بنت سيف بن حمدان السبتية	خبيرة تربوية	وزارة التربية والتعليم
3.	د. يُسريّة بنت علي أمان آل جميل	خبيرة تربوية	وزارة التربية والتعليم
4.	د. محمد بن علي بن مسعود العلوي	خبير ضمان جودة	وزارة التربية والتعليم
5.	د. فوزي عبد الجليل المقطري	دكتور محاضر	جامعة الشرقية
6.	د. رحمة بنت خميس بن موسى البلوشية	مديرة الموارد البشرية	الأكاديمية السلطانية
7.	د. عبدالله بن جمعة الشقصي	مدير عام مساعد التخطيط للبعثات	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
8.	د. سيف بن درويش الحراسي	معلم	وزارة التربية والتعليم
9.	د. الغالية بنت سليمان الكندية	محاضرة	الكلية التقنية العسكرية

## ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية



دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة  
بسلطنة عُمان

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد .....

تعتبر هذه الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار لدى مؤسسات الدولة بسلطنة عُمان".

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبانة لأغراض علمية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذه الاستبانة أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. الحالة الاجتماعية  أعزب  متزوج  غير ذلك
3. المستوى التعليمي  دكتورة  ماجستير  بكالوريوس  دبلوم أو أقل
4. العمر  أقل من 30 عاماً  من 30 إلى أقل من 45 عاماً  45 عاماً فأكثر

5. سنوات الخبرة في المؤسسة
- أقل من 3 سنوات
- من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- عشر سنوات فأكثر
6. الوظيفة الحالية
- مدير عام / مساعد مدير عام
- مدير / مساعد مدير إداري
- رئيس قسم
- فني/ مهندس
- غير ذلك.....

### المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي (المتغير المستقل)

التحليل الإستراتيجي					
الملاحظات	الانتماء		الوضوح		العبارة
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
					1 يتم تحليل الخطط الإستراتيجية للمؤسسة قبل تنفيذها
					2 يتم تقييم إنجازات المؤسسة بشكل دوري ومستمر
					3 يتم تحليل توجهات المؤسسة المستقبلية واستشرافها
					4 يتم دراسة أثر تغييرات البيئة الخارجية على توجه المؤسسة
					5 تنفذ المؤسسة دراسات تنبؤية عند وضع خططها المستقبلية
					6 تضع المؤسسة خطة للتغذية الراجعة لتقويم الخطط ومعالجة جوانب القصور
					7 يوجد تطابق بين النتائج المتحققة والأهداف المرسومة
					8 أعدت المؤسسة خطة لمواجهة التهديدات التي تعترضها أثناء تنفيذ خططها
					9 حددت المؤسسة نقاط ضعفها، واستطاعت تحويلها إلى نقاط قوة لتنفيذ خططها

النهج المنظم ومشاركة المعنيين					
الملاحظات	الانتماء		الوضوح		العبارة
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
					1 تشارك المؤسسة الموظفين في وضع الخطط
					2 تشجع المؤسسة موظفيها على التنافس في اكتشاف الحلول للمشاكل الصعبة التي تواجههم في العمل
					3 يتم وضع الخطط وفق منهجيات علمية واضحة

					4	تتقبل المؤسسة المشاركة في الآراء والافكار
					5	توجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين في جهة عملي
					6	يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها
					7	تملك المؤسسة نظامًا أساسيًا واضحًا لجميع الموظفين تحدد فيه الحقوق والواجبات
					8	تتواءم خطط المؤسسة مع أهداف رؤية عمان 2040
					9	توجد مشاركات واسعة لكل الإدارات في الهيكل التنظيمي بهدف الرسو على اختيار البديل الأفضل.

فعالية التخطيط الإستراتيجي						
الملاحظات	الانتماء		الوضوح		العبارة	
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					1	تأخذ المؤسسة في الاعتبار التغيرات الاجتماعية عند وضع خططها
					2	تتواءم الخطط التي ترسمها المؤسسة مع التغيرات في التركيبة السكانية
					3	تضع المؤسسة خطط طويلة الأمد تتواءم مع التغيرات المستقبلية
					4	تتسجم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مع محاور ومرتكزات الرؤية المستقبلية (عمان 2040)
					5	أسهمت الأهداف المحققة في التخطيط الاستراتيجي بسرعة الإنجاز وكفاءة المخرجات
					6	تتواءم الخطط الإستراتيجية المعدة مع قدرات المؤسسة الداخلية
					7	تستفيد المؤسسة من نقاط القوة المتوفرة لديها لتحقيق أهداف الخطة وغاياتها
					8	ترسم القرارات الاستراتيجية المتخذة خارطة طريق الإدارة الوسطى والدنيا

## المحور الثاني: استشراف المستقبل

التنبؤ بالمستقبل واستكشاف البدائل					
الملاحظات	الانتماء		الوضوح		العبارة
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
					1 تنفذ المؤسسة دراسات تنبؤية عند التخطيط للمستقبل
					2 تراعي المؤسسة الأحداث المتوقعة في المستقبل عند التخطيط
					3 تراعي الخطط الحالية الزيادة السكانية في السنوات المقبلة
					4 توجد خطط بديلة للخطط الحالية في حالة حصول ظرف طارئ
					5 يتم وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى

المرونة الإستراتيجية والقابلية للتغيير					
الملاحظات	الانتماء		الوضوح		العبارة
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
					1 يتم وضع خطط قابلة للتعديل بناءً على احتياجات المستقبل
					2 يتم التشجيع على الابتكار في إعداد الخطط الاستراتيجية
					3 تهتم المؤسسة بتعديل خصائص الخطط الإستراتيجية بما يتناسب مع احتياجات المستقبل
					4 تمتلك المؤسسة أفراد متميزين في إعداد الخطط الإستراتيجية
					5 يتم وضع خطط إستراتيجية متنوعة في مختلف المجالات

استكشاف التحديات وإدارة المخاطر					
الملاحظات	الانتماء		الوضوح		العبارة
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
					1 يراعى في اختيار البديل المناسب لأي قرار إستراتيجي دراسة الإيجابيات والسلبيات لكل بديل
					2 يخضع اتخاذ القرار الإستراتيجي في المنظمة لقواعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية

					3	يتم بناء خطط إستراتيجية قادرة على التغلب على تحديات المستقبل
					4	أعدت المؤسسة خطة لمواجهة التهديدات التي تعترضها أثناء تنفيذ خططها
					5	حددت المؤسسة نقاط ضعفها، واستطاعت تحويلها إلى نقاط قوة لتنفيذ خططها
					6	يتم استخدام طريقة (SOWT) عند وضع الخطط الإستراتيجية
					7	تضم المؤسسة أشخاصاً مختصين في إدارة المخاطر

### المحور الثالث: دعم اتخاذ القرارات (المتغير التابع)

دعم اتخاذ القرارات						
الملاحظات	الانتماء		الوضوح		العبارة	
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					1	توتر البيئة الداخلية وثقافة جهة عملي على اتخاذ القرار
					2	تحتوي القرارات المتخذة في جهة عملي على تعليمات واضحة في كيفية تطبيقها
					3	في المؤسسة تتخذ قرارات مبنية على أسس علمية
					4	يأخذ المسؤول المباشر بأرائي وأفكاري بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
					5	توجد مساحة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملنا
					6	يتم تقييم القرارات المتخذة بعد تنفيذها
					7	تتماشى القرارات المتخذة في المؤسسة مع توجهات رؤية عمان 2040

### ملحق رقم (3) أسئلة المقابلة الاستكشافية

1. ما مدى أهمية وجود إستراتيجية وطنية لتعزيز مكانة سلطنة عمان في المستقبل وأهمية وجود كيان مركزي معني بشؤون التخطيط الاستشراقي للمستقبل في سلطنة عُمان؟
2. ما مدى استخدام القيادات العليا ومؤسسات الدولة في سلطنة عُمان لنهج التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في اتخاذ القرار؟
3. ما التحديات المعرفية التي تواجه إدماج مفاهيم التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل لدى القيادات العليا ومؤسسات الدولة في سلطنة عُمان؟
4. في ظل إنشاء وحدة دعم اتخاذ القرار بالأمانة العامة لمجلس الوزراء ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه في تجويد منظومة صنع واتخاذ القرار؟
5. هل هناك تجارب دولية أو ممارسات فضلى يمكن لسلطنة عمان أن تستفيد منها في التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل في دعم اتخاذ القرار؟ وما مدى الجدوى منها؟
6. إلى أي مدى تسهم الجهود الراهنة في تطوير بيئة القيادات الحكومية وتطوير منظومة صنع القرار في إمداد القيادات بمفاهيم التخطيط الاستشراقي؟
7. ما مدى التعاون بين القيادات العليا في سلطنة عمان مع المؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية من أجل تقديم الدراسات والتطوير في هذا الجانب؟
8. في ظل التحول الرقمي وطفرة الذكاء الاصطناعي والتوسع في مجالات الطاقة، ما مدى تضمين هذه المعرفة لتجويد صنع القرار؟