

# تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي - دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط

انسام حسون حري\*\*

أ.د سماح مؤيد محمود\*

## المستخلص

يساهم المتغيرين ليشكلا الاطار الفكري والفلسفي لهذا البحث، ويهدف الى اختبار مستوى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي، وتجلت الاهمية في ردم الفجوة المعرفية بين الطروحات الفكرية القائمة وإمكانية التطبيق، يهدف الى توضيح امكانية المنظمة الاستراتيجية واثرها في تعزيز الاستشراف المستقبلي. وتمثلت مشكلة البحث، بمحدودية إدراك المدراء لتوافر عناصر الوضوح الاستراتيجي في مستوى الاعمال، والبحوث العلمية المنجزة داخل المنظمة، والتي تؤهلهم بان يكونوا منظمة ذات قيمة مرتفعة. وتم اختيار تسعة دوائر عاملة في وزارة التخطيط مجتمعا للبحث وتمثل عينته بالمدراء، بلغ عددهم (114) مديراً، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، وتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، وتوصلت الباحثتان من خلال التحليل والاختبار الى مجموعة استنتاجات فكرية نظرية واخرى تطبيقية شخضت الواقع المعمول به في بيئة التطبيق، اذ تبين ان عناصر الوضوح داخل الوزارة بمستوى مقبول لما تمتلكه من مستويات علمية عالية تشغل المناصب الادارية التي تساهم في الاستشراف المستقبلي، وتركزت التوصية الاساس في تقديم مجموعة من المقترحات العلمية على وفق الامكانيات المتاحة والممكنة والتي تصب نحو زيادة انجاز الوزارة لخططها من خلال الاستشراف المستقبلي الصحيح، وتشخيص العقبات التي تقف امامها.

الكلمات المفتاحية: الوضوح الاستراتيجي ، الاستشراف المستقبلي ، المدراء .

## Abstract

The two variables contribute to form the intellectual and philosophical framework of this research, and the dresses aim to test the level of the impact of strategic clarity in enhancing foresight of future. The importance of research lies in bridging the knowledge gap between the existing intellectual propositions and the possibility of application it aims at clarifying the strategic potential of the organization and its impact on enhancing the foresight of future. The problem of research has been represented by the limited awareness of managers of the availability of strategic elements in the level of work and the scientific research carried out within the organization, which qualifies them to be a high value organization. Nine departments of the Ministry of Planning have been selected and appointed by the directors 'the questionnaire is used as a tool to collect data and information related to research. The correlation and influence relationships have been tested and implemented in the application environment, and the two researchers have reached a set of theoretical and applied intellectual conclusions that identified the reality in the application environment. it has been found that the elements of clarity within the ministry at an acceptable level of its high scientific levels occupy the administrative positions that contribute to the future prospect. The main recommendation has focused on presenting a set of scientific proposals

\* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .  
\*\* باحثة .

مقبول للنشر بتاريخ 2017/5/28

مستل من رسالة ماجستير

according to the possibilities available and suggestions, which contribute towards increasing the ministry's completion of its plans through the correct foresight of future, and identify the obstacles that stand in the way of achieving them.

Key words : strategic clarity, foresight of future, managers.

## المقدمة

إن التراكمات المعرفية أدت إلى إمكانية إنجاز العديد من العمليات المادية والذهنية وبكفاءة تفوق كثيراً كفاءة المقدر البشرية، وهو ما يشار إليه بالوضوح الاستراتيجي الذي يعد من الإمكانيات التي تتميز بسهولة امتلاكها أو الحصول عليها من المنافسين ولاسيما بعد التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال، ما يؤدي بدوره إلى الحصول على الميزة التنافسية، فضلاً عن ذلك فإن الوضوح يرتبط ارتباطاً قوياً مع الاستشراف المستقبلي من حيث إمكانية الوصول إلى تصور المستقبل ووضع الاستراتيجيات بناءً على أسس واضحة ومحددة مسبقاً، إذ يرتبط بالمقدرات الكامنة في عقول المورد المقتدر معرفياً ذي الفكر الخلاق والعمل المبدع الذي يعد قاعدة الابتكار والإبداع في المنظمات وهي ما تمثل دورها مصدر النجاح الاستراتيجي للمنظمات.

إذ يعد الاستشراف المستقبلي مهارة علمية تهدف لاستقراء التوجهات العامة في حياة البشرية التي تؤثر بطريقة أو بأخرى في مسارات الحياة. وبهذا المنطلق مثل لنا متغيراً استراتيجياً ينبغي أن يؤخذ بنظر الاعتبار كمنهاج عمل في أعمال المنظمات ولاسيما البيئة العراقية التي تتمتع بامتلاكها مجموعة من مقدرات المورد المقتدر معرفياً المتمثلة بالمدراء والخبراء فضلاً عن استعمالها لمجموعة من أدوات الاستشراف المستقبلي التي توفر مجموعة من الإمكانيات التي تسهل عملها.

وتتكامل الصورة في إبراز مقدرات المورد المقتدر معرفياً وكيفية تعزيز الاستشراف المستقبلي بأبعادها في الوزارة المبحوثة لتحقيق القيمة للوزارة، وجاءت هيكلياً البحث متمثلاً أولاً بمدخل البحث المنهجي والمتمثل بالمبحث الأول لتحقيق أهداف البحث، ووضع الأسس الفلسفية لمؤهلات الوضوح الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي بالمبحث الثاني وإيجاد العلاقة والتأثير بينهم والمتمثلة في المبحث الثالث، وعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في المبحث الرابع.

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

إن المشكلة الأساسية للبحث تدور في معالجة القصور ومحدودية إدراك المدراء لعناصر الوضوح في مستوى الأعمال والدراسات العلمية المنجزة داخل الوزارة والتي تؤهلهم بأن يكونوا منظمة ذات قيمة مرتفعة، فضلاً عن ضعف الرؤية لإشارات الإنذار البيئية. وبناءً على ذلك يمكن إظهار مشكلة البحث بصورة أكثر وضوحاً من خلال إثارة عدد من التساؤلات وكما يأتي :-

- ما مستوى إدراك الوزارة المبحوثة بأهمية توفير عناصر الوضوح الاستراتيجي ؟
- ما مستوى إدراك الوزارة المبحوثة بأهمية استقراء المستقبل من خلال توافر مميزات الاستشراف المستقبلي؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية بين، وفي كل من الوضوح الاستراتيجي وتعزيز الاستشراف المستقبلي ؟

إن التساؤلات المذكورة آنفاً تظهر أن المشكلة الأساسية بالوضوح الاستراتيجي ، والاستشراف المستقبلي هي ليست في وجودها، أو عدم وجودها في الوزارة المبحوثة، وإنما تكمن في وجود التكامل أو عدمه بين المتغيرات داخل الوزارة، ومستويات الإفادة منها في تحقيق منظمة تتميز بالاستشراف المستقبلي، والاستفادة القصوى من مناهج الاستشراف، وتحقيق الأفضل ليس للوزارة فحسب وإنما للمجتمع والاقتصاد الوطني .

### ثانياً : أهمية البحث

تتحدد الأهمية في مستويين هما :

1. **المستوى النظري:** يتمثل في حادثة الموضوع والذي تناول الربط بين متغيراته، ومن ثم فإنه يعد محاولة لإثارة الاهتمام بموضوع تعزيز الاستشراف المستقبلي في إطار التكامل بين عناصر الوضوح الاستراتيجي ، وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي في دراسة العلاقة الارتباطية، والتأثيرية بينهما وفيهما.
2. **المستوى العملي:** إن البحث طبق في إحدى الوزارات المهمة والفاعلة في البلد، والتي تضم نخبة من الكفاءات الذين يقدمون نتاج بحثي ومعرفي يمكن أن يرفع مستوى أداء الجهاز الحكومي، ولاسيما ما تبديه من دراسات مستقبلية

تهدف الى النهوض بواقع الوزارات الاخرى من خلال تطوير التنمية الوطنية الشاملة، ولها القابلية على المساهمة في اجراء التحولات والإصلاحات الاقتصادية، والاجتماعية المطلوبة لتحقيق التنمية المستدامة، والذي من خلاله تتمكن من تحقيق الاستثمار الأمثل والتكيف بسرعة والاتصال بفاعلية لتنفيذ الاستراتيجيات وإمكانية تعزيز الاستشراف المستقبلي وبشكل يزيد من كفاءة وفاعلية أداء الوزارة .

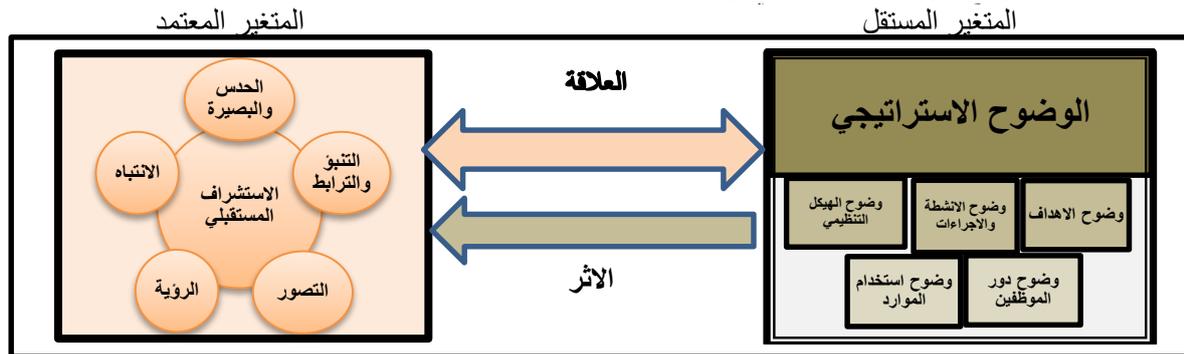
### ثالثاً : أهداف البحث

1. تشخيص تأثير تميز المدير بمؤهلات الوضوح الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاستشراف المستقبلي.
2. بيان وتحديد مستوى عمل الوزارة المبحوثة بمتغيرات البحث، واستثماره الموجودات والعناصر المعرفية .
3. الكشف عن الانجازات الخاصة بالوزارة ولفت الانتباه اليها، التي تؤدي بدورها الى المساهمة في تعزيز الاستشراف المستقبلي بشكل متفوق .
4. محاولة تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها الوزارة المبحوثة، لاسيما في كيفية تعزيز الاستشراف المستقبلي ، فضلاً عن تقديم المؤشرات التي تساعد في تبني منهج مؤهلات الوضوح الاستراتيجي ، من قبل المديرين، ليكونوا قادرين على إنجاز الأفضل في بناء الوزارة .

### رابعاً : منهج البحث

تبنت الباحثتان في البحث الحالي الاسلوب التحليلي وفي ذات الوقت اعتمدتا على الاسلوب التطبيقي او التجريبي لأنه يعتمد اساسا على الافكار النظرية المطروحة من قبل (Nonaka et al,1996)، فضلاً عن امكانية التطبيق في البيئة العراقية خصوصاً انها قد طبقت في بيئة الدول المتقدمة، هذا من جانب، ومن جانب اخر كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفويًا، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة .

### خامساً : نموذج البحث الافتراضي وفرضياته



الشكل (1)  
أنموذج البحث

### • فرضيات الارتباط

- الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الوضوح الاستراتيجي وتعزيز الاستشراف المستقبلي وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-
- (1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الاهداف وتعزيز الاستشراف المستقبلي.
  - (2-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الانشطة والاجراءات وتعزيز الاستشراف المستقبلي.
  - (3-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الهيكل التنظيمي وتعزيز الاستشراف المستقبلي .
  - (4-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح استخدام الموارد وتعزيز الاستشراف المستقبلي .
  - (5-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح دور الموظفين وتعزيز الاستشراف المستقبلي .

### • فرضيات التأثير

- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لعناصر الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي . وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- (1-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح الاهداف في تعزيز الاستشراف المستقبلي .
- (2-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح الانشطة والاجراءات في تعزيز الاستشراف المستقبلي .
- (3-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح الهيكل التنظيمي في تعزيز الاستشراف المستقبلي.
- (4-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح استخدام الموارد في تعزيز الاستشراف المستقبلي.
- (5-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح دور الموظفين في تعزيز الاستشراف المستقبلي.

### سادساً : مجتمع البحث

اختيرت وزارة التخطيط العراقية لتطبيق الجانب العملي من البحث ، وفي تعريف مبسط عن الوزارة، إذ تأسست بموجب القرار (18) في 2009/10/5 وتضم الوزارة تسعة دوائر علمية متخصصة، تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاستخدام الامثل للطاقات والامكانات المادية والبشرية وتطوير مسيرة التنمية الادارية بما يرفع كفاءة اداء الجهاز الحكومي. وان أسباب اختيار وزارة التخطيط العراقية مجتمعاً للدراسة (أولاً) الدراسات الاستشرافية ووضع الاستراتيجيات السنوية والخمسية لخطط التنمية الشاملة وتنفيذها ومتابعتها التي تنجزها الوزارة بالتعاون مع باقي اجهزة الدولة، فضلاً عن اعداد واقتراح برامج وخطط تسهم في بنا القدرات المؤسسية وتطوير العنصر البشري، اذ يعد اداة ومحور تحقيق التنمية، مما يلفت الانتباه إلى الوضوح الاستراتيجي الذي تطمح إليه الوزارة. (ثانياً) توافر العقول في الوزارة المبحوثة، إذ أن نسبة ليست بالقليلة هم من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه، فضلاً عن نتائجهم البحثي والمعرفي. (ثالثاً) للمعرفة خصوصية واضحة في عمل هذه الوزارة ودوائرها وإن استثمار هذه المعرفة وبشكل كفوء سيعود بالفائدة الوطنية في دعم إمكانات وزارات الدولة الأخرى وقطاعات المجتمع.

### سابعاً : عينة البحث

تتألف العينة من الجزء الذي يمثل مجتمع البحث بالكامل نظراً للدور الاساسي في نجاح البحث مما ينبغي تحديد اسلوب المعاينة من اجل الدقة والموثوقية في تمثيل المجتمع (Adams et al,2007:87)، لذا تم تبني اسلوب المعاينة الغرضية المقصودة التي يتم اختيار العينة بشكل متعمد بغية الوصول الى الهدف المنشود وتمثيل خصائص المجتمع تمثيلاً صحيحاً (101: 2002 Gill & Johnson) في ضوء ذلك اختارت الباحثان تسعة دوائر علمية معينة بتطوير السياسات والخطط والبرامج التنموية للوصول الى تنمية شاملة مستدامة وفي موقعها الكائن في الباب الشرقي. وتم حصر عدد المديرين العاملين، ومعاونيهم، ومديري الأقسام، ورؤساء الشعب، والدوائر التسعة التي اختيرت للبحث. بلغ عدد المدراء (156) مدير، اكتفت الباحثتان بمستوى الإدارات العليا والوسطى، كون متغيرات البحث في جزء منها ذات طابع إدراكي ولها علاقة مباشرة بمتخذي القرار النهائي حصراً، بلغت عدد الاستثمارات المستلمة والصالحة للاستفادة منها (114) استبانة، أي بعدد (8) استمارة مفقودة، وبالتالي أصبح حجم العينة (114) مدير .

### ثامناً : أدوات البحث

**أ-الجانب النظري:** تم الاستناد في تغطية الجانب النظري إلى كل من المصادر العربية، والأجنبية من حيث الكتب، والتقارير، والدوريات، والرسائل والأطاريح، وأيضا تمت الاستفادة وبشكل مكثف من الشبكة الدولية للانترنت، التي وفرت جانباً كبيراً من أحدث المقالات وأوراق المؤتمرات العلمية .  
**ب-الجانب التطبيقي :** تم الاستناد في هذا الجانب الى كلا من:-

● **المقابلات الشخصية :** نظرا لطبيعة البحث ومتغيراته، فقد تم اعتماد المقابلات الشخصية لبيان التشخيص الحقيقي للمشكلة، والبيئة المتوافقة، واحتياجاته، فقد أثرى السادة المسؤولين في وزارة التخطيط بأراء وملاحظات أغنت البحث بشكل موسع، وفتحت آفاق لبيان مدى الاستفادة منها .

\* **الوثائق والسجلات الرسمية:** تم الحصول على بعض الوثائق الخاصة بوزارة التخطيط، والدوائر المرتبطة بها في منطقة الباب الشرقي التي أفادت في وصفها وتأشير بعض المعلومات الخاصة بها ومنها الدوريات والنشرات التي تصدرها هذه الوزارة.

● **الاستبانة :** يعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على بيانات، ومعلومات، وحقائق مرتبطة بواقع معين، فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم بواسطتها جمع البيانات، والمعلومات، حول ظاهرة أو مشكلة بحثية. وتضمنت الاستبانة جزئين، والملحق (1) يبين ذلك، اذ غطى الجزء الأول الفقرات المتعلقة بمتغير (الاقتدار المعرفي)، في حين غطى الجزء الثاني الفقرات المتعلقة بمتغير (الاستشراف المستقبلي). وتم صياغتها وفق مقياس (سبيرمان) العشري وهذا المقياس يتألف من احد عشر حقلًا يتوزع من أعلى وزن وهو الحقل الحادي عشر، والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 100%) إلى أوطأ وزن وهو الحقل الأول الذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 0%) وبينهما تسعة أوزان أخرى هي (10%، 20%، 30%، 40%، 50%، 60%، 70%، 80%، 90%). اما المقاييس المعتمدة لمتغير الاقتدار المعرفي كانت وفق تصنيف (حجازي، 1994، و جاسم، 2014) والتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية هي (الانتقاء، التعظيم، والتعويض) باعتباره متغيراً مستقلاً في البحث الحالي .

وفيما يتعلق بالاستشراف المستقبلي، فقد تم الاعتماد في جزء منه على تصنيف (Blagg et. al, 2001) و (Davis,2002) و(جمال،2013)، بما يتوافق وأهداف البحث، بالاستفادة من الطروحات .

### \* اساليب تحليل البيانات:

- الأهمية النسبية(Percentage)
- الوسط الحسابي الموزون(Weighted Arithmetic Mean)
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)
- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation)

- معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (Simple Correlation Coefficient)  
 - الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression)  
 - معامل التحديد (The Coefficient of Determination): R2  
 - إختبار (F) وإختبار (T)

## المبحث الثاني

### الوضوح الاستراتيجي Strategic Clarity

#### أولاً : مفهومه

بغية الإحاطة بماهية الوضوح فقد عمدت الباحثتان الى تحديد الدلالة اللغوية له ومن ثم الولوج نحو الدلالة الاصطلاحية. وبتبنا المعنى اللغوي لمفهوم الوضوح نجد ان اصل كلمة الوضوح في اللغة اشتق من الفعل (وضح) وفي معناه قال ابن فارس :وضح الواو والضاد والحاء اصل واحد يدل على ظهور الشيء وبروزه ووضح الشيء :إبان وجاء في الحديث "صوموا من وضح الى وضح " اي من ضوء الى ضوء (ابن فارس ، ج 6 :119). وجاء في قوله تعالى "والشمس وضحاها "ففي الآية الكريمة قسم الله تعالى بالشمس اي نهارها حيث يسمى النهار الوضاح (الطبري، ج7:527)

اما في اللغة الانكليزية فالقواميس تعرب اسم (Clarity) وضوح ،صفاء ،جلاء (البليكي ،2008 :228) وقد وردت مصطلحات اخرى في اللغة الانكليزية للإشارة الى الوضوح هي :Uncrowdedness صاف، Clearness واضح ، Lucidity مشرق، Limpidity شفاف، Pellucidity صاف، Lucidness لائق .

اما اصطلاحاً فهو يكسب اهمية قصوى كونه يضمن التوازن المفقود عند عدم الوضوح او الغموض، وأشار عدد من الباحثين الى المفهوم ومنهم (3: Oliver,2004) الذي يرى انه شفافية التشريعات وسهولة فهمها من قبل الافراد وانسجامها وموضوعيتها مع بعضها وتبسيط الاجراءات ونشر المعلومات والافصاح عنها لإظهار الامور بصورة افضل. وأشار (1: Mann,2005) ان الوضوح يمثل الصورة التي توضع من قبل الادارة العليا لتفسير الاعمال التي يقومون بها وتحديد المسار المتبع لتحقيق ذلك. في حين عرفه (جوتري،2009:66) انه ازالة الغموض واللبس لذا فهو يحث مدراء المنظمات من ازالة اي غموض او لبس في سياسة المنظمة تجاه مواردها البشرية وان يجعل تلك السياسات بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق.

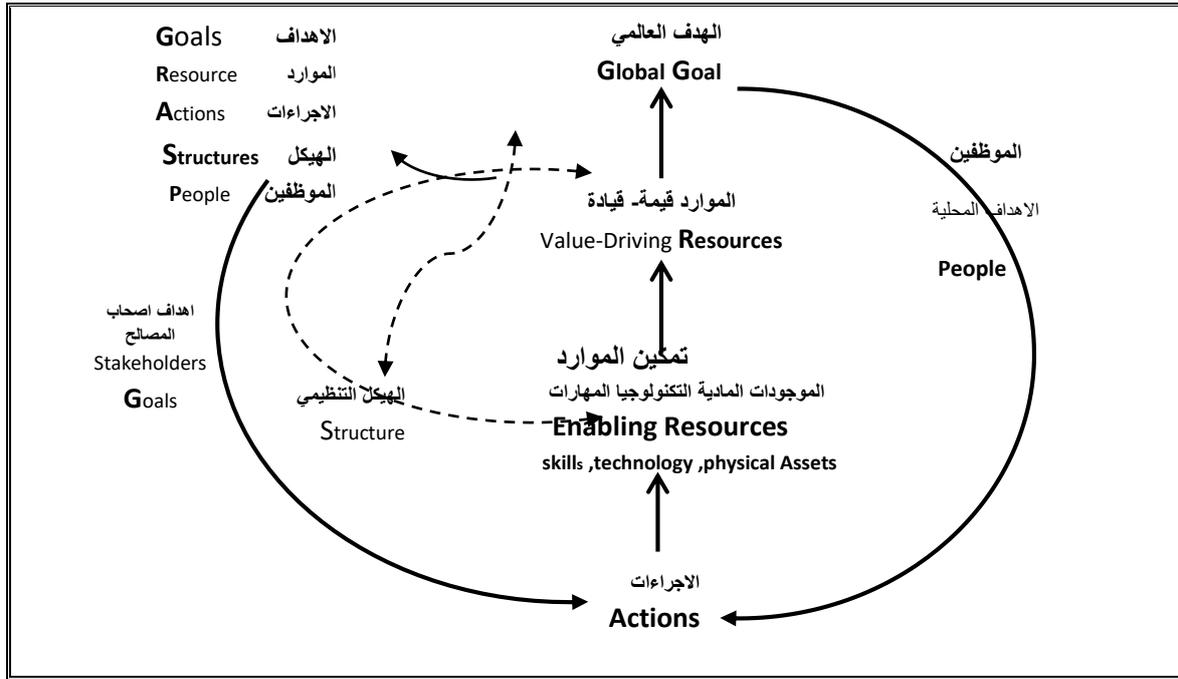
اما الوضوح الاستراتيجي فهو من المفاهيم الحديثة التي تناولها الباحثين منذ اواخر القرن التاسع عشر وكان اول من درسها ووضع حجر الاساس هو (Bantel,1993) ومن ثم ساهمت الدراسات المتعاقبة بإنضاج هذا المصطلح لما واجهته المنظمات من منافسة شديدة في ظل التغيير السريع وعدم تمكن التخطيط الاستراتيجي من مواجهة التهديدات البيئية والمتمثلة بركود وجمود اثناء دورة حياة المنظمات، فكانت المنافسة من ابرز العوامل التي ساهمت بتطور الوضوح الاستراتيجي الذي هو نتاج للتفكير والابداع وما تمتلكه المنظمة من مهارات وميزات عقلية لدى المدراء تمكنهم من استشراف مستقبل المنظمة وتحديد اي القرارات تساعد المنظمات في النمو والنجاح من خلال التطوير والتجديد لأنشطتها وامكانياتها. وان قادة المنظمات الاكثر نجاحا هم الذين يضعون استراتيجيات واضحة التشكيل وديناميكية مع الظروف للتواصل مع القضايا الاستراتيجية لضمان ادراك مدرائها وافرادها العاملين في المنظمة بالروابط بين اعمالهم الفعلية والنتائج التي يجب الوصول اليها فهو السعي الموجه من داخل المنظمة باتجاه تكتيكات واساليب تنافسية (6: Dunham & Puente, 2008). اما (7: Yeager, 2013) فيرى انه منهج جديد يقوم بابتكار وحدة تنظيمية تعمل على الترابط التنظيمي في المنظمة من خلال الفهم المشترك فهي طريقة جديدة لأداء الافراد وفرق العمل تؤكد على استخدام مبدا الوضوح المشترك لترسيخ الترابط التنظيمي وتحقيق الاداء العالي . ويتجاوز الوضوح الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي التقليدي كونه منهج متكامل يتمثل في صنع الاستراتيجية واليات تنفيذها بما ينسجم مع الاهداف ويمكن تحقيق ذلك من خلال استثمار المهارات القيادية وسهولة الاتصالات بين الادارة والمرؤوسين والتكيف السريع لمواجهة المخاطر المحتملة (القصور، 2015:39). كما اكد (Brenegar,2015:2) في مفهومه للوضوح الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي، بدلا من التخطيط الاستراتيجي . فهو يأتي من وضوح القيم والامكانات الموجودة في المنظمة، وما ينبغي أن تكون عليه النتيجة. اي القدرة على السير في أي حالة ومعرفة ما يجب القيام به .

وعليه فإن الوضوح الاستراتيجي وفق نظر الباحثتان تتفق مع ما قدمه (Yeager, 2013) و(القصور، 2015) ضمن منظورهم له كمنهج جديد ليصبح التعريف الاجرائي للوضوح الاستراتيجي بأنه "منهج جديد شامل يتعامل مع الخطط والاستراتيجيات وكيفية تطبيقها من خلال استعمال ادوات وتقنيات وموارد تعمل على التفاعل التنظيمي وتدعم جهود الأفراد الرامية الى جعل الخطط الاستراتيجية تحقق النجاح وتضيف القيمة لعمليات المنظمة لمواكبة ديناميكية البيئة التنافسية". ويعد مظلة واسعة تشكل القوة الداخلية

للمنظمة المتمثلة باطار متكامل للتنفيذ وتكريس الموارد والاجراءات وتنسيق أنشطتها والتطوير في الهياكل والعمليات والاتصالات واكتساب الخبرات وربط الرؤية المشتركة لأصحاب المصالح والتركيز على العنصر البشري لمواجهة المنافسة والتمكن من استثمار الفرص الخارجية وتحقيق الاداء العالي.

### ثانياً : عناصر الوضوح الاستراتيجي

قدمت الباحثتان مجموعة من الافكار حول الوضوح الاستراتيجي وامكانية بناء انموذج موحد لقياسه ويعد الانموذج الذي قدمه كل من (Dunham & Puente, 2008) الذي يظهر في الشكل (2) الانسب والاكثر وضوحاً وانسجاماً مع توجهات البحث الحالي في قياس هذا المتغير .



الشكل (2)

عناصر انموذج الوضوح الاستراتيجي (GRASP)

Source :Dunham &Puente (2008), Strategic Clarity :Actions for Identifying and Correcting Caps in Models p:4.

ويطلق عليه انموذج (GRASP) وهذه الحروف هي اختصار لكلمات (Goals ,Resources ,Actions ,Structure ,People) والتي تعني (الاهداف، الموارد، الأنشطة، الهيكل، الافراد) الذي قدمه كل من (Dunham &Puente) ،وان عناصر انموذج (GRASP) داخل المنظمات تبث الدعم الملانم لأجل ان تكون كدليل لاستراتيجياتها، اذ تتناسب معا لتشكيل ديناميكية شاملة وسهلة التواصل بين ادارات المنظمة بأكملها. وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر:-

**1- وضوح الاهداف:** ان انشاء هدف واضح وتحديد اولوياته يمكن ان يعزز العلاقات بين اعضاء الفريق الذي اشترك بوضع هذه الاهداف والتوافق بين المصالح المتنافسة بينهم فهو يعد بطريقة شفافة ومفهومة يسهل استيعابها (Bang et al, 2010:2). فتمثل الاهداف وسيلة لتحديد السبب الذي وجدت المنظمة من اجله وما تسعى للوصول اليه وهي تعد من الركائز الاساسية لتحقيق الفعالية الاستراتيجية لارتباطها بتوحيد وجهات النظر المختلفة لأصحاب المصالح (Puente&Dunham,2008: 3). وان غموض الهدف يرجع الى نقص الكفاءة الادارية على الرغم من انه في النهاية يعد نتيجة مهمة لمجموعة متنوعة من رؤية اصحاب المصلحة. كما اكدوا (Bang et al,2010: 259) بدراستهم البحثية بوجود علاقة ايجابية بين وضوح الهدف وتركيز الاتصالات وفاعلية الفريق من خلال تعزيز وتركيز المناقشات في اجتماعات الادارة بشأن الاهداف وكيفية جعلها مفهومة وواضحة للجميع وبوضوحها يجعل التواصل اكثر تركيزا فضلا عن زيادة مستوى ادائهم للمهام وطبيعة العلاقة بينهم بينما يسهم عدم التطابق بين وضوح الاهداف ووضوح الاجتماعات بضعف الاداء. ومن الجدير بالذكر ان عدم توفره يؤدي الى الفوضى التنظيمية والتي تعبر عن حالة غياب الغرض او الهدف من وجود المنظمة وتولد نوعاً من العدائية ضد اي حالة نظامية طبيعية (Cakar&Alakavuklar,2011: 392).

وفقا لما تقدم نستطيع القول أن وضوح الاهداف هو ضرورة حتمية كونه يمثل التفصيل الاوسع ضمن الوضوح الاستراتيجي فهو يعتمد على رؤية المنظمة ورسالتها وقيم الادارة العليا فمن خلال وضوح الاهداف تكون قادرة المنظمات على العمل بكفاءة وفاعلية فان فهم الهدف يمثل نصف الطريق لتحقيقه فالاهداف الغامضة والمعقدة تؤدي الى القيام بأنشطة متعارضة بسبب عدم فهم ما تريد المنظمة تحقيقه فعلا والوصول الى غاياتها وتحقيق الاداء المتفوق .

**2- وضوح الإجراءات والأنشطة:** ان الاجراءات المتبعة داخل كل منظمة يجب ان تعبر عن جوهر عملها كما انها يجب ان تصمم بشكل يساعد الموارد المستخدمة من تحسين ورفع انتاجيتها وعليه فان المنظمات تسعى جادة الى خلق الاجراءات التي تمكنها من استغلال مواردها بشكل افضل باتجاه رفع قيمتها واستخدام الافكار التي تتمحور حول دون تراكمها (Adams, 2005: 26). ان جوهر الاستراتيجية هي خطة عمل معدة لتحقيق غاية ما وتحتاج الى مجموعة من الإجراءات لإنجازها ولا بد لها أن تكون هادفة وواضحة الناجمة في مستندات العمل الجوهرية التي تقود إلى الحالة المتوقعة مستقبلاً. برزت ضرورة وضوح الإجراءات المتبعة في المنظمة ومراعاة السرعة في تقديمها والعمل بها فضلاً عن متابعة الإجراءات بين الإدارات، وإعداد دليل واضح ومبسط للإجراءات الإدارية لتفادي التعطيل والتأخير نتيجة غياب بعض الموظفين، وتفعيل مبدأ تدوير العاملين للاستفادة من المزايا التي يقدمها ولا سيما فيما يتعلق بعدم إعاقة الأنشطة والإجراءات التي تقدم للمدراء (فاطيمة، 2016: 108).

وترى الباحثتان إن وضوح الإجراءات من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات لغرض رفع أدائها التنظيمي وإن أغلب منظمات اليوم باتت تركز على ضرورة إعداد دليل يعنى بالإجراءات المتبعة لديها يحوي على توضيح شامل لكل عملية يتم إنجازها داخلها مع ضرورة جعل هذا الدليل يتسم بالوضوح والبساطة والشمولية والدقة والاتساق مع أهدافها لضمان التطبيق الواقعي وتفاذي مشاكل التداخل في الإجراءات والغموض الذي يعترى بعضها. ولأهمية وضوح الإجراءات فقد أصبحت هذه المهمة كثيراً ما يتكلف بها خبراء مختصون في مجال التنظيم والتبسيط، لتذليل المعوقات والمشاكل التي تواجه الإدارة في هذا المضمار بما يكفل إزالة التعقيد.

**3- وضوح الهيكل التنظيمي :** تسعى المنظمات الى بناء الهياكل التنظيمية وفقا لنماذج محددة قد يكون نموذج شامل للبيئة التنظيمية يعمل على منح المنظمة مساحة واسعة لبعض الاشكال التنظيمية حيث انها تبحث عن اتساق داخلي وكل هيكل تنظيمي لديه خصائص مختلفة تعمل في الغالب معا بشكل جيد لخلق حالة من الاتساق بين المنظمة وبيئتها بسبب وجود عدة انواع من الهياكل التنظيمية التي تكون متاحة للاختيار امام المدراء لجعل حياة منظماتهم مستمرة (Robbins, 1990: 36). ويعتبر وضوح الهيكل التنظيمي من العوامل أو المتغيرات الاستراتيجية الداخلية، فهي مجموعة الوظائف والعلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ويوضح حجم التعاون بين الوحدات اذ كل وحدة لديها قدرات معينة من أجل ممارسة مهمتها، أو عملية التنسيق التي تركز على ترابط وتقارب الأعمال، والمنظمات تهتم بوضوح الهيكل التنظيمي الذي يساعدها على تسهيل تحقيقها لأهدافها التنظيمية، ومدى مساعدته لها في الاستجابة للحاجة إلى التغيرات التي تحدث طبقا لظروف بيئة العمل الخاصة بكل منظمة (الهور وسليمان، 2015: 12) .

نستدل مما سبق ان وضوح الهيكل التنظيمي يتم من خلاله اختبار وتعيين الافراد اذ ان تحديد مهام وادوار محددة بالكيفية التي سيتم الربط بين الأنشطة للأفراد والوظائف المختلفة بشكل يزيد من الكفاءة والاستجابة للظروف البيئية وتحقيق الميزة التنافسية لان امكانية تنفيذ الاستراتيجية لن يتحقق الا في ظل اختيار صحيح للمهنة وجودة الخبرات والمهارات والمعارف المعتمدة في اطار التنظيم الواضح والمحكم .

**4- وضوح استخدام الموارد:** ان الموارد التي تمتلكها المنظمة تمثل العوامل التي تستخدمها في انجاز انشطتها ويمكن تمثيلها بالبنى التحتية لأي منظمة (Manan & Jan, 2010: 190). وتمثل الموارد بجميع الموجودات والعمليات والخصائص التي تمتلكها المنظمة وكذلك المعلومات والمعرفة وغيرها والتي تكون تحت سيطرتها لوضع وتنفيذ الاستراتيجيات لتحسين كفاءتها وفعاليتها (Rose et al, 2010: 488). في حين يرى (النسور، 2010: 33) ان تطور مهارات وقدرات الموظفين يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والمنافسة اذ يشعر كل فرد بأن المنظمة ملك له . وهذا الشعور يدفع الموظفين الى بذل جهدهم واعطاء كل ما لديهم من اجل تميز منظماتهم ونجاحها والخطة الاستراتيجية المتميزة توضع على اساس مجموعة الموارد والقدرات المتاحة اذ تسهل هذه المجموعة وتدعم الاستراتيجيات المستهدفة من حيث التخطيط والتنفيذ الفعال لتعبر عن التوافق المستمر للمنظمة مع بيئتها .

واستنادا لما تقدم ترى الباحثتان ان وضوح استخدام الموارد يشير الى قدرة ادارة المنظمة من استثمار وتنظيم الموارد وفق اسس واضحة يضمن للمنظمات من تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية وتعزز موقفها بين منافسيها وتنتج عنها الارباح والقيمة المضافة .

**5- وضوح دور الموظفين:** يعد العنصر البشري مفتاح نجاح المنظمات فلا وجود للمنظمة من دونه وبالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية على درجة عالية من الرقي ومهما كان الموقف المالي ممتاز فإنه من الممكن ان يقضي على اية منظمة ما لم يتوفر فيها الموظفين الذين يدركون بشكل واضح ما مطلوب منهم من ادوار داخلها. وقد زادت الحاجة الى تكريس الجهود حول وضوح دور الموظفين في اطار العمل الذي اصبح اكثر صعوبة في منظمات اعمال اليوم اذ يحتاج الى التفاعل فيما بينهم داخل المنظمة وخارجها ويتطلب التفاوض والتنسيق بين اطرافها المتعددة وتمثل ذلك بفعل عوامل عديدة منها (سرعة التغيير، اتساع حالة الغموض وعدم التاكيد، والتعقيد المتزايد) (Richard & Katherine, 2005:1) ومما يزيد الاهتمام بوضوح الدور هو بناء الاعمال المنظمة على التصورات الابتكارية لهم وخاصة للمدراء وفريق الإدارة العليا، وهم بدورهم يعملون على تحديد الفاعلية والكفاءة في المدى القصير وضمان البقاء والاستمرارية على المدى البعيد منسجمة مع ظروف البيئة الخارجية والداخلية (Moreno et al, 2007:509).

يتضح لنا مما سبق عرضه ان الموظفين هم محدد اساسي ومهم لتقدم المنظمات في ظل بيئة تنافسية قائمة على ما تمتلكه من خبرات ومعارف، فهو المصدر الاساس للإبداع والتفوق لذلك بدأت مرحلة احلال المورد البشري محل الموارد المادية لما يميز الموارد البشرية من ندرة فأصبحت المنافسة في عالم الاعمال اليوم في كيفية الحصول على موظفين لديهم مهارات عالية وموجودات معرفية تساعد المنظمة في التطور والتقدم لذا يتوجب توضيح دورهم والابتعاد عن الازدواجية في العمل الاداري والتركيز على البرامج التي توعي الموظفين حول كيفية ممارسة وتطوير عملهم وخلق الثقة وزيادتها لديهم مما يولد الولاء التنظيمي .

### المبحث الثالث

## الاستشراف المستقبلي The Foresight Future

### أولاً : مفهومه

بغية الإحاطة بماهية الاستشراف المستقبلي، فقد عمدت الباحثتان إلى تحديد الدلالة اللغوية ومن ثم الدلالة الاصطلاحية. اذ ان الآيات القرآنية والاحاديث النبوية قد حثت الانسان على الاهتمام بالمستقبل والاعداد والتقديم للغد والاهتمام به. فجاءت لفظة الاستشراف في القرآن الكريم بقوله تعالى "يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنتظر نفس ما قدمت لعد، واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون"(سورة الحشر: آية 18).

اما في اللغة العربية يقصد به تحديد النظر الى الشيء بشكل يجعل الناظر اقوى على استدراكه واستبانه كالنظر من مكان مرتفع للإحاطة بالشيء والتدقيق في ماهيته (المنجد، 1986: 1065). وهو من الفعل استشراف أي علا وانتصب. وجاء في لسان العرب: تشرف الشيء واستشرافه وكذلك هو الاستقصاء والتوقع أو التحري والاستكشاف والتصور والتنبؤ (ابن منظور ، 1998: 171 ) .

وفي اللغة الانكليزية تعبر عنها بالمصطلحات الاتية: foresighting ,prospective ,outlook ,Anticipation ,project ,Estimation ,Expectation ,Prediction Forecasting planification . وفي اللغة الفرنسية سادت عند دارسي المستقبل دراسة ثلاثة مصطلحات هي :

propective ,prevision (المنهل، 1987:896) .  
 اما مفهوم الاستشراف المستقبلي قد اهتم العديد من العلماء والباحثين من اجل وضع صورة واضحة له اذ يعد عملية تتضمن المحاولة المنظمة للنظر الى المستقبل على الامد الطويل وكذلك النظر الى التكنولوجيا، الاقتصاد، البيئة والمجتمع بهدف تعريف التقنيات المتولدة (Daivd, 2002:3) . وبين (maccoby, 2004:3) بانه رؤية الفرد للمسارات المستقبلية من خلال اجراء مسح للعوامل الديناميكية في الوقت الراهن لاكتشاف العلاقة المستقبلية بين الاشياء والنظم الكلية والنظم الفرعية ويتناول المشاهد المستقبلية واعادة قراءة الواقع بكل جوانبه السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية. فهو فن وعلم لترقب المستقبل يستخدمه رجال الاعمال والمستثمرين والمخترعين والعلماء والسياسيين وغيرهم وتستخدم الصور المستقبلية لوضع الخطط والتاكيد على التفكير العميق والمتكامل (Loveridge, 2008: 20) . وأشار كل من (Finlayso & Quan, 2011: 5) الى انه جهد منظم يهدف لصياغة التنبؤات التي تشمل وضع مجتمع معين او مجموعة مجتمعات خلال مدة معينة من خلال المتغيرات التي يمكن تغييرها او التكيف معها عبر صنع القرارات. اما (المهدي، 2013: 16) يرى انه اجتهاد انساني لاستطلاع احداث المستقبل مستهدفا تحديد احتمال وقوعها حيث يتناول احداثا لم تقع بعد فهي تشير الى زمن لم يأت بعد. فيتضح مما سبق ما يأتي :-

1. يتطلب الاستشراف وجود الذهن الواعي والخيال الابتكاري وما يحمله من ابداعات لرسم الصور وتحديد المخاطر المتوقعة التي قد تهدد المنظمة قبل حدوثها وما هي الفرص التي ستحصل عليها في المدى البعيد.
2. تبين لنا ان تحقيق النجاح من خلال الاستشراف المستقبلي يعتمد على الابتكار والتقييم الاستراتيجي والتشكيل الاستباقي للمستقبل كون المستشراف قادراً على اعطاء بدائل واحتمالات المستقبل المتوقعة في مجال ما، ثم يقوم متخذ القرار اختيار احد البدائل في حين ان المخطط الاستراتيجي مهمته وضع خطة لتحقيق ذلك المستقبل .

ومن خلال ما تقدم تستطيع الباحثان ان تقدم مفهومها حول الاستشراف المستقبلي بأنه علم وفن شامل ومناهجه متعددة التخصصات يسلك مسارات مفتوحة لدراسة المستقبل والتطلع المنظم على احداثه لغرض التحديد الواضح .

### ثانياً: مميزات الاستشراف المستقبلي

من بين السمات المهمة للاستشراف هي القابلية على معرفة الموضوعات الجديدة التي تحدث، ومن مميزات الاثني : (Leigh,2011: 5)

1. يساعد الاستشراف على دعم وتشجيع الحكم الشامل من خلال النظر في القضايا المعقدة اي صعوبة رسم صورة للظروف القادمة بالطرق التقليدية ومنها رأس المال الاجتماعي، الابتكار ، والعولمة.
2. استخدام السياسات الاقتصادية الكلية من اجل التنبؤ بالدورة الاقتصادية على امل السماح للمنظمات للتحرك بسرعة والحد من الانخفاض اذ ان اغلب المنظمات غير قادرة على التركيز في عمليات الاستشراف المستقبلي .
3. ينبغي الاخذ بنظر الاعتبار اولويات الحكومة المالية والتوقعات البيئية والاقتصادية والاتجاهات الاجتماعية والجدوى السياسية لتحقيق النتائج المعنية .
4. الحاجة المتزايدة لمصادر المعلومات بشكل مستمر عن وضع الكفاءات العلمية وعمل المنظمات والحكومات في جميع انحاء العالم.

اذ ان المدراء الناجحين هم الذين يفكرون بالكيفية التي تمكنهم من ان يكونوا المستشرفين المستقبليين، المنظمين، المتحكمين، والدؤوبين. لان التخطيط يتطلب من المدراء ان يكونوا قادرين على التنبؤ بالمستقبل، ولكن استشراف المستقبل في حقيقة الامر صعب بطبيعته، فضلاً عن كونه عرضة للخطأ (Blagg et. al, 2001: 1). كما اشار (الكبيسي، 2005: 13) الى أن من الممكن الاستشراف بما سيؤول اليه المستقبل قبل وقوعه ما دامت الظواهر الحالية قد تم تفسيرها، وحلت، وصنفت، وذلك في ضوء العلاقة السببية بين المتغيرات، بعد استحضار واستشراف الاحتمالات المتوقعة.

ومن خلال ما طرح من مميزات للاستشراف المستقبلي تستطيع الباحثتان ان تصنفها في ضوء الاثني وبالاستناد الى ما ذكره بعض الباحثين في سياقات مختلفة ومنهم (سعداوي، 2016:67)، و(الحدراوي ومحمد، 2011:268)، (Awad & Ghaziri , 2004: 40) وغيرهم من الباحثين لأهم مميزات الاستشراف المستقبلي يمكننا تحديدها بشكل موحد وايرادها على النحو الاثني :

**1- الانتباه :** يعد احدى العمليات العقلية المستعملة في الاستشراف التي تعتمد على درجة الانتباه التي يوليها الفرد إلى المثيرات أو المواقف، وكلما كانت الدرجة كبيرة كان إدراك الفرد للمثيرات أفضل، وبالتالي قدرة التركيز على المؤثرات الخارجية ومن ثم تسجيلها .ويغطي كل الجهود لمعرفة المستقبل ويتم استعمال المعلومات لوصف الطرق العلمية للاستشراف المستقبلي ومتابعة المتغيرات وتتبع الاتجاهات الحالية بالاعتماد على البيانات لاستغلال الفرص او ابتكار الفرص واتخاذ قرارات افضل .اذ يتم التركيز على الأحداث الرئيسية وعلى العلاقات السببية وعلى النقاط الحرجة وتحديد الأولويات لمتخذي القرار .

**2- الحدس والبصيرة:** يعد الحدس والبصيرة من العوامل المهمة فهما يمثلان موجهات للبنى العقلية التي تشارك في تحقيق الفهم للأحداث القادمة .ويعد الحدس المقوم الاول للاستشراف المستقبلي اذ يعتمد على الخبرة الذاتية في الأساس، وكانت هناك نقلة نوعية للدراسات الحدسية من خلال دراسة (Iuria Alexander) الذي رأى أن الدافع الرئيس للسلوك البشري فهو عبارة عن مزيج من ثلاثة أبعاد هي : الأول: ماذا نريد؟، الثاني: كيف نحصل على ما نريد؟ ، الثالث: ما مدى نجاحنا في تحقيق الهدف؟ وهي تعني الاستشراف المستقبلي، وهي المهمة الحدسية وتشير الى نمط غير متسلسل لمعالجة البيانات يشمل كلتا العناصر الإدراكية والعاطفية ويؤدي إلى المعرفة المباشرة(عبد الحي، 2007:7) .وترى (العزاوي، 2008: 41) إن المدراء لابد إن يتمتعوا بالبصيرة لتعزيز قدراتهم في الاستشراف المستقبلي هي عوامل مهمة جداً لنجاح القرارات التي يقومون بصناعتها من خلال معرفتهم بالمستقبل .فانهم يساعدون المنظمات على إدراك كيف أن عملهم يجد مكانه في بيئة الاعمال ،كون البصيرة هي نتاج للتجارب والعمليات الخلاقة .

**3- التنبؤ والترابط:** هما بمثابة دالة لاحتمالات المستقبل وكلما زادت خبرة الفرد بالوقائع المستقبلية، زادت قدرته على التعامل مع الوقائع وتحليلها وفهمها .وبناء التنبؤات المستقبلية يعتمد على تنقيب البيانات ليوفر للمنظمة القدرة على استكشاف المعرفة والتركيز على أهم المعلومات والمعارف في قواعد البيانات واستكشاف السلوك والاتجاهات المستقبلية، مما يسمح بتقدير القرارات الصحيحة واتخاذها في الوقت المناسب (الطاهر، 2012: ) .

142 وتقسّم عملية التنبؤ بصفة عامة إلى قسمين هما( التوقع والتدبير) ويعبر التوقع عن أقوال أو آراء بما يمكن أن يحدث في المستقبل وتكون غامضة أو مبهمه، اما التدبير فهو آراء متفق عليها تقوم على أساس سلسلة من الفرضيات العلمية محددة بوضوح، ويمكن قياس الترابط بينها باستخدام الاساليب العلمية الكمية لغرض معرفة مدى التأثير المتبادل وبيان العلاقة بين المتغيرات(سعداوي، 2016:67).

**4-التصور:** القدرة على تخيل ووصف تفاصيل دقيقة ومعقدة من الواقع الافتراضي المستقبلي ووضع نظرة مستقبلية للتصورات البديلة، ان هذه المرحلة تساهم بعملية تكوين او تطوير صورة الأفق المستقبلي الذي يجب

ان يتم وصفه وتحديد التطورات المحتملة لكل العوامل الرئيسية. إذ إن الهدف من التصورات المستقبلية ليس فقط إيجاد تصور واحد ذي ارجحية اكبر بل أيضاً إيجاد الصور البديلة والمحتملة التي بالإمكان استخدامها لتمكين السيناريوهات من وصف نافذة الفرصة بشكل تام. ولعمل صورة مستقبلية مطابقة فأن تطابق كل التصورات يتم تقييمه، وكل المجموعات الممكنة يتم فحصها وتسمى حزمة التصورات وبالإمكان استخدام برمجيات السيناريو للمساعدة في هذه العملية (الحدراوي ومحمد، 2011: 267-268).

**5-الرؤية:** القدرة على تصور وتقييم الامكانيات بصورة شاملة، إذ إنها وبشكل مستمر قادرة على نقل المنظمة إلى مستويات أعلى نوعية وبمميزة تنافسية مستدامة (Awad & Ghaziri , 2004: 40) بيان الرؤية تصور الغرض الاستراتيجي للمنظمة وتركز على الطاقات والموارد لتحقيق المستقبل المرغوب. إذ ان الرؤية المشتركة تخلق اهتمامات يمكن أن تبعد الموظفون عن ملل العمل اليومي وتضعهم بعالم جديد من الفرص والتحديات (Fred, 2009: 43). ويشير مفهوم الرؤية إلى استكشاف المستقبل والمسار لتحقيق النجاح الذي يتعلق بالتساؤل حول ما مدى النجاح الذي حققته المنظمة في اتساق من قيمتها، وتعد إحدى المهام الأساسية للمدراء كونها شكلاً من أشكال القيادة التي يؤديها بالمنظمة ونمطاً من قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها (العمرى وآخرون، 2010: 309).

من خلال التأمل للاستشراف المستقبلي يظهر بوضوح بأنه يمثل اداة يصل بها الإدراك الى مرامه في استجلاء المستقبل، وان الاستشراف لن يصل الى مبتغاه في رصد ما يضمه المستقبل وتدنيته واستيعابه ما لم يركز الى سلسلة من المميزات المدركة المقصودة وهذا ما سنعرضه في الجانب العملي لقياس الاستشراف المستقبلي .

## المبحث الرابع

### نتائج تحليل البيانات

#### - وصف الإجابات لمتغيرات البحث:-

يتم وصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات التي تم استحصالها عن طريق استمارة الاستبيان، لمعرفة نتائج استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف). وتم استخدام مقياس (سبيرمان) العشري، وهو يتألف من احد عشر حقلاً يتوزع من أعلى وزن وهو الحقل الحادي عشر والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 100%) إلى أوطأ وزن وهو الحقل الأول والذي يتمثل بحقل الإجابة (مطبق بنسبة 0%) وبينهما تسعة أوزان أخرى هي (10%، 20%، 30%، 40%، 50%، 60%، 70%، 80%، 90%)، بذلك يكون وسطه الفرضي هو (0.5).

#### 1- وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغير الوضوح الاستراتيجي لاستمارة الاستبانة الرئيسية.

تتركز أهمية هذه الفقرة بوصف مستوى إجابات أفراد عينة البحث ومناقشتها باستخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف المتعلقة بالمتغير المستقل، ويتضمن الآتي:-

أ. **وضوح الاهداف:** تضمنت استبانة البحث ست فقرات تخص هذا العنصر بحيث حققت وسطاً حسابياً إجمالياً مقداره (5.5819) متجاوزة بذلك الوسط الفرضي البالغ (5) وبقيمة تشتت بلغت (0.6715) وبأهمية نسبية مقدرها (51%).

ب. **وضوح الأنشطة والاجراءات:** بلغ أعلى وسط حسابي من بين فقرات العنصر فقد حصلت عليه فقرة (يجري تعديل مستمر للأنشطة والاجراءات للوزارة وفق الديناميكية الجديدة) إذ بلغ (5.0965) وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين أن أدنى وسط حسابي تم تسجيله والبالغ (3.0877) قد كان لحساب فقرة (السعي الى تحسين الاجراءات وسهولة توفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين جميع الاقسام) وبانحراف معياري والبالغ (1.5829). وأدنى تشتت حصلت عليه فقرة (يجري تعديل مستمر للأنشطة والاجراءات للوزارة وفق الديناميكية الجديدة) وبمقدار (1.3101).

ج. **وضوح الهيكل التنظيمي:** بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (5.4971) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.6003) وهو الأقل من بين الإبعاد الأخرى وبأهمية نسبية بلغت (50%) إما عن أعلى وسط حسابي فقد حصلت عليه فقرة (وجود خارطة مطبوعة توضح الهيكل التنظيمي للوزارة) إذ بلغ (7.7895)، وهو أعلى من الوسط الفرضي .

د. **وضوح استخدام الموارد:** ان أعلى وسط حسابي متحقق فقد كان يخص فقرة (منح الوقت والمال والدعم المعنوي لتطوير الافكار والقدرات)، إذ بلغ (7.0877) وهو مستوى جيد وأعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري تبلغ قيمته (1.7118) إما عن أعلى تشتت (2.3075) فقد كان من حصة فقرة (اجراء التحالفات مع المنظمات العلمية العالمية من اجل اكتساب المعارف والارتقاء بمستوى الاداء) .

هـ. **وضوح دور الموظفين:** يتكون هذا العنصر ست فقرات وقد أظهر مستوى استجابات فوق المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (5.1389) وهو يتجاوز الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.7404)

وهو الأعلى من بين الأبعاد الأخرى وبأهمية نسبية بلغت (47%) . إما عن أعلى وسط حسابي متحقق بلغ (6.4298) وهو مستوى أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري تبلغ قيمته (2.1778) وادنى تشتت حصل بمقدار (1.3969) وهذا ما يوضحه لنا جدول (1) .

جدول (1)  
 مستوى إجابات عينة البحث عن فقرات الوضوح الاستراتيجي

الأسئلة	درجة الاستبانة													N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %			
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %									
<b>أولاً : وضوح الاهداف</b>																				
الاهداف الموضوعية في الاستراتيجية واضحة ويمكن تحقيقها.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	7.0965	1.7191	65
تهتم المنظمة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة في الغالب .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	4.2456	1.6646	39
إن وضع استراتيجية محددة وضحة من قبل الإدارة العليا تساعد على النجاح في تطبيقها .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	5.3947	1.4489	49
يعتمد المدراء مؤشرات واضحة لقياس الاداء الخدمي للمنظمة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	5.3421	1.5732	49
يتم تخصيص جزء من وقت كل مدير للتأكد من مدى فهم الافراد للأهداف .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	4.5702	2.3686	42
الموظفين على معرفة بالأهداف الرئيسية والثانوية ويرتبط ادائهم بتحقيقها .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	6.8421	1.2731	62
<b>الاجمالي</b>																				
<b>ثانياً : وضوح الأنشطة والجراءات</b>																				
اعتماد سياسة واضحة المعالم وموثقة للعمليات والجراءات .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	3.8860	1.5386	35
يجري تعديل مستمر للأنشطة والجراءات للوزارة وفق الديناميكية الجديدة .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	5.0965	1.3101	46
الإدارة العليا تهتم بمعرفة الطرائق الأفضل لأداء كل المهام.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	3.5351	1.7406	32
الحرص على التأكد من وضوح الإجراءات والفوائين من خلال قياس النتائج.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	3.7719	1.4082	34
السعي الى تحسين الإجراءات وسهولة توفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين جميع الأقسام.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	3.0877	1.5829	28
تحديد الإجراءات المتبعة لإنجاز المهام بصورة ناجحة وسليمة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	4.2018	1.5121	38
<b>الاجمالي</b>																				
<b>ثالثاً : وضوح الهيكل التنظيمي</b>																				
وجود خارطة مطبوعة توضح الهيكل التنظيمي للوزارة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	7.7895	1.4723	71
تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يتيح للعاملين المشاركة في صنع القرارات .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	4.0263	1.7723	37
يتبع جميع العاملين في الوزارة خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل بدقة .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	5.0263	1.3919	46
السعي الى تبني هيكل تنظيمي يوثق ادوار كل ادارة فيها.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	5.1404	1.6503	47
تتوافر في الهيكل التنظيمي المرونة الكافية لمواجهة التحديات .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	5.0789	2.0659	46
تشجيع العمل الفرقي والتعاون بين مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	5.9211	1.6677	54
<b>الاجمالي</b>																				
<b>رابعاً : وضوح استخدام الموارد</b>																				
تهتم الوزارة برصد المبالغ المالية المناسبة لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	6.3070	1.3510	57
ادارة البنية التحتية من اجل تحسين فاعلية خدماتها.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	4.6053	2.2087	42
اجراء التحالفات مع المنظمات العلمية العالمية من اجل اكتساب المعارف والارتقاء بالاداء .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	5.9474	2.3075	54
ادارة تكنولوجيا المعلومات وتطبيق المعرفة الحديثة لتقديم أفضل الخدمات .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	5.6930	1.2769	52
المحافظة على الطاقات الكفوة من خلال المكافآت والتقدير الخاص لهم .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	4.6491	1.5740	42
منح الوقت والمال والدعم المعنوي لتطوير الافكار والقدرات .	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	7.0877	1.7118	64
<b>الاجمالي</b>																				
<b>خامساً : وضوح دور الموظفين</b>																				
<b>الاجمالي</b>																				

35	1.7991	3.8070	114	0	0	0	9	14	16	28	14	23	7	3	هل لديهم رغبات واهداف تم التخطيط لها مسبقا بوضوح.
56	1.3969	6.1754	114	0	5	15	30	26	21	17	0	0	0	0	وضوح مسؤولياتهم وقدرتهم على تقسيم الوقت بشكل صحيح.
49	1.7183	5.4123	114	0	0	0	14	20	27	14	20	17	2	0	وضوح الصلاحيات الممنوحة لهم لتسهيل انجاز العمل .
50	2.5699	5.4561	114	6	12	10	14	12	16	19	6	11	8	0	ادراك ما هو مطلوب انجازه وما ينبغي القيام به .
58	2.1778	6.4298	114	5	17	22	15	17	15	10	6	7	0	0	وجود العدد الكافي من الموظفين لإنجاز الاعمال المفترض القيام بها .
32	1.4640	3.5526	114	0	0	0	0	0	42	24	19	17	8	4	جميع الموظفين لديهم ادوار قيادية .
47	0.7404	5.1389													اجمالي
47	0.2603	5.1725													اجمالي الوضوح الاستراتيجي

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتضح من خلال الإجابات عن متغير الوضوح الاستراتيجي ما يأتي :

1. حصل كل من الابعاد (وضوح الاهداف، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح استعمال الموارد، ووضوح دور الموظفين) على مستوى أعلى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (0.5) ، يعكسه الانحراف المعياري لكل منهم والبالغ (0.6715، 0.6003، 0.6869، 0.7404 ) على التوالي .
2. اما عن وجود وضوح في الهيكل التنظيمي فقد حصل على الترتيب الاول اذ بلغ معامل الاختلاف (10.9%) موضحاً ذلك في الجدول (2) .
3. تدرجت مراتب ترتيب عناصر الوضوح الاستراتيجي على النحو الآتي الظاهر في الجدول (2) ادناه.

جدول (2)

ترتيب عناصر الوضوح الاستراتيجي بحسب معامل الاختلاف لكل منها

ت	الابعاد الفرعية	معامل الاختلاف%	الترتيب
1	وضوح الهيكل التنظيمي	10.9	الاول
2	وضوح استخدام الموارد	12.0	الثاني
3	وضوح الاهداف	12.1	الثالث
4	وضوح دور الموظفين	14.4	الرابع
5	وضوح الأنشطة والاجراءات	15.4	الخامس

المصدر : إعداد الباحثان بالاستناد لمخرجات الحاسبة الالكترونية

## 2- وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغير الاستشراف المستقبلي لاستمارة الاستبانة الرئيسية .

تتركز أهمية هذه الفقرة بوصف مستوى إجابات أفراد عينة البحث ومناقشتها باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بالمتغير التابع حيث يتضمن متغير الاستشراف المستقبلي خمسة محاور هي (الانتباه، الحذر والبصيرة، التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية) وتتضمن كل منها ثلاث فقرات.

وقد أظهرت مستوى استجابات متوسطة اذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (5.1468)، وهو بحدود الوسط الفرضي البالغ (5) ويؤشره الانحراف المعياري الضئيل المتحقق والبالغ (0.4101) وبنسبة مئوية موزونة (47%) . إما أعلى وسط حسابي من بين فقرات المحاور فقد حصل عليه (التنبؤ والترابط) اذ بلغ (5.3450)، وهو أعلى من الوسط الفرضي . في حين ان أدنى وسط حسابي تم تسجيله قد كان لحساب (الرؤية)، وبأعلى تشتت حصلت عليه وبمقدار (1.0401) ، والجدول (3) وضح ذلك.

جدول (3)

مستوى إجابات عينة البحث عن فقرات الاستشراف المستقبلي

الأسئلة	درجة الاستبانة														
	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة
<b>أولاً : الانتباه</b>															
ترحب بالأراء والأفكار الجديدة وان بدت غريبة منذ الوهلة الأولى.	0	0	7	10	29	27	13	22	6	0	0	114	5.0439	1.5931	46
تشغل تفكيرك دائما بالمستقبل لاستشراف الاحتمالات المثيرة.	0	0	0	13	24	16	31	20	10	0	0	114	5.4474	1.4998	50
تتعامل بجدية مع البيانات والمعلومات الناقصة والغامضة وحتى غير المترابطة للاستفادة منها في رسم توقعات المستقبل	0	0	0	13	19	39	14	18	11	0	0	114	5.3333	1.4674	48
<b>الاجمالي</b>															
<b>ثانياً: الحذر والبصيرة</b>															
تجدد قدراتك للإحساس بالتغيرات المهمة في بيئة المنظمة والتي تتطلب تغييرات داخلية.	0	0	0	13	18	30	27	26	0	0	0	114	5.3070	1.2976	48

52	2.5581	5.7105	114	7	13	11	13	20	15	8	10	11	6	0	امتلاك القدرة على التعامل مع حالات اللتاكد البيئي الذي يتسم بالمخاطرة العالية .
39	1.3571	4.2632	114	0	0	0	0	25	31	24	17	17	0	0	كثيراً ما تعتمد الوزارة على التوقعات بشأن المستقبل في غياب المعلومات الكاملة
46	0.9901	5.0936													الاجمالي
															ثالثاً: التنبؤ والترابط (التحليل والادراك)
32	1.6511	3.5614	114	0	0	0	0	14	28	17	23	13	19	0	تستلم المعلومات الخاصة بإشارات الإنذار المبكر وبأسلوب منظم يزيد من دقة تنبئك بالمستقبل.
58	1.6273	6.3947	114	0	14	15	29	20	19	14	3	0	0	0	تشجيع الموظفين على التنبؤ بما سيحدث من مواقف وتصرفات مستقبلية .
55	1.6783	6.0789	114	0	9	15	24	25	20	11	10	0	0	0	استفردى المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الوزارة في الامد البعيد .
49	0.9876	5.3450													الاجمالي
															رابعاً: التصور
53	2.0819	5.8596	114	2	9	14	23	25	10	9	14	8	0	0	تستبق الآخرين في وضع تصورات إزاء المواقف المختلفة.
33	1.3124	3.6842	114	0	0	0	0	14	16	31	26	27	0	0	اتعامل مع الفرص الخارجية التي تتوأم مع القدرات التنظيمية .
53	1.4680	5.7807	114	0	0	15	25	28	20	18	8	0	0	0	اهتم بتشخيص التعقيدات البيئية ذات التأثير المباشر على المسار المستقبلي للوزارة .
46	0.9711	5.1082													الاجمالي
															خامساً: الرؤية
53	2.6010	5.8509	114	9	12	13	18	6	23	12	7	8	3	3	تحاول توليد بدائل متعددة تساعد في اتخاذ القرارات المهمة.
55	1.4788	6.0877	114	0	5	19	22	23	25	20	0	0	0	0	اعتمد الاستشراف المنهجي في تشخيص التحديات البيئية.
25	1.4153	2.7982	114	0	0	0	0	6	9	15	34	28	20	2	اعتمد على رؤيتي المستقبلية في اتخاذ القرارات المنظمية الصائبة .
45	1.0401	4.9123													الاجمالي
47	0.4101	5.1468													اجمالي الاستشراف المستقبلي

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

يتضح من خلال الإجابات عن متغير الاستشراف المستقبلي ما يأتي :

- 1- حصل كل من المحاور الاربعة على مستوى أعلى من المتوسط مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (5)، يعكسه الانحراف المعياري القليل لكل من المحاور والبالغ (0.8228 ، 0.9901 ، 0.9876 ، 0.9711) على التوالي
- 2- تدرجت مراتب ترتيب محاور الاستشراف المستقبلي على النحو الآتي والمثبت في الجدول (4).

جدول (4)

ترتيب ابعاد متغير الاستشراف المستقبلي بحسب معامل الاختلاف لكل منها

ت	الابعاد الفرعية	معامل الاختلاف%	الترتيب
1	الانتباه	15.6	الاول
2	التنبؤ والترابط	18.5	الثاني
3	التصور	19.0	الثالث
4	الحس والبصيرة	19.4	الرابع
5	الرؤية	21.2	الخامس

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

### ثانياً : العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي:

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الاولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي وتعزيز الاستشراف المستقبلي"، وللتأكد من صحة قبول الفرضية الرئيسية، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، يعرض لنا الجدول (5) النتائج الاحصائية الخاصة بعلاقة الارتباط اعلاه:-

جدول (5)

قيم الارتباط بين عناصر الوضوح الاستراتيجي وتعزيز الاستشراف المستقبلي

الاستشراف المستقبلي	الوضوح الاستراتيجي
0.400*	وضوح الاهداف
-0.001	وضوح الانشطة والاجراءات
0.517**	وضوح الهيكل التنظيمي

0.600**	وضوح استخدام الموارد
0.507**	وضوح دور الموظفين
0.576**	الوضوح الاستراتيجي

(\*) عند مستوى معنوية (0.05) (\*\*) عند مستوى معنوية (0.01)  
 المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها :  
**(1-3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الاهداف وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه ، الحس والبصيرة، التنبؤ والترابط ، التصور، الرؤية) ، نتابع النتائج الاحصائية التي اظهرها جدول (5).**  
 - سجلت قيمة معامل الارتباط بين وضوح الاهداف واجمالي تعزيز الاستشراف المستقبلي (0.400) وهو معامل ارتباط طردي وعند مستوى دلالة (0.05) ، وتفسر هذه النتيجة ان تعزيز الاستشراف المستقبلي يتم من خلال تهيئة الكفاءات الادارية التي تمتلك القدرة على صياغة الاهداف والخطط الواضحة التي تعد نتيجة مهمة لرؤية واستشراف اصحاب المصلحة وهذا ما اشار له كل من (Dayan & Basarir,2010:20).  
 في ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى كاملة لتحقيقها إحصائيا .  
 ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها :

**(2-3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الانشطة والاجراءات وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحس والبصيرة، التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية) نتابع النتائج الاحصائية في الجدول (5).**  
 - جاءت قيمة معامل الارتباط بين وضوح الانشطة والاجراءات وتعزيز الاستشراف المستقبلي اجماليا (0.001) وهو معامل ارتباط عكسي ضعيف، وهذا يدل على وجود سوء في تصميم الاجراءات وهذا ما اشار اليه (Saini & Krush,2008:851) ان اغلب المنظمات لديها خطة استراتيجية من نوع ما ولكن العديد من هذه المنظمات تجد صعوبة في ترجمة الخطة الاستراتيجية الى اجراءات محددة تقود لتحقيق الاداء الناجح وهذا يمكن تفسيره بالضغط الذي يتعرض له الموظف من اجل تحقيق تلك الاهداف ورغبته في الوصول لها مما يدفع الموظف الى الخروج عن المعايير والقوانين المعتمدة لدى المنظمة والاخلال بالإجراءات المحدودة من الموظفين وعدم الاستقلالية فضلا عن طريقة تعامل الادارة العليا في تحقيق مبدأ الثواب والعقاب والتقسيم الدقيق للعمل من العوامل التي تزيد من احباط الموظفين وتنامي السلوك الضعيف والمنحرف وعليه يمكن رفض الفرضية على المستوى الفرعي ، وعليه تصاغ الفرضية البديلة على النحو الاتي "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الانشطة والاجراءات وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحس والبصيرة، التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية) ".  
 ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها :-

**(3-3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح الهيكل التنظيمي وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحس والبصيرة، التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية)، من خلال النتائج الاحصائية للجدول (5) نستدل الاتي:-**

- أظهرت قيمة معامل الارتباط بين وضوح الهيكل التنظيمي وتعزيز الاستشراف المستقبلي (0.517)، وهو معامل ارتباط طردي جيد ودال، مما يدل ان توافر اطار تنظيم واضح ومحكم داخل الوزارة يساهم بشكل كبير في تعزيز الاستشراف المستقبلي، وجاءت هذه النتيجة منسجمة مع دراسة (Wagner&Hollenbeck,2010) اذ ان معيار الحكم على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي هو مدى مساهمته في تحقيق اهدافها والاستجابة للظروف البيئية والتنفيذ الناجح للاستراتيجية .  
 في ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة لتحقيق متغيراتها الفرعية إحصائيا .

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها:-

**(4-3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح استخدام الموارد وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه ، الحس والبصيرة ، التنبؤ والترابط ، التصور، والرؤية)، نتابع النتائج الاحصائية التي اظهرها الجدول (5) الاتي: -**

- أظهرت قيمة معامل الارتباط بين اجمالي استخدام الموارد وتعزيز الاستشراف المستقبلي (0.600) وهو معامل ارتباط طردي عالي ودال، وبذلك انه كلما توافرت الامكانيات والموارد والمعرفة التي تمتلكها الوزارة تمكنت من تعزيز الاستشراف المستقبلي اذ ان الاستراتيجيات المستهدفة يتم التخطيط لها وفقا لمجموعة الموارد والقابليات والقدرات المتاحة، وجاءت النتيجة منسجمة مع دراسة (Rose et

(al,2013) عندما أشار الى ان الموارد التي تتمتع بها المنظمة والمعلومات والمعرفة وغيرها من الموجودات التي تكون تحت سيطرتها لوضع وتنفيذ الاستراتيجيات لتحسين كفاءتها وفعاليتها . في ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة كاملة لتحقيقها إحصائياً.

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها :-  
(3-5) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وضوح دور الموظفين وتعزيز الاستشراف المستقبلي (الانتباه، الحس والبصيرة، التنبؤ والترابط، التصور، الرؤية)، نتابع النتائج الاحصائية التي اظهرها الجدول (5).

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين وضوح دور الموظفين وتعزيز الاستشراف المستقبلي اجمالياً (0.507) وهو معامل ارتباط طردي جيد ودال، ويشير الى ان وضوح دور الموظفين يهدف الى استكشاف كيفية الاستفادة من المهارات والاداء المتميز لكل موظف لأنها ستوفر الاساس لتوليد النجاح في الاستشراف المستقبلي . وهذا يتوافق مع ما جاءت به دراسة (Dunham & Puente, 2008) بان النماذج العقلية للمدراء والموظفين وحسب تباينهم ينتج عنها قرارات تعمل على تصور المسارات المستقبلية بوضوح تبعاً للإدراك الحسي والخبرات المتراكمة لكل منهم.  
في ضوء التحليل السابق للمعطيات الاحصائية يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة كاملة لتحقيقها إحصائياً. اخيراً سجلت قيمة معامل الارتباط اجمالياً للوضوح الاستراتيجي مع الاستشراف المستقبلي (0.576) وهي قيمة موجبة عالية ودالة، عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية وطرديّة ذات دلالة معنوية بين عناصر الوضوح الاستراتيجي وتعزيز الاستشراف المستقبلي على المستوى الاجمالي، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الاولى .

### ثالثاً: علاقة تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي.

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية البحث الثانية التي مفادها " توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي " وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الأتية:-  
(1-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح الاهداف في تعزيز الاستشراف المستقبلي.  
(2-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح الأنشطة والاجراءات وتعزيز الاستشراف المستقبلي.  
(3-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح الهيكل التنظيمي في تعزيز الاستشراف المستقبلي.  
(4-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح استخدام الموارد في تعزيز الاستشراف المستقبلي.  
(5-2) توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لوضوح استخدام الموارد في تعزيز الاستشراف المستقبلي.  
وبعرض لنا الجدول(6)النتائج الاحصائية والخاصة بعلاقات التأثير للمتغيرات الرئيسة والفرعية في المتغير المعتمد باستخدام نموذج الخطي اللوغارتمي الرتبتي فضلاً عن معرفة اي المتغيرات المستقلة اكثر تأثيراً في المتغير المعتمد.

### جدول (6)

اختبار تأثير عناصر الوضوح الاستراتيجي في الاستشراف المستقبلي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	معامل بيتا β	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	التأثير
وضوح الاهداف	الاستشراف المستقبلي	5.070	3.197	44%	7.962	يوجد تأثير
وضوح الأنشطة والاجراءات		5.182	-0.009	1%	0.020	لا يوجد تأثير
وضوح الهيكل التنظيمي		0.998	2.365	39%	5.701	يوجد تأثير
وضوح استخدام الموارد		0.336	2.120	44%	5.662	يوجد تأثير
وضوح دور الموظفين		1.201	2.398	48%	6.440	يوجد تأثير
الاجمالي		2.195	0.921	34%	3.99	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,112) = 3.09

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,112) = 4.82

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. أظهرت النتائج وجود تأثير لعنصر وضوح الاهداف في المتغير المعتمد وهو الاستشراف المستقبلي، عند مستوى دلالة،(0.05) ، ودرجة حرية(1,112) كما وبلغت قيمة معامل التحديد R2(44%) من مقدار مساهمة وضوح الاهداف في تفسير المتغير المعتمد الاستشراف المستقبلي، فيما بلغت قيمة معامل بيتا β (3.197) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في وضوح الاهداف سوف يكون هناك زيادة بمقدار (3.197) في الاستشراف المستقبلي وتوضح قيمة F المحسوبة (7.962) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية إحصائياً .

2. لم تظهر النتائج هناك تأثير لعنصر وضوح الأنشطة والاجراءات في المتغير المعتمد وهو الاستشراف المستقبلي عند مستوى دلالة،(0.05) ، ودرجة حرية(1,112) كما وبلغت قيمة معامل التحديد R2(1%) من مقدار مساهمة

- وضوح الأنشطة والجراءات في تفسير المتغير المعتمد الاستشراف المستقبلي، فيما بلغت قيمة معامل بيتا  $\beta$  (-0.009) وهي قيمة سالبة وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في وضوح الأنشطة والجراءات سوف يكون هناك نقصان بمقدار (-0.009) في الاستشراف المستقبلي، ونلاحظ أن هذا البعد لم يحقق تأثيراً معنوياً في الاستشراف المستقبلي، إذ كانت قيمة F المحسوبة (0.020) وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية .
3. هناك تأثير لعنصر وضوح الهيكل التنظيمي في المتغير المعتمد وهو الاستشراف المستقبلي عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1,112) كما وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (39%) ليدل ذلك على مساهمة وضوح الهيكل التنظيمي في تفسير المتغير المعتمد الاستشراف المستقبلي، وبلغت قيمة معامل بيتا  $\beta$  (2.365) والتي تشير إلى أن التغيير الذي يحصل لوضوح الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الاستشراف المستقبلي بمقدار (2.365)، وكانت قيمة F المحسوبة (5.701) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.
4. أظهرت النتائج وجود تأثير لعنصر وضوح استخدام الموارد في المتغير المعتمد وهو الاستشراف المستقبلي، عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1,112) وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (44%) من مقدار مساهمة وضوح استخدام الموارد في تفسير المتغير المعتمد الاستشراف المستقبلي، وبلغت قيمة معامل بيتا  $\beta$  (2.120) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في وضوح استخدام الموارد سوف يكون هناك زيادة بمقدار (2.120) في الاستشراف المستقبلي وتوضح قيمة F المحسوبة (5.662) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية .
5. أظهرت النتائج هناك تأثير لعنصر وضوح دور الموظفين في المتغير المعتمد وهو الاستشراف المستقبلي عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1,112) كما وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (48%) من مقدار مساهمة وضوح دور الموظفين في تفسير المتغير المعتمد الاستشراف المستقبلي، فيما بلغت قيمة معامل بيتا  $\beta$  (2.398) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في التعظيم سوف يكون هناك زيادة بمقدار (2.398) في الاستشراف المستقبلي، ونلاحظ أن هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في الاستشراف المستقبلي، إذ كانت قيمة F المحسوبة (6.440) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.
- تشير النتائج الإحصائية والمثبتة في الجدول (7) إلى تأثير عناصر الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً، عند مستوى دلالة (0.01)، ويفسر عناصر الوضوح الاستراتيجي ما نسبته (34%) من التباين الحاصل في الاستشراف المستقبلي، وهذا ما أوضحته قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، كما تشير قيمة معامل بيتا ( $\beta$ ) التي بلغت (0.921) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في عناصر الوضوح الاستراتيجي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (0.921) في الاستشراف المستقبلي.
- ومن المعطيات الإحصائية السابقة يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً التي مفادها (توجد علاقة ذات تأثير ذي دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي (وضوح الأهداف، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الأنشطة والجراءات، وضوح استخدام الموارد، وضوح دور الموظفين) في تعزيز الاستشراف المستقبلي).
- حقق وضوح الأهداف أقوى تأثير في متغير الوضوح الاستراتيجي مقارنة بالأبعاد الأخرى، والجدول (7) يوضح ترتيب أولويات تأثير الوضوح الاستراتيجي بإجمالي أبعادها في الاستشراف المستقبلي.

## جدول (7)

ترتيب أولويات تأثير عناصر الوضوح الاستراتيجي بإجمالي أبعادها في الاستشراف المستقبلي

الترتيب	عناصر الوضوح الاستراتيجي	ت
الأول	وضوح الأهداف	1
الثاني	وضوح دور الموظفين	2
الثالث	وضوح الهيكل التنظيمي	3
الرابع	وضوح استخدام الموارد	4
الخامس	وضوح الأنشطة والجراءات	5

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## المبحث الخامس

## الاستنتاجات والتوصيات

ركز هذا المبحث على عرض النظرية الفلسفية والجوانب التطبيقية لنتائج البحث معبراً عنها بمجموعة من الاستنتاجات، وبناء تصورات ومفاهيم حول مدى تطبيق نموذج البحث الفرضي في وزارة التخطيط، الذي يعبر عن الأهداف المنشودة وفق استنتاجات وفلسفة البحث، وكالاتي :-

## الاستنتاجات

### أولاً : الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات البحث في وزارة التخطيط

#### - مستوى متغيرات الوضوح الاستراتيجي

1. اهتمام الإدارات العليا بتوفير عناصر الوضوح عند صياغة الأهداف الموضوعية وعدم التعارض مع أهداف المرؤوسين لنجاح تطبيقها والتأكيد من مدى فهم الأفراد للأهداف من خلال تحقيقه وسطاً حسابياً أجمالياً فوق المقبول.
2. عدم مبالاة المدراء داخل الوزارة بمدى ملائمة الأنشطة الموضوعية التي يقوم بها الأفراد وعدم امتلاك الأفراد الصلاحيات لجعل إجراءات العمل مرنة وسريعة .
3. وضوح الهيكل التنظيمي من حيث الشكل وتحديد المواقع وبيان السلطات والمسؤوليات داخل الوزارة إذ يتبع جميع الأفراد خطوط السلطة والمسؤولية بدقة .
4. تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين مختلف المستويات داخل الوزارة ليتم إنجاز العمل بشكل أفضل وبكفاءة.
5. يتم تأمين الموارد اللازمة لإجراء التجديد والتطوير والتي تساهم بالاستغلال الأمثل لموارد الوزارة من حيث المحافظة على الطاقات الكفؤة بمنحهم المكافآت والدعم المعنوي لتحسين فاعلية خدماتها .
6. توفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة ما هو الا حالة استثمار الموارد التي تمتلكها الوزارة من خلال خطط واضحة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة .

#### - مستوى متغيرات الاستشراف المستقبلي

1. يتم التعامل بجدية مع البيانات والمعلومات الناقصة والغامضة والغير مترابطة للاستفادة منها شكل عملي في استشراف المستقبل .
2. ضعف استلام المعلومات الخاصة بإشارات الإنذار المبكر إذ ان اغلب الوزارات في حالة تعسر بسبب المخصصات المالية مما يجعلها تعيش اسوء سيناريوهات وهذا يتطلب من وزارة التخطيط وضع سيناريوهات بديلة لتستبق المواقف المختلفة.
3. حظي الاستشراف المستقبلي باهتمام واسع في الوزارة إذ نلاحظ ان النظرة الاستشرافية تكمن اهميتها في الدور الذي يلعبه في تحسين قدرتها لحل المشاكل وتحديد نطاق الاحتمالات والخيارات المتضمنة في حركة المستقبل.
4. اخذت الوزارة على عاتقها استشراف مستقبل الوزارات الاخرى وذلك لأدراكها اهمية الاستشراف في مجال الاعمال ورؤية مستقبلها من خلال ابحاثها ودراساتها في هذا المجال.
5. تبين ان الوزارة تدرك اهمية الاستشراف المستقبلي في زيادة مقدراتها على جميع المستويات، لكن لديها محدودية في اعتماد الاسس العلمية والنماذج الاخرى إذ لم تستخدمها بالشكل الامثل في اعمالها، مما يؤكد نمو دور وامكانات تكنولوجيا المعلومات في التأكيد على/وموثوقية النظرة المستندة على الموارد بتحقيق اهداف الوزارة، ما يمكن من تعميم النتائج على مجتمع البحث.
6. استخلص من طروحات تفسير الاستشراف المستقبلي انه يمكن أن يكون رصيذاً إستراتيجياً قيماً، وتعزيز علاقتها بالجهات الاخرى وتطوير عملياتها، مع تكوين نظرات استراتيجية مستقبلية، ومواجهة التغيرات البيئية بنجاح واقتناص فرصها، فضلاً عن كونه من مقومات الشخصية الاستراتيجية للمدراء، في ضوء عملهم في بيئة غاب عنها الاستقرار، مع تقييمهم للتهديدات الحالية والمستقبلية المحيطة بمنظمتهم، وبما يعزز فاعلية عمليات صناعة القرار وجودة القرارات المتحققة.

### ثانياً: الاستنتاجات الخاصة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث في وزارة التخطيط

1. يؤشر لنا المدراء في الوزارة ادراكهم بأن الانتاج الابداعي ينمي السلوك الابتكاري ويكسبهم الخبرات لدعم الاهداف الموضوعية مسبقاً من اجل تعزيز الاستشراف المستقبلي في ظل الظروف والمتغيرات غير المستقرة وعليه يجدون مبرراً في العلاقة .
2. كلما زاد تركيز المدير حول رسم الخطط الواضحة كلما زاد تركيزه بالوقت ذاته نحو تعزيز الاستشراف المستقبلي من خلال توفير المستلزمات الأساسية للاستشراف والمتمثلة بالانتباه والحس والبصيرة وكذلك التنبؤ والترابط فضلاً عن التصور والرؤية.
3. تبين النتائج ضعف ادراك واهتمام المدراء للعلاقة التي ممكن أن تتحقق من وضوح الأنشطة والاجراءات وامكانية تعزيز الاستشراف المستقبلي لخلق الفرص التي تساهم في رفع قيمة الوزارة، واقتصار اهتمامهم حول البحث عن وضوح الهيكل التنظيمي، ووضوح استخدام الموارد، ووضوح دور الموظفين.
4. ارتفاع مستوى اهتمام المدراء حول وضوح الهيكل التنظيمي الذي يحدد المواقع والعلاقات بين الإدارات لوصولها مستويات تعزز الاستشراف المستقبلي من خلال الانتباه والحس والبصيرة والتنبؤ والترابط والتصوير وأخيراً الرؤية.
5. اذا ما كانت الادوار والأنشطة الموزعة بين الموظفين واضحة من حيث الصلاحيات والمسؤوليات تدفع الى تعزيز الاستشراف المستقبلي.
6. أهمية ودور عناصر الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي إذ كلما زادت نسبة نجاح الاداء التنظيمي وكانت هناك منظمة فعالة في بيئة الاعمال ضمن رؤية مستقبلية واضحة لتحقيق الاهداف والتنفيذ الصحيح للخطط والاستراتيجيات.

**ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة باختبار باتجاهات التأثير بين متغيرات البحث في وزارة التخطيط:-**

1. يدرك المدراء انه في توفير عناصر الوضوح الاستراتيجي في الوزارة تؤثر في امكانية اوصولها الى مرحلة تعظم قيمتها وتحقق النجاح الأمثل لخططها واستراتيجياتها من خلال الاستشراف المستقبلي الكفؤ، بالرغم من إدراك المدراء ذلك إلا أنه يؤخذ على الوزارة قصورها أحياناً في توفير الوضوح في الأنشطة والاجراءات داخل الدوائر، وقصور فهم القوانين والصلاحيات بينهم، إذ تكاد تكون ضعيفة، مما قاد الى ان تكون النتائج مقبولة الى حد ما.
2. ان المدراء عينة البحث يدركون ويقيمون أهمية توافر عناصر الوضوح الاستراتيجي وتأثيرها في تعزيز الاستشراف المستقبلي من خلال اهتمامهم بمصادرها وصولاً الى رفع قيمة الوزارة، إذ يمكن من توظيف هذه العناصر وتسخيرها بشكل يزيد من الفاعلية في العمل والدعم للأفكار الجديدة التي تساند عملية صنع القرارات، كلما كان له تأثير في وصول المدراء الى النظرة الاستشرافية المستقبلية.

**التوصيات**

1. تطبيق منهج الوضوح الاستراتيجي في كل عمليات الوزارة وبالتالي الانتقال الى العمل المنظمي الاستراتيجي الذي يواكب التطورات، والتركيز هنا لا يكون على رسم الخطط ووضع الاستراتيجيات وانما وضوح جميع الاعمال في الوزارة وصولاً الى تحقيق الاهداف بفاعلية لتحقيق بالنهاية القيمة المضافة للوزارة فضلاً عن نجاح خططها الموضوعية للوزارات الأخرى.
2. ضرورة التشجيع على اكتساب المعرفة التي تخص الاستشراف المستقبلي بشكل مستمر عبر اقامة دورات تدريبية داخلية وخارجية، والتركيز على الدورات الخارجية (خارج القطر) من اجل مواكبة التطورات العالمية في ميدان الدراسات المستقبلية او وضع السيناريوهات للالتزامات المحتملة.
3. التأكيد على مدى ترميز الأنشطة والاجراءات في كتيبات ارشادية، من خلال تشكيل فريق عمل لإعداد هذه الكتيبات ووضع الخطوط العريضة للسلطات والصلاحيات الممنوحة لكل دائرة في العمل الوزاري لتجنب التداخل في العمل و جعل هذه الكتيبات والارشادات متواجدة في كل دوائر واقسام وشعب الوزارة والاهم من ذلك جعلها واضحة ومفهومة.
4. تقديم المدراء دراسة وافية عن أهم العقبات التي تواجه عملية تنفيذ الخطط الموضوعية والاستفادة منه، والبحث عن السبل الكفيلة بتخطي هذه العقبات، ومن بين هذه العقبات قد تكون معنية بالتخصيص المالي المحدد من قبل الدولة لكل مشروع .
5. منح الموظفون مستوى جيداً من المشاركة بهدف تعزيز مقدراتهم ذاتياً على الانجاز والتعلم لأن وزارة التخطيط تتعامل بالجوانب الاستراتيجية لذا يتطلب العمل فيها الى مرونة كبيرة لمواجهة التحديات .
6. التأكيد على أهمية اكتساب الخبرات فيما يخص الادوات المستخدمة في الاستشراف المستقبلي ومن المصادر الداخلية والخارجية، وعدها منهاجاً لاستنفار الطاقات نحو قراءة المستقبل، وعلى النحو الذي يظهر اهمية دراسة الفرص والتحديات ومن خلال مناهج علمية معتمدة .

**المصادر**

- 1- ابن منظور، لسان العرب، إعداد وتنسيق يوسف الخياط، المجلد الثاني، دار لسان العرب، بيروت لبنان.
- 2- البعلبكي، منير (2008) "قاموس المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، الطبعة التاسعة والثلاثون(بيروت).
- 3- جوتري، ستيف، (2009)، "إدارة الاعمال بالفطرة"، معهد الادارة، بريطانيا-لندن.
- 4- الحدراوي، حامد كريم ومحمد، منتظر جاسم، (2014) " العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات ادائه و اثرهما في الادارة الفاعلة للالتزامات"، دراسة تطبيقية لارا عينة من قيادات الادارة المحلية في النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة التاسعة، العدد 29.
- 5- الحويليد، عبد، (2008)، "مدخل إلى الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية المركز العالمي للدراسات السياسية"، جامعة اليرموك / الأردن .
- 6- سعداوي، محمد جمال جارحي، (2016) "بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية"، رسالة ماجستير في الفنون التطبيقية -تخصص التصميم الصناعي، جامعة دمياط-مصر .
- 7- الطاهر، اسمهان ماجد، (2012)، "إدارة المعرفة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان – الأردن .
- 8- الطبري، ابي جعفر محمد بن جرير، تحقيق (عبد الله بن عبد المحسن التركي)، "جامع البيان عن تاويل أي القرآن"، دار عالم الكتب للطباعة والنشر.
- 9- عبد الحي، وليد، (2007)، "مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي"، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد9، ابو ظبي.
- 10- العزاوي، بشرى هاشم محمد(2008)"أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي"، دراسة اختياريه تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه إدارة عامة (غير منشورة)، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.
- 11- العمري، غسان داود وآخرون، تحرير نور، محمود ابراهيم وآخرون، (2010) "التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير"، الجزء الاول، مكتبة المجتمع العربي للنشر والطباعة، عمان-الأردن .ط1.
- 12- الكبيسي، عامر (2005)، "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات"، بحث منشور بواسطة المكتب الجامعي الحديث، المملكة العربية السعودية .
- 13- المنجد في اللغة والإعلام، (1986) بيروت، لبنان، دار المشرق، الطبعة الثانية والعشرون، (بيروت، قاموس).

- 14- المنهل(قاموس فرنسي –عربي)، تأليف سهيل ادريس، 1987 ، دار الآداب للطباعة والنشر.
- 15- المهدي، مالك عبدالله محمد، (2013) ، "ماهية مفهوم ودلالات الدراسات المستقبلية"، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية، ملتقى الرؤى المستقبلية العربية والشركات الدولية، 3-5 فبراير، السودان .
- 16- النصور، اسماء سالم، (2010)، "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط-الأردن.
- 17- الهور، رأفت حسين شاكر، وسليمان، عبدالعزيز عبد الرحيم، (2015)، "دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في احداث التطوير التنظيمي"، جامعة النيلين –كلية التجارة، مجلة العلوم الاقتصادية، Vol.16 .
- 18- القصير، ناتاليا احمد، (2015)، "الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاهلية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة –كلية الادارة والاقتصاد، العراق .
- 19- Adams, Jim.(2005), Successful Strategic Planning: Creating Clarity. Journal of Healthcare Information Management- Vol. 19, No. 3 .
- 20- Awad, E, N. & Ghaziri, H.(2004) "knowledge management , prentice – Hall , upper saddle River ( New Jersey) .
- 21- Bang,H.Fuglesang,SLOvesen,M,R&Eilertsen,D.E.(2010).Effectiveness in top management group meeting: the role of goal clarity. Focused communication, and learning behavior. Scandinavian Journal of Psychology, 51.
- 22- Bantel.K.A(1993).Strategic Clarity in Banking: Role of Top Management-Team Demography ,psychological Reports,NO73.
- 23- Blagg, Deborah, Susan Young (2001), What Makes a Good Leader?, HBS Working Knowledge.
- 24- Brenegar, Ed. (2015), " What is the concept of strategic clarity in companies and what are its dimensions and strategies?" , Leadership Initiator, Celebrating Impact Creators Asheville, North Carolina- Ventura, California. <http://edbrenegar.typepad.com>
- 25- Cakar, U. &Alakavuklar, O.N., (2011), "Inherent Chaos in the Organizational Order: an Epistemological Approach, International Journal of Business and Management Studies, Vol. 3,No. 1.
- 26- Daivid, Tom (2002). "Becoming Learning organization, marguerite Casey foundation". 3thd New York, Macmillance.
- 27- Deloitte ,Consulting LLP,(2013),"CFO Insights: Turning Strategic ambiguity into Strategic Clarity .
- 28- Dunham, L.Ritchie –D&Puente,Luz Mari a.(2008).Strategic Clarity :Action for Identifying and correcting Gap in Mental Models Elsevier Ltd .All rights reserved .Vol. 41.
- 29- Finlayson, Linda ,and Quan, Gregand, (2011) " The united states lifeguard coalition. EMS, Paris, France.
- 30- Fred, David R. (2009) "Strategic Management" Twelfth Edition, Hill Companies, New Jersey.
- 31- Gill, John.& Johnson, Peter.(2002)," Research Methods for Managers",3rd ed, SAGE Publication Ltd, London.
- 32- Leigh, Andrew,(2011), "Thinking ahead: Strategic foresight and government" ,Australian Journal of Public Administration 62, no. 2.
- 33- Loveridge, Dennis, (2008),"Foresight the Art and Science of Anticipating the Future",
- 34- Maccoby, Michael (2004) " to build a strategy that works , you need strategic Intelligence" Factor in talent available from <http://www.factorintalent.com>
- 35- Nonaka, Ikujiro. Umemoto, Katsabiro and Senoo, Dai.(1996)," from Information Processing to Knowledge creation: A paradigm shift in Business Management", Technology in Society,18(2),Elsevier.
- 36- Oliver, Richard W.,(2004)" What is Transparency", The McGraw- Hill Companies, Inc, USA.
- 37- Rose, R. Abdullah, H.& Ismad, A.,(2010)"A Reviow on the Relationship between Organizational Social Resources, Competitive Advantage and performance ", journal of International Social Research, Vol. 3, No.11 .
- 38- Yeager, Richard,(2013), "Clarity: Creating a New Integrated Mindset", Oxford ,U.K ,Blackwell publishing .
- 39- Mann, Rick,(2005)," Strategic Clarity", Comprehensive Consulting for Independent Colleges and Universities, Jun 27, NORTH CAROLINA.
- 40- Manan, Abdul. D. &Jan, (2010), "Do Resources Contribute to Firms Performances? Exploring Batik Industry in Malaysia", International Review of Business Research Papers, Vol6.No.3 .

- 41- Robbins, S. P. ,(1990), "Organizational theory: Structure, design, and application. (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: prentice Hall .
- 42- Richard, L. Hughes & Katherine, Colarelli Beatty, (2005), "Becoming a Strategic Leader, John Wiley and Sons, Inc. San Francisco. Periodicals & Journals .
- 43- Saini, A., Krush, M. & Johnson, J. L. ,(2008), "Anomie and the Marketing Function: The Role of Control Mechanisms" ,Journal of Business Ethics, Vol. 83 .

### المعلق (1)

الجامعة المستنصرية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

استمارة الاستبانة الرئيسية

عزيزي المدير الاداري المحترم .....  
تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسومة (تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي) دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم ادارة الاعمال، وبما أنكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الأقدر من غيركم، نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية.

وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم، إلا لأغراض البحث العلمي.
  - 2- رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
  - 3- ستجد أمام كل فقرة (11) بديل، نرجو منكم وضع علامة (√) أمام واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.
  - 4- الرجاء الاستعانة بالباحثان للإجابة عن أية استفسارات عن فقرات الاستبانة، إذ ستواجدا بينكم وقتما تشاؤون.
- وردت مصطلحات (الوضوح الاستراتيجي، والاستشراف المستقبلي) في الاستبانة، وسيجري توضيح المقصود منها قبل الولوج في فقرات الاستبانة.
- نتنهنر هذه الفرصة لنعرب لكم عن وافر تقديرنا واحترامنا لآرائكم وتعاونكم متمنين لكم دوام التوفيق، ولوزارتكم التآلق والنجاح...

الباحثة طالبة الماجستير

انسام حسون حربي

الجامعة المستنصرية/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الباحثة الاستاذ

د. سماح مؤيد المولى

الجامعة المستنصرية/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

منهج جديد شامل يتعامل مع الخطط والاستراتيجيات وكيفية تطبيقها من خلال استعمال ادوات وتقنيات وموارد تعمل على التفاعل التنظيمي وتدعم جهود الأفراد الرامية الى جعل الخطط الاستراتيجية تحقق النجاح وتضيف القيمة لعمليات المنظمة لمواكبة ديناميكية البيئة التنافسية.

الوضوح الاستراتيجي

هو علم وفن شامل ومناهجه متعددة التخصصات يسلك مسارات مفتوحة لدراسة المستقبل والتطلع المنظم على احداثه لغرض التحديد الواضح للفرص والتهديدات للتكيف او التحكم فيها من خلال رسم الاستراتيجيات بالشكل الصحيح .

الاستشراف المستقبلي

المعلومات التعريفية

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى	1
العمر	أقل من 40	40-49	50-59
المؤهل العلمي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير
مدة الخدمة	15 سنة فأقل	16-20	21-25
الموقع الاداري	مدير عام	مدير قسم	مدير شعبة
هل شاركت بدورات تدريبية في مجال عملك؟	نعم	لا	
إذا كان الجواب عن الفقرة السابقة (بنعم)، فما عددها:	1	2-3	4 فأكثر

### المحور الثاني : الوضوح الاستراتيجي Strategic Clarity

أولاً : وضوح الاهداف : صياغة الاهداف بصورة واضحة وعدم التعارض بين اهداف الافراد واهداف المنظمة  
الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب لوجهة نظرك ، ولكل العبارات الآتية الموجودة في الجدول ادناه .

ت	الفقرات	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
	ما مدى اتفاقك حول وضوح الاهداف لكل عضو في الوزارة ؟											
1	الاهداف الموضوعية في الاستراتيجية واضحة ويمكن تحقيقها.											
2	تهتم المنظمة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة في الغالب .											
3	إن وضع استراتيجية محددة وواضحة من قبل الادارة العليا تساعد على النجاح في تطبيقها .											
4	يعتمد المدراء مؤشرات واضحة لقياس الاداء الخدمي للمنظمة.											
5	يتم تخصيص جزء من وقت كل مدير للتأكد من مدى فهم الافراد للاهداف .											
6	الموظفين على معرفة بالاهداف الرئيسية والثانوية وارتباط ادائهم بتحقيقها .											

ثانياً : وضوح الانشطة والاجراءات : تتمثل بالقوانين والاجراءات المتبعة للتمكن من الاستغلال الامثل للموارد وتحسين الانتاجية .  
الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب لوجهة نظرك ، ولكل العبارات الآتية الموجودة في الجدول ادناه .

ت	الفقرات	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
	ما مدى اتفاقك حول ملائمة الانشطة الموضوعية لجدولة عمل الموظفين ؟											
1	اعتماد سياسة واضحة المعالم وموثقة للعمليات والاجراءات .											
2	يجري تعديل مستمر للأنشطة والاجراءات للوزارة وفق الديناميكية الجديدة .											
3	الادارة العليا تهتم بمعرفة الطرائق الافضل لاداء كل المهام.											
4	الحرص على التأكد من وضوح الاجراءات والقوانين من خلال قياس النتائج.											
5	السعي الى تحسين الاجراءات وسهولة توفير المعلومات وتبادلها بسرعة بين جميع الاقسام .											
6	تحديد الاجراءات المتبعة لإنجاز المهام بصورة ناجحة وسليمة.											

ثالثاً : وضوح الهيكل التنظيمي : الشكل والاطار الواضح للمنظمة يحدد المواقع والعلاقات بين الادارات ويبين السلطات والمسؤوليات داخل التنظيم.

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب لوجهة نظرك ، ولكل العبارات الآتية الموجودة في الجدول ادناه .

ت	الفقرات	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
	هل تعمل الوزارة على تقديم صورة واضحة المعالم والحدود للاقسام والعلاقات فيما بينها داخلياً ؟											
1	وجود خارطة مطبوعة توضح الهيكل التنظيمي للوزارة .											
2	تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يتيح للعاملين المشاركة في صنع القرارات .											
3	يتبع جميع العاملين في الوزارة خطوط السلطة والمسؤولية في الهيكل بدقة .											
4	السعي الى تبني هيكل تنظيمي يوثق ادوار كل ادارة فيها.											
5	تتوافر في الهيكل التنظيمي المرونة الكافية لمواجهة التحديات .											
6	تشجيع العمل الفرقي والتعاون بين مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي.											

رابعاً : وضوح استخدام الموارد : كل الموجودات الملموسة والغير ملموسة التي تمتلكها المنظمة وكلما تتصف بالوضوح تكنت من تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب لوجهة نظرك ، ولكل العبارات الآتية الموجودة في الجدول ادناه .

ت	الفقرات	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
	بصفتك مديراً هل تهتم الوزارة بكلاً من :-											
1	تهتم الوزارة برصد المبالغ المالية المناسبة لتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة.											
2	ادارة البنى التحتية من اجل تحسين فاعلية خدماتها.											
3	اجراء التحالفات مع المنظمات العلمية العالمية من اجل اكتساب المعارف والارتقاء بمستوى الاداء .											
4	ادارة تكنولوجيا المعلومات وتطبيق المعرفة الحديثة لتقديم افضل الخدمات .											
5	المحافظة على الطاقات الكفوة من خلال المكافآت والتقدير الخاص لهم .											
6	منح الوقت والمال والدعم المعنوي لتطوير الافكار والفقرات .											

خامساً : وضوح دور الموظفين: تشير الى الادوار والانشطة الموزعة بين الموظفين ووضوح المهام المناطة لهم.  
الرجاء ضع علامة (√) في المربع المناسب لوجهة نظرك ، ولكل العبارات الآتية الموجودة في الجدول ادناه .

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
	ما مدى اتفاقك حول وضوح دور الموظفين داخل الوزارة ؟											
1	هل لديهم رغبات واهداف تم التخطيط لها مسبقاً بوضوح.											
2	وضوح مسؤولياتهم وقدرتهم على تقسيم الوقت بشكل صحيح.											
3	وضوح الصلاحيات الممنوحة لهم لتسهيل انجاز العمل .											
4	ادراك ما هو مطلوب انجازه وما ينبغي القيام به .											
5	وجود العدد الكاف من الموظفين لانجاز الاعمال المقترض القيام بها .											
6	جميع الموظفين لديهم ادوار قيادية .											

### المحور الثاني: الاستشراف المستقبلي Foresight of Future

بصفتك مديراً لوزارتك ، حدد ما هي درجة اتفاقك مع كل من العبارات الآتية التي تخص وزارتك

ت	المتغيرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
	الانتباه											
1	ترحب بالأراء والأفكار الجديدة وان بدت غريبة منذ الوهلة الأولى.											
2	تشغل تفكيرك دائما بالمستقبل لاستشراف الاحتمالات المثيرة.											
3	تتعامل بجدية مع البيانات والمعلومات الناقصة والغامضة وحتى غير المترابطة للاستفادة منها في رسم توقعات المستقبل .											
	الحدس والبصيرة											
4	تجدد قدراتك للإحساس بالتغيرات المهمة في بيئة المنظمة والتي تتطلب تغييرات داخلية.											
5	امتلاك القدرة على التعامل مع حالات اللاتأكد البيئي الذي يتسم بالمخاطرة العالية .											
6	كثيراً ما تعتمد الوزارة على التوقعات بشأن المستقبل في غياب المعلومات الكاملة											
	التنبؤ والترابط (التحليل والادراك)											
7	تستلم المعلومات الخاصة بإشارات الإنذار المبكر وبأسلوب منظم يزيد من دقة تنبؤك بالمستقبل.											
8	تشجيع الموظفين على التنبؤ بما سيحدث من مواقف وتصرفات مستقبلية .											
9	استقرى المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الوزارة في الامد البعيد											
	التصور											
10	تستيق الأخرين في وضع تصورات ازاء المواقف المختلفة.											
11	اتعامل مع الفرص الخارجية التي تتواءم مع القدرات التنظيمية .											
12	اهتم بتشخيص التعقيدات البيئية ذات التأثير المباشر على المسار المستقبلي للوزارة.											
	الرؤية											
13	تحاول توليد بدائل متعددة تساعد في اتخاذ القرارات المهمة.											
14	اعتمد الاستشراف المنهجي في تشخيص التحديات البيئية.											
15	اعتمد على رؤيتي المستقبلية في اتخاذ القرارات المنظمة الصانبة .											

عزيزي المدير الإداري المحترم :

نتمنى من سيادتكم تثبيت بعض من التوصيات أو المقترحات والتي تجدونها مناسبة للعرض بهدف تحقيق الأفضل للوزارة

● إشارات الإنذار المبكر : أو ما تعرف بالإشارات الضعيفة وهي معلومات توقعيه وأسبقية تنبه المدير وتحسسه بان شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المنظمة ، هذا الحدس هو نابع من معلومات التي تم الحصول عليها.