

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد:

خلفان بن حميد بن مبارك الشعيلي

إشراف الدكتور

رمزي عبد القادر سلام

1445هـ / 2024م

الإجازة

أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات

الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية

أعدّها الطالب

خلفان بن حميد بن مبارك بن علي بن محمد الشعيلي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 22/01/2024م وتم إجازتها

المشرف

رمزي عبد القادر سلام

أعضاء لجنة المناقشة

م	الاسم	المشرف/ مناقش داخلي - خارجي	التوقيع
1	د/ رمزي عبد القادر سلام	مشرف الرسالة	
2	د/ رائد عواشرة	مناقش داخلي	
3	د/ عبد السلام آدم	مناقش داخلي	
4	د/ عبد العزيز الصوافي	مناقش خارجي	

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:

الاسم: خلفان بن حميد بن مبارك بن علي بن محمد الشعيلي

التوقيع:

إهداء

إلى باني نهضة عُمان " حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم رحمه الله، ومن أكمل مسيرته صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق آل سعيد".

إلى أبي الغالي: الذي تعلمت منه معنى الإدارة والتصميم والدراسة والبحث والقراءة والمطالعة والبحث على الصبر من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، وداعماً بنصائحه وتشجيعه دوماً في كل حياتي.

إلى أمي الغالية: التي غرست فيّ الكثير من القيم والأخلاق، وكانت معي بقلبها وبدعواتها ليلاً ونهاراً وسهرت على تربيّتي لأكون عوناً لها وخادماً عند كبر سنّها.

إلى أخواني وأخواتي يا من تحلو الحياة بهم.

عندما أتذكر كل ما صنعت لأجلي كي أصل إلى الذي وصلت إليه في يومي هذا فإن لساني يقف عاجزاً عن قول أيّ شيء، فعبارات الشكر قليلة، وكلمات الثناء لا تستطيع أن تفيك حقك، فأنت كل شيء في كل الأوقات، وأنت ما ألقاه حينما أحتاج أي شيء في هذه الحياة، فكل الشكر لك على ما قدمت، ولك مني كل التحية والتقدير " زوجتي العزيزة "

إلى كل من علمني حرفاً، وأرشدني في مسيرتي العلمية دكاترتي الأعزاء.

الباحث

خلفان بن حميد الشعيلي

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

من لا يشكر الناس لا يشكر الله، وأنت تستحق أئدى عبارات الشكر والعرفان فلولا الله ثم أنت لما حققت ما أريد، فقد كنت الداعم الأول، والمحفز الأكبر، والصديق الذي لا يغيره الزمان.

أتقدم في مستهل هذه الدراسة بالشكر الجزيل إلى كافة المنتسبين بالجامعة الشرقية التي تمكنت خلال مسيرتي العلمية بالخروج بهذا البحث العلمي وأخص بالشكر والتقدير الخالص الدكتور العزيز/ رمزي عبدالقادر سلام، الذي أشرف على هذه الرسالة ومتابعتها بإرشاده ونصائحه وتوجيهاته القيمة والمثرية، والتي كانت لها الأثر الأكبر في تقديم هذه الرسالة بالصور العلمية الصحيحة، كما أنار طريقي بالعلم والمعرفة، فعبارات الشكر والتقدير لا تكفي ولا تفي حقه فهي تقف جميعها عاجزة عن التعبير على ما قدمه لنا وما سوف يقدمه في المستقبل، فلك مني خالص الشكر والتقدير والاحترام.

الباحث

خلفان بن حميد الشعيلي

مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية وذلك بالاعتماد على المنهج الاستكشافي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (260) موظف حكومي من شاغلي المناصب القيادية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط وأنواعه ودرجة تعزيز مبادئ الحوكمة جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول التخطيط تعزى لمتغير النوعي الاجتماعي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مبادئ الحوكمة ترجع للمؤهل العلمي، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة عدد الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتعرف على الدور الخاص بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وتعميم هذا الدور الإيجابي في المزيد من المؤسسات، وأيضا ضرورة التعرف على المشكلات التي تواجه الحوكمة وتعرقل من إمكانية تطبيقها والاعتماد عليها في المؤسسات، بالإضافة إلى ضرورة الوعي بأهمية تأهيل الموظفين والعاملين في المؤسسات بمفاهيم الحوكمة لضمان الالتزام بها في التطبيق اليومي للأداء الوظيفي الخاص بهم.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، حوكمة المؤسسات الحكومية، سلطنة عُمان

Abstract

The study aimed to identify the role of short- and long-term planning in establishing governance principles in government institutions in the Sultanate of Oman, relying on the descriptive and analytical approach and the questionnaire as a tool for collecting data. The study was applied to a sample of (260) government employees who hold leadership positions in government institutions in the Sultanate of Oman. The results showed that the level of planning, its types, and the degree of establishing governance principles were high. The results also showed that there were no statistically significant differences in the participants' opinions about planning due to the variable of social gender, years of experience, job title, and academic qualification, in addition to the presence of statistically significant differences in the principles of governance due to academic qualification, while there were no statistically significant differences due to the variable of gender and years. Experience and job title. The study recommended the necessity of working to increase the number of studies and research related to identifying the role of strategic planning in institutions and disseminating this positive role in more institutions, and also the necessity of identifying the problems facing governance that hinder the possibility of applying it and relying on it in institutions, in addition to the need to be aware of the importance of qualifying Providing employees and workers in institutions with governance concepts to ensure adherence to them in the daily application of their job performance.

Keywords: planning, strategic planning, governance, governance of government institutions, Sultanate of Oman.

قائمة المحتويات

د	شكر وتقدير	1
	مستخلص	1
ز	قائمة المحتويات	1
ي	قائمة الجداول	1
ك	قائمة الأشكال	1
1	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها	1
2	1.1 المقدمة	2
8	1.2 مشكلة الدراسة	8
11	1.3 أهداف الدراسة	11
12	1.4 فرضيات الدراسة	12
13	1.5 أهمية الدراسة	13
13	1.5.1 الأهمية العلمية للدراسة	13
14	1.5.2 الأهمية العملية أو التطبيقية	14
14	1.6 حدود الدراسة	14
14	1.7 متغيرات الدراسة	14
15	1.8 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:	15
15	1.8.1 التخطيط القصير والطويل الأجل	15

16	1.8.2 الحوكمة
17	1.9 أنموذج الدراسة
20	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
21	2.1 التخطيط الاستراتيجي
21	2.1.1 مفهوم وعناصر وأهمية التخطيط الاستراتيجي
23	2.1.2 أهداف ومقومات وأبعاد التخطيط الاستراتيجي
26	2.1.3 التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان
27	2.2 حوكمة المؤسسات الحكومية
27	2.2.1 مفهوم وأهمية ومزايا ومقومات الحوكمة
29	2.2.2 مبادئ وأبعاد وفئات وطرق تنفيذ الحوكمة
38	2.2.3 حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان
39	2.3 الدراسات السابقة والتعليق عليها
39	2.3.1 الدراسات السابقة باللغة العربية
44	2.3.2 الدراسات الأجنبية
48	2.3.3 التعليق على الدراسات السابقة
52	2.4 خلاصة الفصل
55	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
56	3.1 منهجية الدراسة
58	3.2 مجتمع الدراسة وعينتها وخصائصها
65	3.3 أداة الدراسة
66	3.3.1 صدق أداة الدراسة

76	3.3.2 ثبات أداة الدراسة.....
79	3.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة.....
80	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها
81	4.1 ما مستوى تطبيق التخطيط القصير والطويل الأجل وحوكمة المؤسسات.....
81	4.1.1 مستوى تطبيق التخطيط.....
90	4.1.2 مستوى تطبيق الحوكمة.....
102	4.2 أثر التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان
130	4.3 تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
134	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
135	5.1 مناقشة النتائج.....
141	5.2 التوصيات.....
143	5.3 مقترحات للدراسات المستقبلية.....
144	5.4 الصعوبات التي واجهت الباحث.....
145	5.6 الخاتمة.....
146	5.7 المصادر والمراجع
161	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول 1. مجتمع الدراسة..... 58
- جدول 2. توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع..... 59
- جدول 3. توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر..... 60
- جدول 4. توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة..... 61
- جدول 5. توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي..... 62
- جدول 6. توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي..... 64
- جدول 7. تقسيم عبارات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي..... 66
- جدول 8. درجة الموافقة ومدى الموافقة..... 66
- جدول 9. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور. .. 67

قائمة الأشكال

- شكل 1. أنموذج الدراسة، إعداد الطالب. 17
- شكل 2. توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع. 59
- شكل 3. توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر. 61
- شكل 4. عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة. 62
- شكل 5. توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي. 63
- شكل 6. توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي. 64

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 . المقدمة

1.2 . مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3 . أهداف البحث

1.4 . فرضيات الدراسة

1.5 . أهمية الدراسة

1.6 . حدود الدراسة

1.7 . متغيرات الدراسة

1.8 . التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

1.9 . أنموذج الدراسة

1.10 . هيكلية الدراسة

1.1 المقدمة

يشير عنوان الدراسة إلى أن التخطيط القصير والطويل الأجل يؤثر على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان أي أن التخطيط هو المتغير المستقل، والحوكمة هي المتغير التابع، حيث إن التخطيط يؤثر على الحوكمة وليس العكس أي أن التخطيط الجيد يمكن أن يساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة والفعالية والعدالة والإنصاف.

العلاقة بين التخطيط والحوكمة تتمثل في كيفية تنظيم وإدارة العمليات واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المحددة، فالتخطيط يشير إلى عملية تحديد الأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيقها، بينما الحوكمة تتعلق بإطار القواعد والمسؤوليات التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوجيه السلطة والمساءلة عن النتائج.

تعتمد ممارسات الإدارة بشكل كبير في المؤسسات على الكيفية التي تتم بها عمليات التخطيط لديها خاصة تلك التي تتعلق ببناء رؤيتها الاستراتيجية والخطط والأهداف في الأجلين الطويل والقصير، وعلى ممارسات وفكر التخطيط الاستراتيجي والأدوات المختلفة التي يوفرها لتعزيز القدرات المؤسسية في كافة عمليات رسم مستقبلها (الصمادي، 2015). حيث تشكل الإدارة في المؤسسات العصب الرئيس والشريان النابض في كل تجمع أو نشاط أو مؤسسة، وهي وظيفة واسعة تضم في مجملها عمليات ووظائف متنوعة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (العروان، 2004).

يمثل التخطيط أحد أهم عناصر النجاح لأي مؤسسة أو منظمة بشكل عام، ولأي نشاط ينظمه الإنسان بشكل خاص، حيث يعرف التخطيط بأنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذها" (خميس، 2018).

ويختلف التخطيط عن التخطيط الاستراتيجي حيث يتولى التخطيط بشكل عام حصر الموارد والجهود الخاصة بالمنظمة والعمل على تفعيلها وتوظيفها بما يحقق الأهداف المتوافقة مع السياسات التي تضعها المؤسسة مستقبلاً، بينما يتولى التخطيط الاستراتيجي تحديد الطريق الذي ينبغي على المنظمة أو المؤسسة أن تسير وفقاً لها في تنفيذ مهامها وأهدافها من خلال تبنيتها لآليات وطرق واضحة تسهم في وضع مستقبل جيد للمؤسسة يتوافق مع التطورات المستقبلية والحاصلة في مختلف المجالات (السنيدي، 2019).

حيث تنحصر عملية التخطيط في عملية التنبؤ بما يكون عليه المستقبل، من خلال اضطلاع الإدارات العليا في كثير من القطاعات بالمؤسسات القيام برسم السياسات العليا وإعداد الخطط السنوية سواء كان التخطيط طويل الأجل أو قصير الأجل (ألعروان، 2004).

أما التخطيط الاستراتيجي فيمثل وسيلة لتحقيق إنجاز المهام وتأدية الواجبات وفقاً لآليات معدة للمستقبل، والقيام بالوظائف المختلفة بشكل يوجد مزيداً من التشاركية بين مختلف القطاعات، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمات، واكتمال عنصر الشفافية وتقديم الخدمات بعدالة، فضلاً عن أنها تمثل للحكومات مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز وتقديم الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع. (الجابرية، 2022).

يلعب التخطيط الإستراتيجي دوراً حيوياً في رسم السياسة العامة للمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وذلك لكونه يمثل النشاط الذي يقوم به مجموعة من الأفراد من أجل رسم مستقبل تلك المؤسسات الحكومية، والسعي نحو الانتقال بها من الوضع الراهن إلى ما هو أفضل، من خلال التحليل البيئي الداخلي لجوانب القوة والضعف، والخارجي للفرص والتحديات، والعمل على تحديد القيم والأهداف وتنفيذ البرامج التي تضعها المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من أجل تحقيق أهدافها والعمل على تنفيذها ومتابعتها (السنيدي، 2019).

وقد يتم تنفيذ تلك البرامج والسياسات ومتابعتها بشكل جيد في ظل وجود حوكمة قوية لتلك المؤسسات، حيث إن تطبيق الحوكمة له أهمية كبيرة وبخاصة في المؤسسات العامة، حيث تشكل عنصراً مهماً من عناصر تقييمها، وأن لها دوراً كبيراً في اتخاذ قرار بشأن ديمومتها في النشاط، ليس ذلك فحسب، بل أصبحت الحوكمة من المعايير التي تعتمد عليها في الحصول على الميزة التنافسية، وزيادة كفاءتها وأدائها (مخولفي، 2020).

وقد أكدت الدراسات على أهمية الحوكمة للمؤسسات لما تحققه من خلال مبادئها كضمان للنزاهة لدى العاملين بالمؤسسات، والتقليل من الأخطاء في العمل، كما أن الحوكمة تساعد المؤسسة في إدارتها للموارد بطريقة منفتحة وشفافة وخاضعة للمساءلة، حيث تمثل مبادئ الحوكمة القواعد والنظم التي تحقق التوازن بين أهداف الإدارة العليا والأفراد العاملين بالمؤسسات، حيث أرست منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عدة مبادئ للحوكمة تتمثل

في ضمان الأساس لإطار فعال للحوكمة بالمؤسسات والحفاظ على كافة حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للأطراف المعنية.(Shabana & Aisha, 2021).

وقد تبنت العديد من المؤسسات الدولية والعربية والمحلية أسلوب الحوكمة ودعت العديد من المؤسسات إلى تطبيقه، فعلى الصعيد الدولي أوضح البنك الدولي أهمية الحوكمة ودورها في المساعدة في بناء المؤسسات لما تتمتع به من كفاءة وانفتاح وشمولية (اليونسكو، 2019)، أما على المستوى العربي فانقل مفهوم الحوكمة من خلال الأنشطة التي كانت تقوم بها المنظمة العربية للتنمية الإدارية عام 2002 والتي تعد سلطنة عمان من أوائل الدول العربية التي طبقتها (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2013).

وتُعد سلطنة عُمان من أوائل الدول التي أصدرت التشريع المنظم لحوكمة المؤسسات بها، ويتضح ذلك في ميثاق تنظيم وإدارة الشركات في عام 2002 ويشمل جميع مبادئ الحوكمة، وقد أنشأت عمان مركزا للحوكمة والاستدامة بالمرسوم السلطاني رقم 20 / 2015 الذي اهتم بنشر الحوكمة ومفهومها وأهميتها، وتوضيح أهمية تبني أفضل الممارسات والمعايير العالمية لها (الجابرية، 2022).

وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في سلطنة عمان تماشيا مع تحقيق أهداف ورؤية السلطنة 2040، حيث قامت اللجنة الوطنية للحوكمة 2040 بالاهتمام بالرؤية المستقبلية للحوكمة وموضوعاتها؛ وذلك لأهميتها الكبيرة وتأثيرها في الأولويات الوطنية، من حيث تفعيل الرقابة، والاستخدام الأمثل للموارد الوطنية، وتحقيق مبادئ العدالة والشفافية والمحاسبة، بما يعزز

الثقة في الاقتصاد الوطني، ويدعم التنافس بين جميع القطاعات في ظل سيادة القانون (وثيقة رؤية عمان 2040م، 2020).

وبناء على ما تقدم فإن دور الحوكمة هو المدخل الذي يتم من خلاله تنفيذ الرؤية والأهداف والخطط طويلة وقصيرة الأجل، سواء تلك التي تتعلق بالموارد البشرية كالاختيار والتعيين وتطبيق قوانين الخدمة المدنية وغيرها، أو تلك التي تتعلق بالتجارة والتسويق كإدارة علاقات العملاء والجودة وتوفير المعلومات عن المنتجات. (Hidah, 2021).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تمتلك بيئة خصبة لتطبيق الحوكمة والاستفادة منها في تحقيق أهداف مؤسساتها، لذا تأتي هذه الدراسة للوقوف على أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية. (Shabana & Aisha, 2021).

وقد تم بناء هذه الدراسة وفقاً لمجموعة من المتغيرات (متغير الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي) حيث يمكن أن تؤثر الفروق الفردية على تصورات ومواقف القيادات التنفيذية حول أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية، حيث أكدت ذلك دراسة (شاهين وعلى 2019) والتي جاءت بعنوان: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، فيمكن أن تساعد معرفة الفروق الفردية في تعميم نتائج الدراسة إلى مجموعات أخرى من القيادات التنفيذية على سبيل المثال إذا وجدت الدراسة أن القيادات التنفيذية من الذكور أكثر ميلاً من القيادات التنفيذية

من الإناث إلى الاعتقاد بأن التخطيط القصير والطويل الأجل يعزز مبادئ الحوكمة، فهذا يشير إلى أن هذه النتيجة قد تكون صحيحة أيضًا بالنسبة لقيادات تنفيذية من بلدان أخرى.

وقد أكدت دراسة (مخلوفي وتوفيق 2020) أن معرفة الفروق الفردية يمكن أن تساعد في تطوير سياسات وإجراءات فعالة لتعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية، على سبيل المثال إذا وجدت الدراسة أن القيادات التنفيذية من ذوي المؤهلات الوظيفية العالية أكثر ميلاً إلى استخدام أدوات التخطيط القصير والطويل الأجل، فقد تشير هذه النتيجة إلى أن التركيز على تطوير مهارات التخطيط للقيادة التنفيذية يمكن أن يكون فعالاً في تعزيز مبادئ الحوكمة.

وقد بينت دراسة (رضا وجاحد 2019) أن متغير العمر يمكن أن يؤثر على تصورات ومواقف القيادات التنفيذية حول أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بطرق مختلفة. بينما بينت دراسة (الزهيري والقرشي 2018) أنه يمكن أن يؤثر الجنس أيضًا على تصورات ومواقف القيادات التنفيذية حول أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية. على سبيل المثال، وجدت بعض الدراسات أن القيادات التنفيذية من الإناث أكثر ميلاً من القيادات التنفيذية من الذكور إلى الاعتقاد بأن التخطيط القصير والطويل الأجل يعزز مبادئ الحوكمة. وقد يكون هذا بسبب أن القيادات التنفيذية من الإناث قد يتعرضن بشكل متكرر للتمييز في أماكن العمل، مما قد يجعلهن أكثر حرصًا على استخدام أدوات التخطيط لضمان الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية.

إن هذه الدراسة تلعب دورًا هامًا في إثراء الهيكل المعرفي من خلال النقاش حول تأثير التخطيط على مبادئ الحوكمة في سياق المؤسسات الحكومية، كما أنها تساهم وتسد فجوة في المعرفة من خلال توفير فهم عميق للعلاقة بين التخطيط والحوكمة حيث تقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تأثير التخطيط القصير والطويل الأجل على مبادئ الحوكمة. هذا يُسلط الضوء على أهمية فهم العلاقة بين الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية في السياق الحكومي.

يريد الطالب أن يصل إلى إجابة على السؤال التالي: هل التخطيط القصير والطويل الأجل له تأثير إيجابي على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟ وبناءً على هذا العنوان، فإن الدراسة ستقوم بجمع البيانات من القيادات التنفيذية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وذلك من أجل تحديد العلاقة بين التخطيط والحوكمة.

وإذا وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط والحوكمة، فإن ذلك يعني أن التخطيط الجيد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

1.2 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في مدى ومستوى شمول مكونات التخطيط لآليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية والدور الذي يمكن أن تؤديه في تطبيقها، بالإضافة إلى التحديات والصعوبات التي كانت وما زالت تواجه المؤسسات من حيث مواكبة العولمة أو المنافسة على الصعيدين الإقليمي والدولي أو التقنيات العالمية المتطورة في عالم الإدارة، والتي يتعذر مواجهة هذه التحديات

بالطرق التقليدية السابقة، ما جعل التخطيط الاستراتيجي على مستوى الحوكمة وتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة على الصعيد الوطني.

وقد ظهرت أهمية الحوكمة على الصعيد الدولي من خلال اهتمام عدد من المؤسسات الدولية الكبرى لهذه المدونة بالتحليل والدراسة، منها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، (OECD وغرفة التجارة الأمريكية بواشنطن من خلال المؤسسات الدولية الخاصة CIPE) ومجلتها الدورية التي تصدر تحت اسم " حوكمة الشركات، قضايا واتجاهات " .

وعلى الصعيد العربي فقد أصبحت الدول العربية تدرك يقينا أهمية تطبيق نظم وقواعد الحوكمة لضبط وتطوير أداء نظامها الاقتصادي والتسويقي والتنافسي، فقامت بإصدار لوائح تتناول مبادئ ونظم وقواعد الحوكمة ومنها اتحاد المصارف العربية (UAB- ومنظمة التعاون الاقتصادي العربي، والمؤسسة المالية الدولية).

وأما على الصعيد العماني فقد كان للحوكمة اهتمام كبير من قبل جهات مختلفة اقتصادية واستثمارية، حيث قامت اللجنة الوطنية للحوكمة 2040 بالاهتمام بالرؤية المستقبلية للحوكمة وموضوعاتها؛ وذلك لأهميتها الكبيرة وتأثيرها في الأولويات الوطنية، من حيث تفعيل الرقابة، والاستخدام الأمثل للموارد الوطنية، وتحقيق مبادئ العدالة والشفافية والمحاسبة، بما يعزز الثقة في الاقتصاد الوطني، ويدعم التنافس بين جميع القطاعات في ظل سيادة القانون (وثيقة رؤية عمان 2040م).

كما أكدت دراسة (البلوشية، 2015) على أهمية توافر المتطلبات المهنية والتنظيمية والقانونية لتحقيق حوكمة المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، حيث كشفت الدراسة أن بعض المؤسسات

الحكومية بالسلطنة تواجه تحديات في مجال الحوكمة كالمركزية، وضعف القدرة على تطبيق إجراءات فعالة في تغيير الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية بها، كما أشارت دراسة (الجابرية، 2022) إلى ضرورة تفعيل متطلبات الحوكمة في المؤسسات لما لها من أهمية كبرى في دعم خطط المؤسسات في تحقيق أهدافها.

و أشارت دراسة (الزعيبي، 2016) أن أهمية تطبيق نظام الحوكمة كتشجيع الاستثمار، واستقرار الأسواق المالية ونموها، وتخفيض المخاطر والتكلفة عن رأس المال، وتعزيز الثقة والمصداقية، وضمان المشاركة، كما أنها تعمل على إيجاد بيئة عمل سليمة بالمؤسسات الحكومية، ورغم هذه الأهمية لتبني المؤسسات الحكومية لمبادئ الحوكمة، فقد أشارت دراسة (الفتحي، 2021) إلى ضعف الأداء بالمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، حيث إن هناك ضعف في الرقابة الداخلية بمؤسسات الجهاز الإداري، لعدم مشاركة أصحاب العلاقة في هذه العمليات، كما أن التشريعات الحالية لا تتناسب مع الضرورة الملحة لتطبيق الحوكمة فهي لا تتصف بالاستباقية في آليات العمل الحالية، كما أن الآليات الكفيلة بتطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات غير موجودة.

لذا فإنه من الضروري أن تهتم تلك المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي طويل وقصير الأجل من أجل تعزيز مبادئ الحوكمة في مؤسسات سلطنة عمان، حيث أشارت دراسة (عيسان، 2014) إلى أنه يمكن التخطيط الاستراتيجي من وضع تصور لتوجهها المستقبلي، والعمل على تحديد الخطط والسياسات والإجراءات وأساليب العمل لتحقيق التصور ووضعه موضع التنفيذ، ورغم ذلك أكدت الدراسة أنه لم يحقق التخطيط الاستراتيجي ببعض المؤسسات بسلطنة عمان طموحات المجتمع العماني، و أكدت دراسة (السرحدان، 2020) على ضرورة توظيف كمي ونوعي لأساليب

التخطيط الاستراتيجي القائمة على التحليل البيئي وتحديد رؤية وأهداف ورسالة المنظمة الاستراتيجية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين لها بما يضمن تعزيز مبادئ الحوكمة. وبناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال: ما هو أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية؟.

وتتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ الفاعلية التنظيمية في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟
2. ما العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المشاركة الفاعلة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟
3. ما العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ الشفافية في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟
4. ما العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المساواة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟
5. ما العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المساءلة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان؟

1.3 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. تحديد العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ الفاعلية التنظيمية في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
2. تحليل العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المشاركة الفاعلة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
3. تحليل العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ الشفافية في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
4. تحديد العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المساواة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
5. تحليل العلاقة بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المساءلة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

1.4 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل على تعزيز مبادئ حوكمة المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ الفاعلية التنظيمية في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير النوع.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المشاركة الفاعلة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير العمر.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ الشفافية

في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المساواة

في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المساءلة

في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

1.5 أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه عناصر التخطيط الاستراتيجي في حوكمة

المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان والتي تحقق أعلى مستويات الدقة في رسم سياسات مستقبلية

للمؤسسات الحكومية. وأيضا تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات المحلية النادرة التي ستبحث

الأثر بين التخطيط الاستراتيجي من جهة ومبادئ حوكمة المؤسسات الحكومية من جهة أخرى.

1.5.1 الأهمية العلمية للدراسة

• مساهمة في البحث الأكاديمي: توفير إضافة للأدبيات البحثية حول دور التخطيط في

تحسين مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية.

• تحفيز الأبحاث المستقبلية: قد توفر الدراسة أساساً لبحوث أخرى تتناول العلاقة بين

التخطيط والحوكمة في سياقات مختلفة.

• تقديم أدلة للسياسات: قد تساهم الدراسة في توجيه صياغة السياسات الحكومية لتعزيز

التخطيط وتحسين مبادئ الحوكمة.

1.5.2 الأهمية العملية أو التطبيقية

- تحسين الأداء التنظيمي: فهم كيف يمكن أن يساهم التخطيط في تعزيز الحوكمة يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات الحكومية.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: توفير رؤى عميقة حول كيفية تأثير التخطيط على الحوكمة يمكن أن يساعد القادة في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.
- تعزيز مفهوم الحوكمة: تقديم دراسة تبين العلاقة بين التخطيط والحوكمة تساهم في زيادة الفهم حول مفهوم الحوكمة في السياق الحكومي.

1.6 حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من أصحاب القرار بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان.
- الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية في مختلف ولايات السلطنة.
- الحدود الزمانية: تمثلت حدود الدراسة خلال العام الجامعي 2024/2023م.

1.7 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: التخطيط قصير وطويل الأجل.
- المتغير التابع: تعزيز مبادئ الحوكمة.

1.8 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1.8.1 التخطيط القصير والطويل الأجل

• التعريف اللغوي

يشير مفهوم التخطيط في اللغة باعتباره مصدر الفعل: حَطَّطَ (المعجم الوسيط، 2008).

ويشير مفهوم التخطيط في مجال الإدارة إلى دراسة النواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية. (أبو عمرية، 2019).

• التعريف الاصطلاحي

التخطيط القصير الأجل: هو التخطيط الذي يحدد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة، عادةً ما تكون من سنة إلى ثلاث سنوات. (نور، 2018).

التخطيط الطويل الأجل: هو التخطيط الذي يحدد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية طويلة، عادةً ما تكون من خمس سنوات إلى عشر سنوات. (مخلوفي، 2020).

• التعريف الإجرائي

التخطيط القصير الأجل

يمكن تعريف التخطيط القصير الأجل في إطار البحث على أنه:

• مجموعة من العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة، عادةً ما تكون من سنة إلى ثلاث سنوات. (اليوسف،

2022).

التخطيط الطويل الأجل

يمكن تعريف التخطيط الطويل الأجل في إطار البحث على أنه:

- مجموعة من العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية طويلة، عادةً ما تكون من خمس سنوات إلى عشر سنوات.(الأغا، 2011).

1.8.2 الحوكمة

• التعريف اللغوي

يشير مفهوم الحوكمة بالرجوع إلى مصدر حَكَمَ باعتباره القدرة على وضع مجموعة من الأحكام التنظيمية المترابطة والمؤثرة في المؤسسات. (باصم، 2019).

والحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمة. (أبو عمرية، 2019).

• التعريف الاصطلاحي

كما تعرف الحوكمة أيضا بأنها القدرة على دعم قرارات القادة والمؤثرين في المؤسسات وذلك من خلال المشاركة في توفير مقومات وأدوات العمل المناسبة لتحقيق بيئة عمل على قدر من التوافق والدعم للموظفين والعاملين. (اليوسف، 2022).

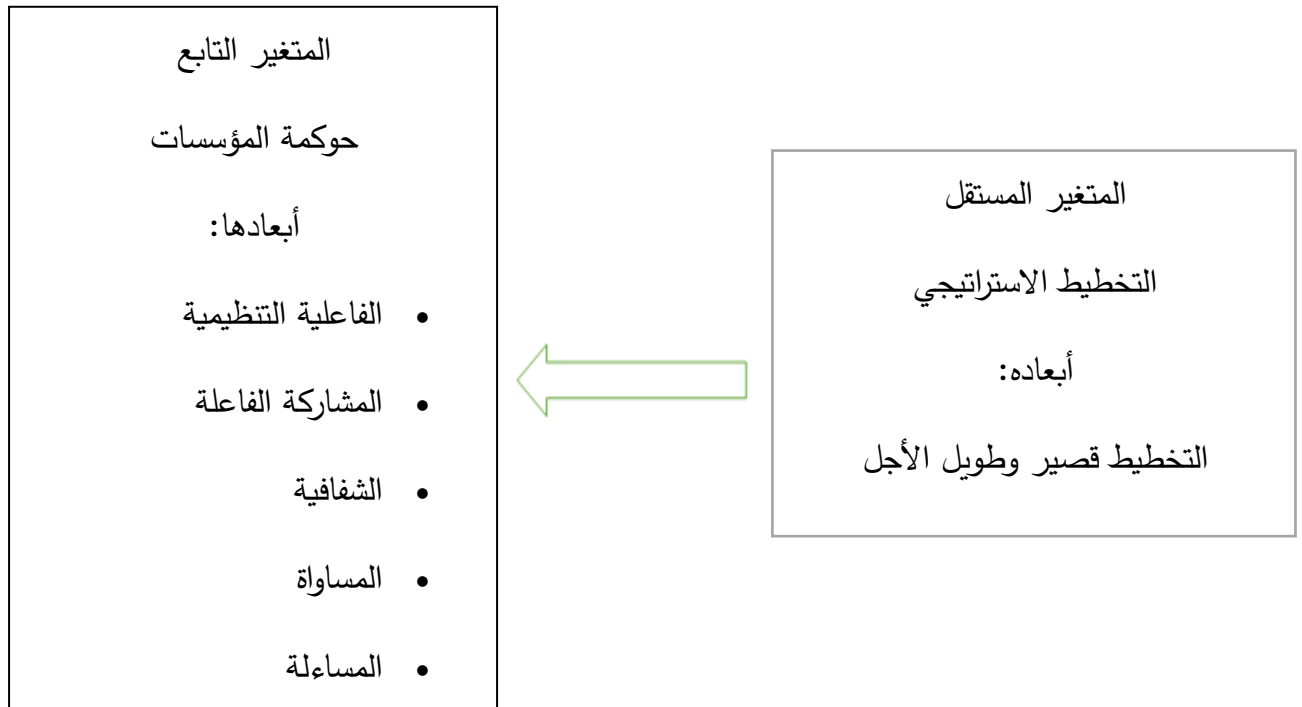
• التعريف الإجرائي

ويعرفها الباحث بأنها إجمالي القوانين والقواعد التنظيمية التي يتم من خلالها ضبط الأعمال الداخلية في المؤسسة والتي تمكن الموظفين والعاملين من زيادة قدرتهم على تحقيق النمو

المؤسسي وتطوير الأداء وزيادة الفاعلية الخاصة بأداء المؤسسات في الأوقات العادية أو في أوقات الضغط، وتشمل الحوكمة كل هذه العمليات المرتبطة بزيادة الجودة وإمكانية تحقيق التميز المؤسسي في الأداء الفعلي للموظفين والعاملين.

1.9 أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث، والذي يوضح المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي ببعديه: التخطيط قصير وطويل الأجل) والمتغير التابع (حوكمة المؤسسات الحكومية بأبعادها: الفاعلية التنظيمية، المشاركة الفاعلة، الشفافية، المساواة، المساءلة). ويمكن توضيح المتغيرات كالاتي:



شكل: 1. أنموذج الدراسة

اعداد الباحث بالاستناد الى ما حددته دراسة (الزهيري والقريشي 2018) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الإلكترونية في الجامعات.

1.10 هيكلة الدراسة

يُمكن تعريف هيكلة البحث بأنها: "الإطار العام الذي يضعه الباحث، ويتم تنفيذ خطوات البحث من خلاله".

ومن هذا المنطلق فقد جاء هذا البحث بعنوان " أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية" ويشتمل هذا البحث على خمسة فصول وهيه (الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها وتجدر الإشارة أن هذا الفصل في مستهل الحديث عن المقدمة الدراسة ومشكلة وأهداف وفرضيات وأهمية وحدود ومتغيرات وعن التعريفات المتعلقة بالدراسة وعن نموذج الدراسة وقد تطرق الفصل الثاني إلى الإطار النظري للدراسة ،حيث يركز المبحث الأول على التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه وعناصره وأهميته ومقوماته ،كما تحدث عن ممارسات التخطيط طويل وقصير الأجل مع استعراض التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان بينما تحدث المبحث الثاني عن حوكمة المؤسسات الحكومية وقد تناول مفهوم الحوكمة وأهميتها ومزاياها وتطرق إلى مقوماتها ومبادئها وأبعادها إضافة إلى تناول الفئات المستهدفة من حوكمة المؤسسات الحكومية وطرق تنفيذ حوكمة المؤسسات الحكومية ثم ختم هذا المبحث بالحديث عن حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان أما المبحث الثالث فقد تمت الإشارة فيه إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية وقد تم تقسيم الدراسات المتعلقة بالموضوع إلى قسمين دراسات عربية ودراسات باللغة الإنجليزية من الأحدث إلى الأقدم والتعليق عليها ،وقد جاء الفصل الثالث لبيان المنهجية التي اتبعها الباحث في دراسته وماهية والعينة ومجتمع الدراسة والأداة المستخدمة في الدراسة وطريقة بنائها وصدق وثبات هذه الأداة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات ،وأما الفصل الرابع فقد تحدث عن نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك بتحليل محاور مجال التخطيط قصير وطويل الأجل وعن تحليل مجال حوكمة المؤسسات الحكومية وأبعادها وصولاً للنتائج النهائية وتفسيرها وقد ختم الباحث دراسته بالفصل الخامس الذي ناقش فيها النتائج والتوصيات وكما قدم

الباحث مقترحات لدراسة عدة مواضيع مستقبلية والصعوبات التي واجهت الباحث والنظرة المستقبلية
لبحثه.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2.1 التخطيط الاستراتيجي

2.2 حوكمة المؤسسات الحكومية

2.3 الدراسات السابقة

2.1 التخطيط الاستراتيجي

يهدف هذا البحث إلى تناول التخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه، وعناصره، وأهميته، ومقوماته، فضلا عن تناول ممارسات التخطيط طويل وقصير الأجل، مع عرض لتناول التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان.

2.1.1 مفهوم وعناصر وأهمية التخطيط الاستراتيجي

• مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ظهرت الكثير من المحاولات التي هدفت للوصول إلى وضع مفهوم يوضح التخطيط الاستراتيجي بشكل محدد، يشمل توضيح معالم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وخواصه، ويمكننا أن نقول بأن التخطيط الاستراتيجي هو تلك العملية الذهنية بشكل متجدد، والتي تمكن المؤسسة من تصميم وتغيير وتطوير نظرتها المستقبلية؛ كي تتمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة بقدرة وكفاءة عالية وبشكل فعال عن طريق الاستثمار الأفضل لمواردها (المبارك ، 2017).

كما يعرف بأنه عملية مستمرة لصناعة القرارات المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويشمل ذلك التخطيط العمل على تنظيم الناس والمهام لتنفيذ القرارات وقياس درجة الإنجاز والفاعلية (بوبر، 2016، صفحة 48).

• عناصر التخطيط الاستراتيجي

(1) الرؤية: تمثل الرؤية الوصف والهيئة المستقبلية التي تتطلع لها المؤسسة لكي تحققها، وتمثل المسار المستقبلي والتنبؤي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها (السرطان، 2020).

(2) الرسالة: المقصود بها توضيح كيف تستطيع المؤسسة تحقيق رؤيتها؟ ويوضح من خلالها الهدف الأساسي للمؤسسة وتوضح إجابة التساؤلات التي تحدد هوية المؤسسة. (عبيد، 2019).

(3) الأهداف والقيم: وهو يمثل وصفاً لشيء ما من الواجب تحقيقه عن طريق نقطة من النقاط التي تهدف الوصول إليها بواسطة المؤسسة بشكل عام، والأهداف هي النتائج الأخيرة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال المدى البعيد. (الحاتمي، 2020، صفحة 20).

(4) مجتمع المعرفة: هو مجتمع يمثل الثورة المعلوماتية، وهو ذلك المجتمع الرقمي الذي ينتج عن سيل تيار من العولمة والذي يكون مهتماً بوضع السياسات والخطط والبرامج التي تسعى للرقى بالمجتمع بواسطة أساس من المعلومات المتطورة، والعمل على استثمار تقنية المعلومات والاتصالات في المجالات المختلفة والسعي للقضاء على الأمية؛ وصولاً للتعامل مع الأجهزة الإلكترونية وتطبيقها على حياة البشر (عبيد، 2019).

• أهمية التخطيط الاستراتيجي

مما لا شك فيه أن التخطيط الاستراتيجي يمثل خطوة أساسية وذات أهمية كبيرة للمؤسسات لما يقدمه من مساعدة ودعم لتلك المؤسسات في إنجاز أنشطتها والوصول إلى تحقيق أهدافها، من خلال الاستفادة من مواردها، إضافة إلى الوقوف على نقاط القوة والضعف التي تواجه المؤسسات، وكذلك تحديد الأهداف ومعرفة الموارد المتاحة والتعرف على التحديات ووضع حلول لها، حيث أكدت دراسة (المبارك ، 2017) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

1. يزود المؤسسات بالفكر الأساسي لها من خلال تكوين ووضع القيمة لكل الأهداف والخطط

والسياسات.

2. يساعد التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالمشكلات التي يمكن وقوعها داخل المؤسسات.
3. يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم الموارد البشرية بالمؤسسة إلى أعلى مستويات إدارية من خلال تأهيلهم وتدريبهم لمواجهة المشكلات واتخاذ القرار المناسب.
4. يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين في تحديد الأولويات المناسبة من أجل التعامل ووضع الخطط والعمل على تحقيقها.
5. يشكل التخطيط الاستراتيجي قناة من القنوات المهمة للتواصل ما بين جميع العاملين والإدارة العليا في السعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي (السنيدي، 2019):

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- العمل على تحقيق التكامل والتنسيق.
- السيطرة على مشاكل التنفيذ المرتبطة بالمؤسسات.
- تخفيض المخاطر والتقليل منها.

2.1.2 أهداف ومقومات وأبعاد التخطيط الاستراتيجي

• أهداف التخطيط الاستراتيجي

تنوعت أهداف التخطيط الاستراتيجي، والتي أوضحت دراسة (البسام، 2016) أنها تتمثل في

الآتي:

1. يشكل وسيلة لتحديد الطريق والتعامل مع المتغيرات المختلفة التي تقابل المؤسسات.
2. يساعد على تحديد قدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

3. يضمن توفير الشكل العام لنشاط المؤسسة وأعمالها.

4. يساعد في تطوير الأداء الأساسي والنظامي للمؤسسة بالكامل.

5. يعمل على تقليل المخاطر التي تواجه المؤسسة.

• مقومات التخطيط الاستراتيجي

لنجاح التخطيط الاستراتيجي يجب أن تتوفر العديد من الأسس ويلزم توفر المقومات لتخطيط استراتيجي ناجح، وتشمل مقومات التخطيط الاستراتيجي كما أوضحتها العديد من الدراسات مثل دراسة (المبارك، 2017) ودراسة (العتوم، 2019) ودراسة (السيد، 2016) ودراسة (حميدي، 2017، صفحة 403):

✓ الأهداف الاستراتيجية العامة المطلوب تحقيقها: تعد تلك الأهداف هي الموجهات الأساسية

والعامة في بداية عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي تمثل الرغبات المطلوب تحقيقها والعمل على الوصول لها في المدى المستقبلي.

✓ المناخ الداعم: يعد المناخ الداخلي والخارجي الذي يسود المؤسسة أمراً مهماً وضرورياً في

عملية التخطيط الاستراتيجي، وكلما كان إيجابياً، فإنه سيكون مؤثراً في العلاقات داخل المؤسسة، ويساعد في دعم ثقافة الحفاظ على القواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسة.

✓ المشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي: هذا يعني ضرورة أن تساهم فئات وعناصر

المؤسسة في وضع الخطة الاستراتيجية مثل: الإدارة العليا والمسؤولين والمديرين والعاملين وغيرهم من الذين يساهمون في عملية التخطيط، ويساعدون في تحقيق الفاعلية والوصول إلى النجاح المرغوب.

✓ **البيانات والمعلومات المطلوبة:** تمثل البيانات والمعلومات عنصراً مهماً من المقومات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، بل وأكثر من ذلك، فهي تعد أساس التخطيط الذي لا يمكن أن يحدث بدون وجود المعلومات الضرورية الصحيحة والموثوقة في مصدرها، وتتصف هذه البيانات بالكمية أو الكيفية.

✓ **عصر التمويل اللازم:** هو عنصر مطلوب خلال عملية التخطيط الاستراتيجي؛ حيث أن توفر التمويل والموارد المطلوبة مهم من أجل البدء في التخطيط ومن بعدها في التنفيذ، ومن الملاحظ أن قلة التمويل والإمكانيات - عند البدء - يسبب ضرراً في المستقبل.

✓ **نظم الاتصال والمعلومات داخل المؤسسات:** تعد هذه النظم إحدى المقومات الفعالة لنجاح ودعم التخطيط الاستراتيجي، ويعد توفير قنوات الاتصال المفتوح بين أقسام الإدارة وسيلةً لمعرفة ما يحدث في النظام المؤسسي ويساعد في إزالة المعوقات، وكذلك يعد توفر نظام عملي لتبادل التقارير والمعلومات داخل المؤسسات عاملاً لنجاح التخطيط الاستراتيجي.

• **أبعاد التخطيط قصير وطويل الأجل**

بداية لا بد أن نتطرق لتوضيح مفهوم التخطيط قصير وطويل الأجل، ويعرف التخطيط طويل الأجل بأنه يغطي فترة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات وهي تشمل أهدافاً عامة لا تتناول التفاصيل، بينما يغطي التخطيط متوسط الأجل فترة ما بين سنة إلى ثلاث سنوات. (حريم ، 2019).

وقد يتم تصنيف التخطيط وفقاً للمدى الزمني إلى:

- التخطيط طويل المدى Long - range Planning وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن

القول نسبياً أن فترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويلة المدى.

- التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

- التخطيط قصير المدى Short - Term Planning وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة (عيد، 2010).

2.1.3 التخطيط الاستراتيجي في سلطنة عمان

لقد اهتمت السلطنة بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منظم منذ السنوات الأولى لنهضتها، حيث تبنت الخطط الخمسية سواء في المؤسسات التربوية أو غيرها من المؤسسات الحكومية بالسلطنة لتحقيق أهدافها، حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد متطلبات العصر الحالي سواء في منظمات الأعمال أو في المنظمات الخدمية، ولا غنى عنه للنجاح التنظيمي على مختلف المستويات وفي شتى القطاعات المجتمعية.

وقد بدأت سلطنة عمان في الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي مع بداية الخطة الخمسية السابعة (2006-2010) وفي هذه المرحلة تم تغيير مسميات بعض المؤسسات والمهام مثل تغيير مسمى وكيل وزارة التربية والتعليم للتخطيط التربوي والمشاريع إلى وكيل وزارة التربية والتعليم للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية، وذلك بموجب المرسوم السلطاني رقم 114 / 2006، تلا ذلك صدور القرار الوزاري 69 / 2008 باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم (اليحمدي، 2023، صفحة 158).

وفي هذه المرحلة أيقنت سلطنة عمان أهمية التخطيط الاستراتيجي وظهر هذا الاهتمام من خلال تبني السلطنة للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني، حيث اتجهت أغلب المؤسسات بالسلطنة إلى تطبيق مفهوم الخطة الاستراتيجية، وظهر ذلك في المشاريع التربوية بالخطة الخمسية السابعة فقد احتوت الخطة الخمسية السابعة (2006-2010) على عناصر الخطة الاستراتيجية كالرؤية والرسالة

والأهداف العامة والأهداف الإجرائية وأساليب التقويم والمتابعة، كما عملت بعض المؤسسات مثل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على وضع الخطة الاستراتيجية للتعليم طويل الأمد 2016-2040 وفقا لمرئيات الخطة الاستراتيجية الشاملة لجميع قطاعات التعليم ومراحله (جمال الدين، 2016، صفحة 11).

2.2 حوكمة المؤسسات الحكومية

إن فكرة الحوكمة ظهرت في نهاية الألفية الثانية في عام 1999م، وذلك بعد أن تراكم العديد من النتائج السلبية والإخفاقات في المنظمات العامة والخاصة، حيث يهدف هذا البحث إلى تناول مفهوم الحوكمة، وأهميتها، ومزاياها، فضلا عن تناول مقوماتها، ومبادئها، وأبعادها، إضافة إلى تناول الفئات المستهدفة من حوكمة المؤسسات الحكومية، وطرق تنفيذ حوكمة المؤسسات الحكومية، فضلا عن تناول حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

2.2.1 مفهوم وأهمية ومزايا ومقومات الحوكمة

• مفهوم حوكمة المؤسسات الحكومية

كما يشير تعريف حوكمة المؤسسات إلى مجموعة القواعد والقوانين التي يتم تحديدها لبيان شكل العلاقة بين إدارة المؤسسة وحملة الأسهم، وكذلك مع أصحاب المصلحة بالمؤسسة، مثل: حملة السندات والعاملين والموردين، ويعمل هذا المصطلح على توضيح بعض التساؤلات، مثل: كيفية ضمان حقوق المالكين، وكيفية سعي الإدارة لزيادة أرباح أصحاب الأسهم وغيرها من التساؤلات (الربيعي، 2018).

كما تعرف حوكمة القطاع العام بأنها كل التنظيمات والتشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والأدلة والإجراءات والضوابط التي تحكم العمل في مؤسسات القطاع العام (سليلاوي، ريماء، 2017).

• أهمية الحوكمة في المؤسسات الحكومية

تتبع أهمية الحوكمة من حقيقة أنها تتضمن أدوات مهمة للغاية لمكافحتها الفساد الداخلي في المؤسسات الحكومية مع ضمان النزاهة وتخفيف الانحرافات، بالإضافة إلى تحقيق مبدأ المحاسبة الداخلية الفعالة والرقابة الخارجية. (عبدالله، 2020).

لذلك تعد الحوكمة من أهم المرتكزات الأساسية واللازمة للعمل الجيد داخل المؤسسات العامة ولضمان نزاهة الإدارة فيها وتحقيق أهدافها، ويذكر بعض الباحثين في مجال الحوكمة أن أهميتها تكمن فيما يلي (محمد و الجابرية ، 2017):

✓ وضع مجموعة من الأسس لضبط العلاقة بين الإدارة بأنواعها وبين أصحاب المصالح والمستفيدين، الأمر الذي يؤدي إلى وضوح واجبات وحقوق كل ما يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة بكفاءة وفعالية.

✓ تساعد الحوكمة في صياغة إطار تنظيمي يمكّن المؤسسة من تحديد أهدافها الخاصة والسبل الفعالة لتحقيق هذه الأهداف.

✓ تغرس الحوكمة روح المنافسة وجذب قاعدة عريضة من المتطوعين والمشاركين في المجتمع المحلي مادياً ومعنوياً، مما ينعكس بالإيجاب على جودة الأداء العام.

✓ يزيد تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة العامة من ثقة المستفيدين والمجتمع بشكل عام.

• مزايا حوكمة المؤسسات الحكومية

تنوعت مزايا حوكمة المؤسسات الحكومية، في الآتي (نوفل، 2018):

✓ إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة.

- ✓ تشجيع سياسات وبرامج جديدة للشراكة داخل الدولة، وهي تحظى بتأييد ورعاية المنظمات الدولية، وذلك في إطار سياق مجتمع قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان.
- ✓ تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة.
- ✓ تشجيع الحوكمة للمؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها وعلى تحقيق النمو المستدام وتشجيع التنمية.

- ✓ تقلل الحوكمة من التبذير ومن كلفة رأس المال على المؤسسات والحوكمة.
- ✓ تسهّل الحوكمة عملية الرقابة على المؤسسات والشركات عبر الرقابة الداخلية وتطبيق الشفافية.
- 1. **المحددات الداخلية:** تمثل القوانين واللوائح الخاصة داخل المؤسسة، والتي تشمل تحديد هيكل إدارية صحيحة وشمولية لتبين وتوضح طريقة اتخاذ القرارات في إطار عمل المؤسسة والقيام بتحديد المهام والمسؤوليات والسلطات والواجبات لكل الأطراف المعنية التي تخضع للحوكمة. (مخلوفي، 2020).

2.2.2 مبادئ وأبعاد وفئات وطرق تنفيذ الحوكمة

• مبادئ حوكمة المؤسسات الحكومية

تم تحديد مبادئ حوكمة المؤسسات استناداً لدعوة من مجلس إدارة منظمة التعاون الاقتصادي لتحديث المعايير التي تمثل حوكمة المؤسسات، وذلك بالتعاون مع الحكومات الوطنية، وكذلك شملت المنظمات العالمية، وقد تم تحديد المبادئ و الموافقة عليها عام 1999م، ومن ذلك التاريخ صارت هذه المبادئ التي تمثل أساساً لحوكمة المؤسسات في جميع دول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من دول العالم، وقد وافق عليها منتدى الاستقرار المالي باعتبارها واحدة من اثني عشر معياراً يرمزون للمنظمة المالية السليمة، وتمثل تلك المبادئ أساسيات حوكمة

المؤسسات بتقارير البنك الدولي و بصندوق النقد الدولي ،وفي عام 2004 عدلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تلك المبادئ و حددتها في ست مجموعات تنقسم كل مجموعة إلى عدد من المبادئ التفصيلية (الصيد، 2019):

1. توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات:

من اللازم وضع إطار لحوكمة المؤسسات من أجل أن يكون مؤثراً في الأداء الاقتصادي بشكل عام، و يدفع إلى نزاهة الأسواق و يولد الحوافز لدفع المشاركين في السوق والتشجيع على عمل أسواق تميزها الشفافية والأداء الفعال، ومن الأهمية بمكان أن تكون اللوازم القانونية والتنظيمية التي تعمل بشكل مؤثر في ممارسات حوكمة المؤسسات في مجال اختصاص تشريعي معين متجانسة مع حكم القانون وتتمتع بالشفافية ويمكن تنفيذها، كما يجب أن تكون لدى الهيئات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية الصلاحية والنزاهة والموارد لتحقيق واجباتها بشكل متخصص و موضوعي. (أفرخ، 2014).

2. حقوق المساهمين:

من المبادئ المهمة في حوكمة المؤسسات وهي وجوب ضمان إطار حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين، وينقسم هذا المبدأ إلى المبادئ التفصيلية التالية (بشير، 2017):

✓ الحقوق الرئيسية للمساهمين: ضمان طرق تسجيل الملكية، وإمكانية نقل أو تغيير ملكية الأسهم، وهي أن يتمكن المساهم من الحصول على المعلومات التي تخص المؤسسة في التوقيت الملائم وبشكل مستمر، والمساهمة والقيام بالإدلاء بالصوت في التجمعات العامة للمساهمين داخل المؤسسة، وتصويت اختيار أعضاء مجلس الإدارة الذي يعني ضمان حصولهم على نسب من أرباح المؤسسة.

✓ للمساهمين الحق في المساهمة، والوصول إلى معلومات تخص الإجراءات المتصلة بالتطورات الرئيسية في المؤسسة، ومنها: التغييرات في النظام الرئيسي أو في مواد إنشاء المؤسسة أو في غيرها من الأوراق الأساسية للمؤسسة - عرض أسهم جديدة - في التعاملات المالية التي قد تؤدي إلى بيع الشركة.

✓ يجب أن يكون المساهمون قادرين على الحضور بنشاط والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين ويجب أن يكونوا على علم بالقواعد المطبقة على الاجتماعات العامة.

✓ يجب الإفصاح عن هياكل وترتيبات حقوق الملكية التي تسمح لعدد من المساهمين بممارسة سيطرة غير متناسبة على حقوق ملكيتهم.

✓ يجب أن تكون أسواق حوكمة المؤسسات قادرة على العمل بكفاءة وشفافية.

✓ لا ينبغي استخدام آليات مكافحة الاستيلاء لتحسين مديري التنفيذ من المساءلة.

✓ يجب على المساهمين، بما في ذلك المستثمرين المؤسسيين موازنة تكاليف ومعرفة الفوائد التي تعود عليهم من التصويت.

3. المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لجميع المساهمين، بما في ذلك صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، ويجب أيضا أن يكون جميع المساهمين قادرين على الحصول على تعويض فعال لانتهاكات حقوقهم، ويجب محاكمة أي شخص مسؤول ينتهك حقوقهم، وذلك على النحو التالي (باصم، 2019):

✓ يجب معاملة المساهمين الذين ينتمون إلى نفس الفئة على قدم المساواة.

✓ يجب أن يتمتع المساهمون الذين ينتمون إلى كل مجموعة بنفس حقوق التصويت، ويجب أن يكون جميع المساهمين قادرين على الحصول على معلومات حول حقوق التصويت المخصصة لكل فئة من المساهمين قبل شراء الأسهم.

✓ يجب أن يتم التصويت من قبل أعضاء مجلس الإدارة أو المندوبين وفقاً للطرق المتفق عليها مع المساهمين.

✓ يجب أن تتضمن العمليات والإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتساوية لجميع المساهمين ويجب ألا تؤدي إجراءات المؤسسة إلى خلق صعوبات أو زيادة تكلفة عملية التصويت.

4. دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:

يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات الاعتراف بالحقوق القانونية لأصحاب المصلحة، كما ينصها القانون، وتشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصلحة لخلق الثروة وفرص العمل وضمن استدامة المشاريع بتمويل سليم، ويشمل القوانين التالية (رضا، 2019):

✓ يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات احترام الحقوق المحمية قانوناً للأطراف المعنية.

✓ عندما يحمي القانون حقوق الأطراف المعنية، فيجب أن تكون الأطراف المعنية قادرة على المطالبة بالتعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

✓ يجب أن تتضمن هيكل حوكمة المؤسسات آليات لمشاركة أصحاب المصلحة التي تضمن تحسين مستويات الأداء.

✓ عندما يشارك أصحاب المصلحة في عملية حوكمة الشركة، يجب منحهم حق الوصول إلى المعلومات ذات الصلة (أفرخ، 2014).

5. الإفصاح والشفافية:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركة الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن جميع الأمور المتعلقة بتأسيس الشركة، بما في ذلك وضعها المالي، وأدائها، وملكيته، وحوكمتها، كما يجب أن تحتوي على عدة عناصر وهي (سلياتي، 2018):

- ✓ يجب أن تتضمن الإفصاح -على سبيل المثال لا الحصر- عن المعلومات التالية: النتائج المالية والتشغيلية للشركة، والأهداف التنظيمية، وملكية الأغلبية وحقوق التصويت، وأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولون وأتباعهم ومكافآتهم، وعوامل الخطر المتوقعة، والقضايا الرئيسية التي تؤثر على الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين، وإطار ومبادئ حوكمة الشركة.
- ✓ يجب إعداد المعلومات والتحقق منها والإفصاح عنها وفقاً لمعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما يجب أن تفي الطريقة أيضاً بمتطلبات الإفصاح غير المالي والتدقيق.
- ✓ يجب إجراء عملية المراجعة السنوية بواسطة مدقق حسابات مستقل لضمان إجراء مراجعة خارجية وموضوعية للطريقة المستخدمة في إعداد وتقديم البيانات المالية.
- ✓ يجب أن تسمح قنوات نشر المعلومات للمستخدمين بالوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب وبالسعر المناسب.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يوفر إطار حوكمة المؤسسات إرشادات للهيئات الحكومية ويضمن الإشراف الفعال على الإدارة من قبل مجلس الإدارة ومساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين، وبعبارة أخرى، يجب أن يراعي ذلك القوانين التالية (مخلوفي، 2020):

- ✓ يجب على أعضاء مجلس الإدارة التصرف على أساس التوافر الكامل للمعلومات وحسن النية ونزاهة القواعد المعمول بها، ويجب أن يعملوا على تعزيز مصالح المؤسسة ومساهمتها.
- ✓ عندما تؤدي قرارات مجلس الإدارة إلى مواقف مختلفة لفئات مختلفة من المساهمين، يجب أن يسعى مجلس الإدارة إلى معاملة جميع المساهمين على قدم المساواة.
- ✓ من المهم أن يضمن المجلس التجانس وفقاً للقانون المعمول به، ويأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية.

• أبعاد حوكمة المؤسسات الحكومية

تعد مبادئ الحوكمة القواعد والنظم التي تحقق التوازن بين أهداف الإدارة العليا والأفراد العاملين بالمؤسسات، حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على عدة مبادئ للحوكمة والتي تتمثل في ضمان الأساس لإطار فعال للحوكمة بالمؤسسات والحفاظ على حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للأطراف المعنية (الجابرية، 2022).

يتوقف نجاح تطبيق حوكمة المؤسسات الحكومية على مجموعة من المبادئ، والتي تشكل نقطة البداية لبناء نظام حوكمة المؤسسات باعتبار ضوابط داخلية واجبة التطبيق، وفيما يلي بعض المبادئ التي تمثلت في الآتي:

1- الشفافية: تعني إمكانية الوصول السريع وغير المقيد للمعلومات الضرورية حول أفعال الحكم وتصرفات المسؤولين، وبمعنى آخر، فإن هذا المبدأ يعني أنه من حق المواطنين أن يعرفوا من الذي يتخذ القرارات والدوافع الكامنة وراءها وهي تعني كذلك نشر وتوضيح القواعد التي يستند

إليها متخذو القرارات في صناعة قراراتهم لضمان عدم وجود قواعد خفية لا يعلم بها سوى الضالعين في صناعة القرار أو أصحاب المصالح. (شعبان محي الدين، 2014)

2- المساءلة: تعتبر المساءلة قيمة جوهرية في الحوكمة الرشيدة وبدونها لا يمكن وصف الحوكمة بالرشاد. والمساءلة نظام كامل لتحمل المسؤولية، مبنية على تحديد ووضع اتفاقيات لأداء الأعمال وتعتمد على مقاييس محددة للأداء (حلوه، جمال، 2011م)، ومما سبق يمكن القول إن المساءلة تعمل على تطبيق نظام المراقبة لأشكال العمل كافة وجوانبه.

3- العدالة: يشير هذا المبدأ إلى نظام يتم بواسطته تحديد طرق احتكام المواطنين للدولة لتمكينهم من الدفاع عن حقوقهم ومصالحهم وغالبا ما تتمثل هذه الطرق في القوانين المقبولة والتي شارك المواطنون بشكل مباشر أو غير مباشر في صياغتها، ويُبنى هذا النظام على إطار مرجعي قانوني وقضائي عادل وحيادي وغير متحيز وقابل للتنبؤ به. (السنوسي، 2016)

- كما أشارت دراسة (الفتحي، 2021)، إلى أبعاد الحوكمة تتمثل في أربعة أبعاد مختلفة، وهي:
- البعد السياسي: يركز هذا البعد على طبيعة النظام السياسي ومدى توفر التنافسية السياسية وإمكانية التداول السلمي للسلطة، ومدى توفر المؤسسات السياسية الفاعلة.
 - البعد الإداري: يركز على الجوانب المرتبطة بالكيفية والآليات التي يستخدمها الجهاز الإداري الحكومي لإدارة القضايا العامة المرتبطة بالمؤسسة.
 - البعد الاقتصادي: ويدور حول كيفية تعاطي الحكومة من الشأن الاقتصادي بوجه عام، ومدى قدرتها على تصميم وصياغة وتنفيذ استراتيجيات وسياسات اقتصادية سليمة.

- البعد المؤسسي: ويشمل دراسة وتحليل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع بما في ذلك الأطر القانونية المنظمة لآليات عمل المؤسسات الحكومية.

• الفئات المستهدفة من حوكمة المؤسسات الحكومية

يوجد أربع عناصر مستهدفة أساسية تحدث تغييراً في التطبيق الصحيح لقواعد وأحكام حوكمة المؤسسات وتعتبر بشكل كبير عن درجة النجاح أو الفشل في تنفيذ هذه القواعد، والمستهدفين كالتالي (نور، 2018):

1. **المساهمون:** يمثلون الأفراد الذين يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة من خلال امتلاكهم نسباً من الأسهم وتكبير قيمة المؤسسة على المدى الزمني البعيد، مما يبين إلى أي مدى سوف تستمر مقابل الحصول على نسبة من الأرباح والتي تلائم استثماراتهم، وبذا يحصلون على الحق في تحديد أعضاء مجلس الإدارة الذين سوف يقومون بحماية حقوقهم.
2. **مجلس الإدارة:** بموجب السلطة الممنوحة لهم، يقوم باختيار مديري التنفيذ، وهم من يتم منحهم ويوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لمهام المؤسسة، وبوضع السياسات الشاملة وطريقة المحافظة على حقوق أصحاب الأسهم، وذلك بجانب تنفيذ الرقابة على مستوى أدائهم.
3. **الإدارة:** الإدارة هي الهيئة الاعتبارية المسؤولة عن تقديم تقارير الأداء إلى مجلس الإدارة بشكل فعال. كما أن الإدارة مسؤولة أيضاً عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، فضلاً عن الانفتاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
4. **أصحاب المصالح:** هذه مجموعة من الأطراف التي لها مصالح في الشركة، مثل الدائنين والموردين والموظفين ومصالح هذه الأطراف متضاربة وأحياناً مختلفة.

5. القوانين المنظمة لحوكمة المؤسسات الحكومية: إن تنفيذ الحكومة في المؤسسات

الحكومية يتطلب بيئة تشريعية داعمة على مستوى مؤسسات الدولة والمجتمع ككل.

• طرق تنفيذ حوكمة المؤسسات الحكومية

إن اعتماد نظم وآليات العمل بالشركة قائم على مبادئ ومعايير الحوكمة وخاصة فيما يتعلق

بإطار العلاقة بين الملكية والإدارة بالشركة وأسس توزيع وتفويض السلطات والمسؤوليات بالشركة

وآلية اتخاذ القرارات الجوهرية والسياسية وأدوات التخطيط والرقابة، وتقويم الأداء وأسس ضمان

الشفافية والإفصاح والحيادية، ومن أهم مبادئ تطبيق كفاءة هيكل النظم في الشركات هي (الحصري،

:2017)

- ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.
- تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المنشأة.
- وجود مجلس إدارة قوي ومشارك بفاعلية.
- ضمان الكفاءة والالتزام.
- تكوين متوازن لمجلس الإدارة.
- تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المنشأة.
- وجود تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية.
- التأكد من وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة.
- الاهتمام بالمراجعة وتقدير ورقابة المخاطر (الحايك، 2016).

2.2.3 حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان

تحتاج سلطنة عمان إلى تطبيق الحوكمة وذلك لزيادة الاهتمام ونشر ثقافة أفضل حول موضوع الحوكمة وخاصة في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم والاقتصاد الوطني بالمراسيم السلطانية والقوانين المتعلقة بإعادة هيكلة القطاعات الحكومية والخاصة وخاصة الجوانب المالية والإدارية، ومن الضروري التعاطي بجدية ووعي كامل بمفهوم الحوكمة وخلق الإطار المناسب في حيز التطبيق لكونه أحد الوسائل المهمة في مواجهة التحديات التي وضعتها العولمة ورؤية عمان 2040.

وقد أشارت دراسة (العيش، 2016) أن سلطنة عمان من أوائل الدول العربية التي أصدرت التشريع المنظم لحوكمة الشركات ويتمثل ذلك في ميثاق تنظيم وإدارة الشركات في عام 2002، ويشتمل على جميع مبادئ الحوكمة وأنشئ مركز عُمان للحوكمة والاستدامة بمرسوم سلطاني رقم 30/2015 و الذي يعني بنشر مفهوم الحوكمة وثقافتها، ويعمل على تبني أفضل الممارسات والمعايير العالمية لها (الجابرية،2022).

ولعل من أهم ما يؤكد اهتمام سلطنة عُمان بالحوكمة، هو قيامها بإنشاء مركز عُمان للحوكمة والاستدامة عام 2025، حيث اقتصر عمله خلال السنوات الماضية على تقديم الاستشارة للمؤسسات الخاصة التي تعمل في القطاع الخاص، ولم يكن له أي دور يُذكر في مجال حوكمة الأجهزة الإدارية للدولة، كما أنه لم تكن هناك أي مواثيق لتطبيق الحوكمة في بيئة العمل الحكومي حتى صدور ميثاق حوكمة الشركات الحكومية في النصف الثاني من العام 2020م (الفتحي، 2021).

وقد اهتمت سلطنة عُمان بالحوكمة في رؤيتها 2040م وذلك من خلال أفراد محورًا خاصًا "الحوكمة والأداء المؤسسي" حيث عمل المحور على التوجه الاستراتيجي لجهاز إداري

مرن ومبتكر وصانع للمستقبل قائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة، ولعل من أهدافه الآتي (رؤية عمان 2040، 2024):

- تقديم خدمات حكومية بجودة عالية.
- تقديم قرارات حكومية ذات توازن وموثوقية.
- شراكة متوازنة ومستدامة وأدوار متكاملة بين أطراف العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص والمجتمع المدني والأفراد لضمان أداء مؤسسي فعال.
- القيام بحوكمة فاعلة للموارد والمشاريع.

2.3 الدراسات السابقة والتعليق عليها

تناول هذا الجزء من الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية، ولإجراء ذلك، تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع إلى قسمين: دراسات عربية والدراسات السابقة باللغة الإنجليزية، وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

2.3.1 الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة (مخولفي وتوفيق 2020) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة

المؤسسات - تحليل محتوى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الخاص بالتخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة

المؤسسات وذلك من خلال الاعتماد على تحليل المحتوى الاقتصادي لمجموعة من

المؤسسات الاقتصادية، ولقد اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى لقياس المؤشرات

المختلفة الخاصة بالمعلومات والبيانات الاقتصادية عن هذه المؤسسات، وذلك للاستفادة من مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والآثار الإيجابية المترتبة عليها. ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات بشكل كبير، ويشكل أهمية قصوى للمؤسسات، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة الوعي من قبل القائمين على العمل في المؤسسات بأهمية ضرورة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع وعريض.

2. دراسة (شاهين وعلى 2019) بعنوان: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الآثار الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في فهم وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك من خلال العمل على قياس مؤشرات الاعتمادية في المؤسسة المطبق فيها الحوكمة المؤسسية ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد عوامل نجاح وفاعلية تحقيق الحوكمة في المؤسسة، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي أن المؤسسات يجب أن تهتم بقياس مؤشرات الفاعلية في الأداء المتوازن لديها وذلك لضمان تحقيق معدلات عالية من الاستدامة في مجال الحصول على الخدمات.

3- دراسة (رضا وجاد 2019) بعنوان: تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج

المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة التعامل في المؤسسات الاقتصادية.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على استراتيجيات تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وذلك من خلال العمل على قياس ما تقوم به المؤسسة من إجراءات متعلقة بالمنهج المحاسبي السليم في ظل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بداخلها وما يرتبط بها من متطلبات ضرورية لإدارة التعامل في المؤسسات الاقتصادية. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، وأيضاً التعرف على جوانب التأثير من خلال التواصل بشكل مباشر مع الموظفين والعاملين وتطبيق عليهم استمارة استبيان لقياس معدلات تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في المؤسسات، ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يساعد المؤسسة وبشكل كبير على ضبط عمليات التعامل في الإدارات الاقتصادية ويزيد من فاعلية وكفاءة المؤسسة بشكل عام، ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة تفعيل مقومات التخطيط الاستراتيجي بداخلها مما يساعد على زيادة معدلات الحوكمة والنتائج الإيجابية المترتبة عليها.

4- دراسة (الزهيري والقريشي 2018) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في توطين

الحوكمة الإلكترونية في الجامعات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الحوكمة

الإلكترونية في جامعة الوسط وفقاً لأسس موضوعية.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن الوسط الحسابي للفقرة (أ) والمتمثلة برؤية الجامعة وصل إلى 1.9 أي أنه متوفر جزئيا، وحجم الفجوة بين ما هو متوفر وما هو مطلوب الوصول إليه فقد بلغ 54.37% وهي تعد فجوة كبيرة تحتاج إلى استراتيجيات ملائمة لمعالجتها. أما الفقرة (ب) المتمثلة برسالة الجامعة فقد بلغ وسطها الحسابي 1.88 أي أنه متوفر جزئيا، وحجم الفجوة بين ما هو متوفر وما هو مطلوب الوصول إليه فقد بلغ 55.89 وهي تعد فجوة كبيرة تحتاج إلى استراتيجيات ملائمة لمعالجتها.

5. دراسة (الحايك، 2016) بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) الجمهورية العربية السورية.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الآثار الخاصة بتطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، وذلك بالاعتماد على دراسة حالة المديرية للجمارك السورية بالجمهورية العربية السورية، معتمدة بذلك على المنهج الوصفي التحليلي التي تعتمد على أداة الدراسة وهي المقابلة المتعمقة مع مجموعة من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية، ولقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، وهي أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير الأداء من خلال زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة أو ما يعرف بحوكمة المؤسسة الذي يترتب عليه بالضرورة زيادة تحسين أداء الموظفين والعاملين والاهتمام بقدر كبير من الجودة عند التقييم. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة الاهتمام عن

طريق زيادة مهارات الموظفين، والتي تقوم على وضع الخطط الاستراتيجية المرتبطة بأهداف المؤسسة والالتزام بها.

6. دراسة (هلال وعصمت، 2016) بعنوان تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات. حالة وزارة التعليم العالي نموذجًا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير الخاص بالتخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات وذلك من خلال القيام بتطبيق دراسة على وزارة التعليم العالي كنموذج. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في رصد الظاهرة ووصف الجوانب المتعلقة بها. وقامت الدراسة بتخصيص أداة الاستبيان كأداة لجمع وتحليل البيانات. ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن التخطيط الاستراتيجي على قدر كبير من الفاعلية في تحقيق نمو واستدامة معدلات تطوير أداء الموظفين والعاملين، وذلك نظرًا لأن التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة من وضع إطار عام وتنظيمي ما يعرف بحوكمة المؤسسات، ويتم ذلك من خلاله تقييم أداء الموظفين والربط بين الأداء الخاص بالموظفين بشكل فردي وبين أداء المنظمة في المجتمع بشكل عام وإمكانية تحقيق التنافس أو معدلات عالية من التنافسية والاستدامة. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وهي ضرورة الاهتمام بالعمل على تفعيل مقومات التخطيط الاستراتيجي وذلك لضمان تحقيق معدلات عالية من تطوير الأداء المترتبة على التخطيط الاستراتيجي الجيد ذي الآثار الإيجابية.

7 . دراسة (الفضل وحمد (2015) بعنوان " حوكمة الشركات ودورها في الحد من إدارة

الأرباح: دراسة اختبارية لحالة العراق

تهدف الدراسة إلى اختبار دور عدد من الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في الحد من ممارسة إدارة الأرباح ومدى تأثير ذلك بنسبة الملكية الإدارية الكلية ونسبة السعر / القيمة الدفترية للسهم، وذلك على الشركات المساهمة المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية والبالغ عددها 91 شركة، ومن أهم نتائج الدراسة أنه يوجد دور رقابي مهم من قبل مجلس الإدارة في ضبط ممارسة إدارة الأرباح، إذ كلما زادت كفاءة مجلس الإدارة من حيث صغر حجمه وزيادة الأعضاء الخارجيين فيه، قلت ممارسة إدارة الأرباح والعكس الصحيح.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

– Alotaibi. J Hana (2021) The Impact of Strategic Planning on Innovation in Saudi SME

دراسة العتيبي. J Hana (2021) بعنوان: آثار التخطيط الاستراتيجي في

الابتكار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على آثار التخطيط الاستراتيجي في الابتكار والإبداع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وذلك من خلال قياس مؤشرات الإبداع والابتكار في المشاريع عن طريق التعرف على معدلات نجاح المؤسسات بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن التخطيط الاستراتيجي يساعد، وبشكل كبير، على تطوير مقومات العمل داخل المؤسسات بما يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من بينها ضرورة الاعتماد على

التخطيط الاستراتيجي بشكل واسع لضمان الاستفادة من النتائج الإيجابية المترتبة عليه.

-MONIKA ŁADA (2020) A career in BPO and SSC Accounting Service

Centers in Poland

دراسة مونیکا ليد (2020) - MONIKA ŁAD عن التخطيط الاستراتيجي في مراكز

خدمات المحاسبة BPO و SSC في بولندا

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار التخطيط الاستراتيجي في مراكز خدمات المحاسبة في بولندا وذلك من خلال العمل على قياس مؤشرات التخطيط الاستراتيجي الإيجابي والفعال المعتمد على تطوير مقومات العمل الداخلي في هذه المؤسسات والذي يعتمد على التخطيط الاستراتيجي، كما كان هدف الدراسة أيضا التعرف على طريقة يتم بها قياس مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلى مجموعة من النتائج، من بينها أن التخطيط الاستراتيجي يعد عملية لها قدر كبير من الأهمية في المؤسسات. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات بضرورة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية هامة في تحقيق أهداف المؤسسة.

-Mathews George (2018) RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE

GOVERNANCE AND BOARD OF DIRECTORS IN STRATEGIC

PLANNING.

دراسة (ماثيو جورج, 2018) بعنوان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في الإدارة والتطبيق الإداري الفعال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في الإدارة وبين التطبيق الإداري الإيجابي والفعال للموظفين والعاملين ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة البيانات والمعلومات الخاصة بالإدارة وبقياس معدلات التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمده الإدارة. ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن الإدارة الإيجابية والفعالة هي القادرة على تحقيق معدلات عالية من التخطيط الاستراتيجي. ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بضرورة الوعي بأهمية تفعيل مقومات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بقدر من الإيجابية والفعالية لضمان الاستفادة من نتائجه.

**-Marwa, sofa (2018) strategic planning and fundraising in the
Palestinian cultural sector.**

- دراسة (مروة صوفان, 2018) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وجمع التبرعات في قطاع الثقافة الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الخاص بالتخطيط الاستراتيجي في إمكانية جمع التبرعات وتنظيم عمليات فعل الخير في دولة فلسطين وذلك من خلال قياس معدلات التبرع قبل تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبعدها، وذلك من خلال اعتماد المنهج المقارن في هذه العملية. ولقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في زيادة معدلات التبرع التي يتم جمعها بشكل واسع، ولقد قدمت الدراسة مجموعة من النتائج المتعلقة بزيادة معدلات التبرع التي يتم تحصيلها بعد

الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية على قدر كبير من الأهمية التنظيمية. ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الضرورية والمهمة لقياس مؤشرات النجاح قبل وبعد تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي لضمان الاستفادة من نتائجه.

-Aya, Saleh (2018) strategic planning for the industrial estates in

Palestine.

- دراسة (آية صالح, 2018) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للمدن الصناعية في فلسطين. هدف الدراسة الحالية هو التعرف على التخطيط الاستراتيجي للمدن الصناعية في فلسطين وذلك من خلال العمل على دراسة المدن الصناعية في فلسطين قبل الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في المدن الصناعية. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن لتحقيق أهدافها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي عند البدء في العمل على إنشاء المدن الصناعية وذلك للاستفادة من مقومات التخطيط الاستراتيجي فيها.

- Ismet Salkic (2014) Impact of Strategic Planning on Management of Public Organizations in Bosnia and Herzegovina

. دراسة (عصمت سالكيثش , 2014) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة

المنظمات العامة في البوسنة والهرسك

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة. وأشارت نتائجها إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يمكن إدارة الموارد أن

تنظم بطريقة أكثر عقلانية وكفاءة وفعالية، ويحدد التخطيط الاستراتيجي جوانب معينة من قياس الأداء، مما يقلل من إمكانية قيام المديرين بتخصيص الموارد على أساس تقديراتهم الشخصية أو طموحاتهم، وهذا يساهم في إدارة أكثر شفافية وعقلانية، وأكثر كفاءة وفعالية للمنظمة في تقديم خدمات عامة جيدة.

2.3.3 التعليق على الدراسات السابقة

كان هدف الدراسات السابقة هو التعرف على الأدوار المختلفة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وذلك بالعمل على فهم الآثار والأدوار المختلفة للتخطيط الاستراتيجي ومقومات العمل به وتفعيله وطرق تطبيقه في هذه المؤسسات، ولقد اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج متنوعة في سبيل الوصول إلى هذه الأهداف.

• من حيث هدف الدراسة

فلقد هدفت دراسة هلال، عصمت (2016) على دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات. والتي تتوافق مع هدف الدراسة بشكل واقعي وحقيقي وأيضاً دراسة الحايك، نهي (2016) والتي هدفت إلى دراسة أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، وأيضاً تتوافق الأهداف الخاصة بدراسة العتيبي، عامر ذأيب (2012) مع أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. ويتوافق هدف دراسة رضا، جاد (2019) تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة التعامل في المؤسسات الاقتصادية، وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. مع هدف الدراسة الحالية.

وأيضاً دراسة شاهين، علي (2019) أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. ودراسة مخلوفي، توفيق (2020) دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات - تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية. وأيضاً هدفت دراسة MONIKA ŁADA (2020) ودراسة Mathews George (2018) ودراسة aya, saleh (2018) ودراسة soufan, Marwa (2018) إلى التعرف على الدور الخاص بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وأيضاً في الأداء الإداري بشكل عام.

• من حيث منهج الدراسة

اختلفت مناهج كلٍّ من دراسة: هلال، عصمت (2016) ودراسة الحايك، نهي (2016) ودراسة العتيبي، عامر ذأيب (2012) ودراسة رضا، جاهد (2019) ودراسة شاهين، علي (2019) في المنهج الذي اتبعته وهو المنهج الوصفي التحليلي اما المنهج المتبع في دراستنا فهو المنهج الاستكشاف.

• من حيث أداة الدراسة

اعتمدت كلا من دراسة رضا، جاهد (2019) ودراسة شاهين، علي (2019) ودراسة Mathews George (2018) ودراسة Aya, saleh (2018) على الاستبيان باعتباره أداة للدراسة، وذلك من خلال القيام بصياغة مجموعة من الأسئلة والبنود التي تقيس مدى قدرات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وأيضاً مدى تحقيق هذا التخطيط والالتزام به باعتباره مقوماً على قدر كبير من الأهمية.

• مجتمع وعينة الدراسة

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع وعينة الدراسة، وذلك نظرًا لأن مجتمع الدراسة الحالية هو سلطنة عمان، وعينة الدراسة هي عينة عشوائية من الموظفين والعاملين في المؤسسات الحكومية بالسلطنة ويمكننا فهم الإطار العام لهذه الدراسات والاستفادة منها في أوجه عديده وهي:

- **أوجه التشابه بين الدراسة والدراسات السابقة**

لقد تشابهت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة في الموضوع والهدف، وذلك نظرًا لأن هدف الدراسة الحالية هو التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق حوكمة المؤسسات وذلك من خلال الاعتماد على معايير تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ومدى الالتزام به.

- **أوجه الاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة**

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بعض الطرق والأدوات المعتمدة في جمع البيانات حيث إن بعض الدراسات قد اعتمدت على المنهج الوصفي فقط، وبعضها اعتمد على المنهج التحليلي وبعضها اعتمد على المنهج التحليلي والمقابلات المتعمقة بينما هذه الدراسة تعتمد على المنهج الاستكشافي.

- **ما يميز هذه الدراسة**

سوف تتناول الدراسة الحالية أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية وستسعى إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي ومبادئه ومحدداته باعتباره مدخلا إلى المؤسسات الحكومية، وكذلك إلى الرؤية المستقبلية لكل مؤسسة حكومية وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد

منهجية الدراسة وإجراءاتها، ومعرفة الأداة المناسبة للدراسة، إضافة إلى الموضوعات المناسبة لطرحها في الإطار النظري، وحصلت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في صياغتها والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ويتوقع من الدراسة الحالية أن تقدم فائدة في أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية، وما يميز هذه الدراسة أنها الدراسة الوحيدة على حد علم الباحث التي تحدثت عن أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية والتي تستهدف هذه المؤسسات ووضع الصيغ والتوصيات التي تدعم تطبيق الحوكمة فيها، أملا في أن تحظى باهتمام مسؤولي الوزارة في هذا المجال بما ينعكس بالفائدة على الخطط المستقبلية التي تقدم للمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان وعلى المعاهد والجامعات المتخصصة في هذا المجال، وتعتبر هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية، وتحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على مدى التزام المؤسسات الحكومية بتطبيق معايير الحوكمة، وتعد هذه الدراسة مساهمة يمكن أن تعين مؤسسات دول مجلس التعاون الخليجي وسلطنة عمان، على وجه الخصوص، في رؤيتها المستقبلية لعام 2040م.

ومن أهم وأبرز ما يميز هذه الدراسة هو ضرورة العمل على زيادة الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتعرف على الدور الخاص بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وتعميم هذا الدور الإيجابي في المزيد من المؤسسات. وأيضا ضرورة التعرف على المشكلات التي تواجه الحوكمة وتعرقل من

إمكانية تطبيقها والاعتماد عليها في المؤسسات. كما يجب أيضا ضرورة الوعي بأهمية تأهيل الموظفين والعاملين في المؤسسات بمفاهيم الحوكمة لضمان الالتزام بها في التطبيق اليومي للأداء الوظيفي الخاص بهم.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في أخذ فكرة عامة عن موضوع الدراسة وبناء خلفية نظرية عن النتائج ومناقشة الدراسات السابقة، ويمكن توضيح بعض جوانب الاستفادة من خلال الآتي:

- تكوين خلفية نظرية عن موضوعات الدراسة.
- تحديد المنهج المناسب لجمع بيانات الدراسة.
- ترتيب هيكلية الدراسة وتنظيم فصولها.
- مناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.
- جمع بيانات الإطار النظري.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وعمق الفجوة البحثية.
- جمع مراجع تفيدنا في الدراسة.

2.4 خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن للتخطيط الاستراتيجي دورا كبيرا داخل المؤسسة، وهذا على كافة مستوياتها من تخطيط على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى المستوى الوظيفي؛ إذ يتسم هذا التخطيط بالعديد من الخصائص من مرونة، وحشد للطاقات الكامنة والموارد، وله آثار طويلة الأجل، كما أن له أهمية كبيرة تكمن في العمل على استخدام الموارد

والحرص على استجابة الحكومة لمطالب الناس، كما يقلص من المخاطر ويركز على أهداف المؤسسة.

والتخطيط الاستراتيجي كغيره من المواضيع الأخرى له جملة من الأهداف يسعى لتحقيقها من خلال ثلاث مراحل أساسية: الإعداد للخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة، كما يتأثر بالعديد من العوامل أهمها: الموارد المالية، وشكل الهيكل التنظيمي، ومعدل نمو المؤسسة، وتوافر معلومات عن البيئة... إلخ، ومواجهة عقبات كثيرة التغير والتبدل السريع في البيئة، وعدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية، ومقاومة المنظمة عنصر التغيير، وبالتالي على المسيرين هنا توفير جميع متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح والوصول إلى تقديم أو تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وكذلك نستخلص أن تطبيق حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأفراد والمجتمع، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة من المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ، فنجاحها يتطلب تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة؛ لأن الحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن إدارة كفاءة المؤسسة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها وأضحى الأداء المالي في المؤسسة يمثل شيئاً أساسياً وفعالاً للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكّن من نجاح المؤسسة العامة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية

المتاحة (الكفاءة) من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (الفعالية)، وعليه يجب الكشف عن مواطن القوة والضعف، وهو ما يسمح لها باستغلال مواطن القوة لتدعيمها، ومحاولة معالجة نقاط الضعف باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وعليه بات من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 3.1 منهجية الدراسة
- 3.2 مجتمع الدراسة وعينها وخصائصها
- 3.3 أداة الدراسة
- 3.4 صدق أداة الدراسة
- 3.5 ثبات أداة الدراسة
- 3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد:

تعد إجراءات الدراسة الميدانية، ومنهجية الدراسة المتبعة من الأمور الهامة والأساسية في البحث العملي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات وتحليلها، وصولاً للنتائج وتفسيرها بشكل عملي وموضوعي، وقد تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة بنائها وصدق وثبات هذه الأداة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ذلك.

3.1 منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات الاستكشافية التي تهتم بدراسة الموضوعات الإدارية والإنسانية واستخدام مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي المناسب لنوع الدراسة ومنهجية الدراسة التي تتوافق مع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها، وذلك من خلال استخدام المنهج الاستكشافي لوصف الظاهرة محل الدراسة والتعرف على الآثار المترتبة عليها في المتغيرات التابعة، حيث إن هذا المنهج مناسب تماماً لطبيعة الدراسة الحالية في إيجاد مجموعة من الوسائل المختلفة لتفسير أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية.

ويُعرف المنهج الاستكشافي بأنه " بحث يستخدم للتحقيق في مشكلة غير محددة بوضوح .يتم إجراؤه من أجل الحصول على فهم أفضل للمشكلة الحالية ، ولكنه لن يقدم نتائج حاسمة. لمثل هذا البحث ، يبدأ الباحث بفكرة عامة ويستخدم هذا البحث كوسيلة لتحديد القضايا التي يمكن أن تكون محور البحث في المستقبل. (الجيلاني وسلطانية، 2012).

قمت بتوزيع الاستبيان الخاص بدراستي بعنوان "أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية" إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني. تم اختيار هذا الأسلوب لضمان سهولة الوصول والمشاركة من قبل القيادات التنفيذية المستهدفة في المؤسسات الحكومية.

تم إرسال روابط الاستبيان إلى عناوين البريد الإلكتروني المعنية، مع توضيح هدف الدراسة وأهميتها في فهم دور التخطيط القصير والطويل الأجل في تحسين مبادئ الحوكمة، كما تم التأكيد على سرية المعلومات وضمان عدم إفشاءها لأي طرف خارجي، مما ساهم في تحفيز المشاركة الصريحة والصادقة. هذا الأسلوب منحني الفرصة للمشاركين في الدراسة للرد على الاستبيان براحة وفي وقت مناسب لهم، وبالتالي زاد من فعالية جمع البيانات. كما تم توجيه استفسارات إضافية للمشاركين وتقديم الدعم الفني اللازم لضمان فهم كامل لأسئلة الاستبيان وتحفيز المشاركة الفعّالة.

العلاقة بين حدود الدراسة ومنهجها:

من خلال وضع حدود الدراسة واختيار المنهجية المناسبة، يتم توجيه الأبحاث نحو تحقيق أهداف محددة. في هذه الحالة، حدود الدراسة تتناسب مع منهجية الدراسة، حيث تم استخدام منهج استكشافي لفحص أثر التخطيط القصير والطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة. يساعد هذا المنهج في فهم الظاهرة المدروسة بشكل أفضل وتحليل البيانات بشكل دقيق.

بالتالي، يمكن القول إن حدود الدراسة تعكس الإطار الذي تم فيه تنفيذ البحث وتحديد محدداته، بينما منهجية الدراسة تعكس الأسلوب العلمي الذي تم اتباعه لتحقيق أهداف البحث.

3.2 مجتمع الدراسة وعينتها وخصائصها

نظرًا لأهمية الموضوع وشموليته، فإن الدراسة تهدف لبيان أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية، وعليه فإن مجتمع الدراسة سيتمثل في شريحة الإدارة التنفيذية بمستوى مدير عام، ومدير عام مساعد، ومدير دائرة، ورئيس قسم، ومن في مستواهم من الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان خلال عام 2023م، وقد تم اختيار عينة حصصية قصدية بنسبة (26%) يوضحها الجدول التالي.

جدول 1. مجتمع الدراسة.

عدد الوحدات	عدد الموظفين بمستوى مدير عام ومدير عام مساعد ومدير دائرة ومدير مساعد ورئيس قسم	عينة الحصصية المستهدفة بنسبة 26 %
جميع الوزارات الحكومية	1000 موظف	260

بلغت عينة الدراسة (260) موظف تمثل نسبة (25%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار العينة الحصصية القصدية لأن المجتمع الأصلي على قدر كبير من الاتساع وعده كبير، فيتم اختيار عينه ممثلة من مجتمع الدراسة، وبشكل عام تمركز مجتمع الدراسة على موظفي الجهات الحكومية بالسلطنة.

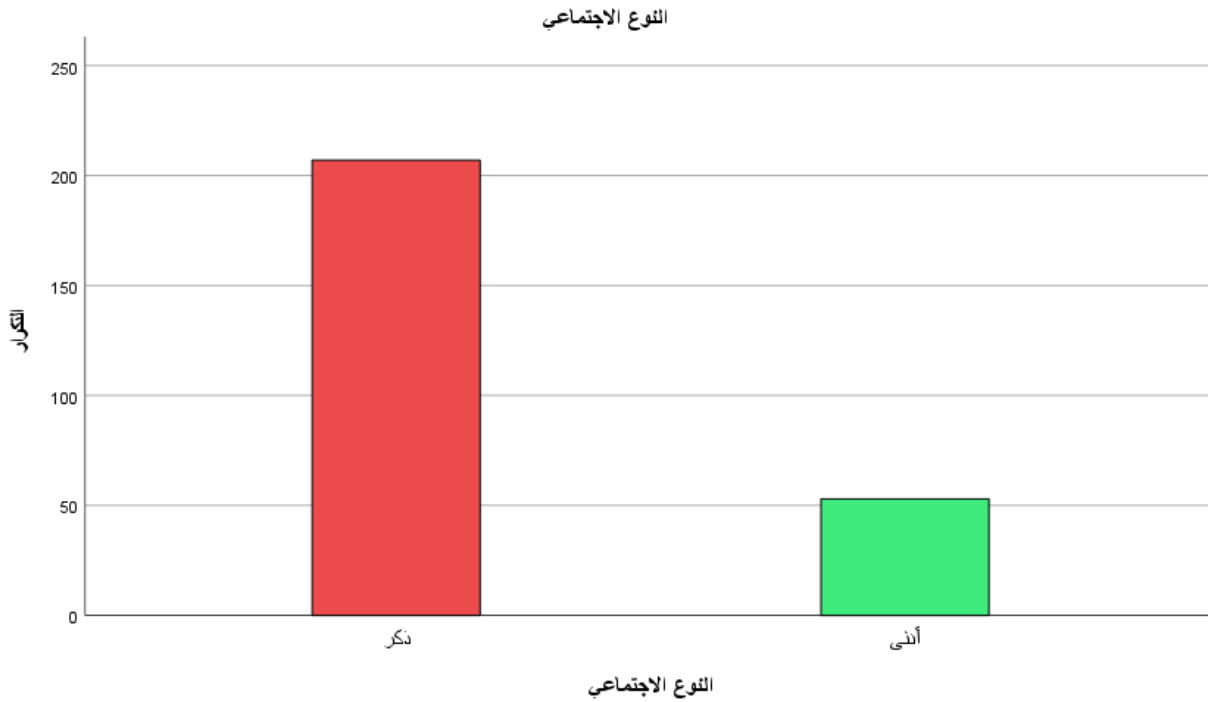
• الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تغطي البيانات الديموغرافية البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، والوظيفة الحالية، ويمكن توضيحها تفصيلاً كآتي.

✓ النوع

جدول 2. توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع.

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	207	79.6
أنثى	53	20.4



شكل: 2. توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع.

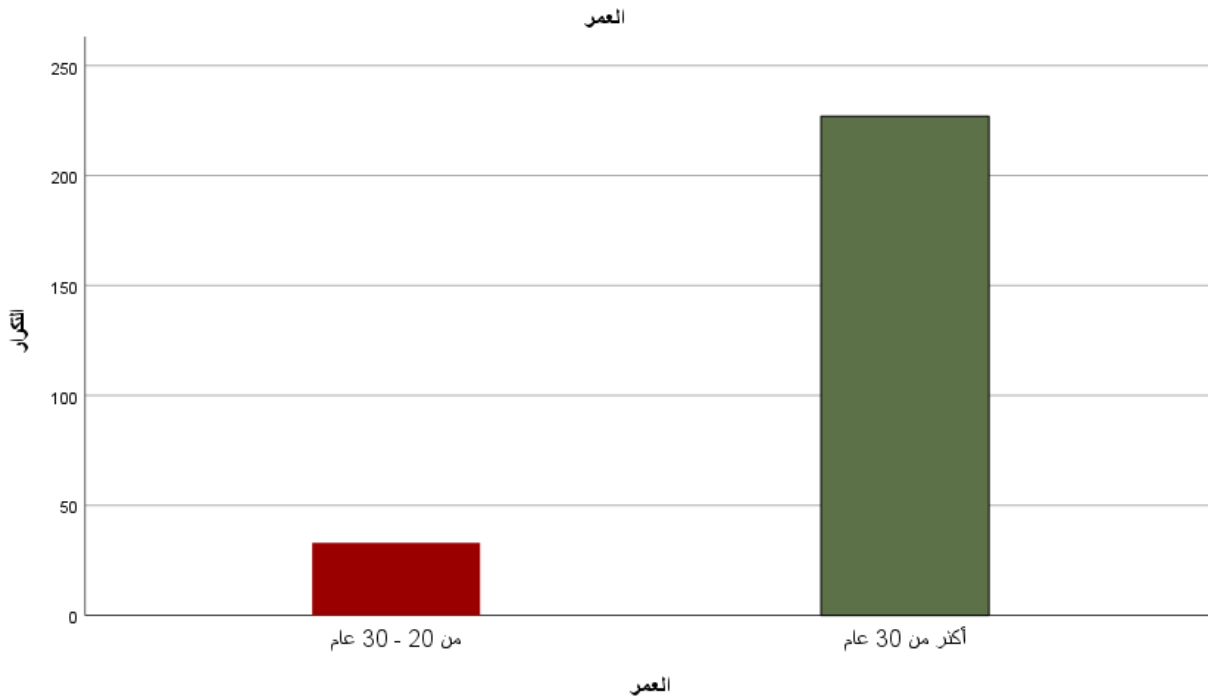
تبين من خلال الجدول والشكل السابقين أن عدد المشاركين 260، جاء الذكور في المرتبة الأولى بنسبة 79.6% من إجمالي عينة الدراسة، والمرتبة الثانية للإناث 20.4% من إجمالي عينة الدراسة.

✓ العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر.

جدول 3. توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر.

النوع	التكرار	النسبة
من 20 - 30 عام	33	12.7%
أكثر من 30 عام	227	87.3%



شكل: 3. توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر.

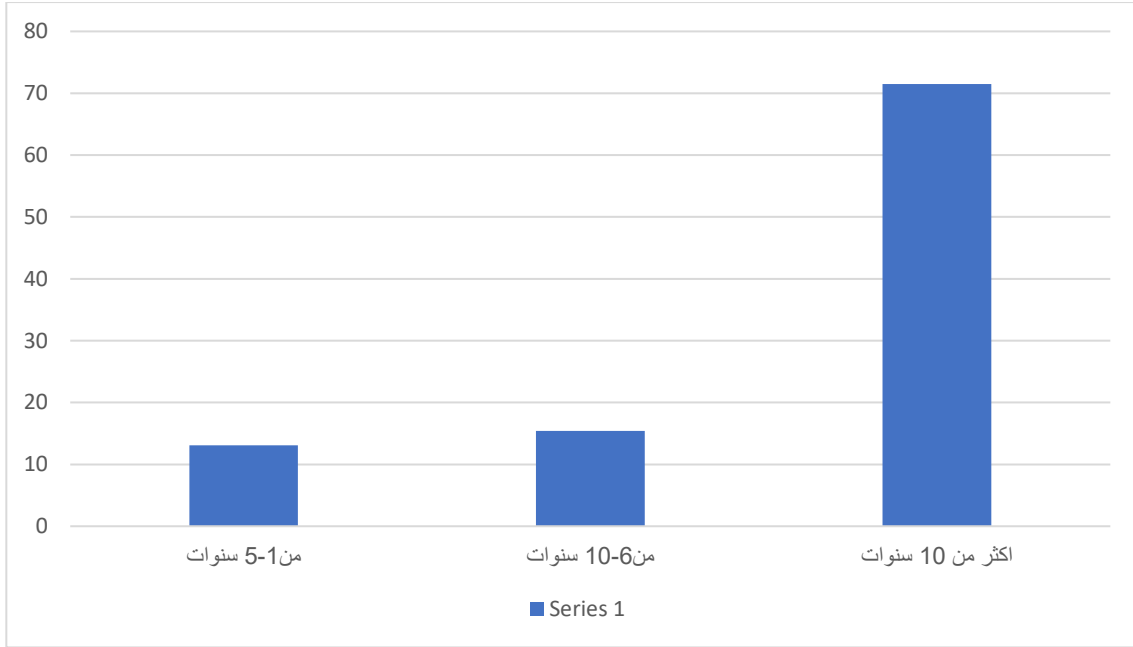
تبين من خلال الجدول والشكل السابقين تنوع الفئة العمرية لعينة الدراسة، حيث جاءت الفئة العمرية أكثر من 30 سنة في المرتبة الأولى بنسبة (87.3%)، يليها في المرتبة الثانية من بلغت أعمارهم من 20-30 سنة بنسبة (12.7%) من إجمالي عينة الدراسة، وهذا يؤكد أن غالبية المسؤولين بالقطاع الحكومي بسلطنة عمان ومؤسساتها الحكومية ولديهم مسئولية إدارية تبلغ أعمارهم أكثر من 30 سنة، مما يؤهلهم لذلك ولاكتساب خبرات أكثر من غيرهم.

✓ عدد سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.

جدول 4. توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 1 - 5 سنوات، من 6 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات	34	13.1 %
من 6 - 10 سنوات	40	15.4 %
أكثر من 10 سنوات	186	71.5 %



شكل: 4. عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة.

تبين من خلال الجدول والشكل السابقين تنوع عدد سنوات الخبرة للأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفترة أكثر من 10 سنوات في المرتبة الأولى كسنوات خبرة للأفراد عينة الدراسة بنسبة (71.5%)، يليها في المرتبة الثانية الفترة من 6 - 10 سنوات بنسبة (15.4%)، بينما تأتي السنوات من 1- 5 سنوات في المرتبة الأخيرة كسنوات خبرة لأفراد العينة بنسبة (13.1%) من إجمالي عينة الدراسة.

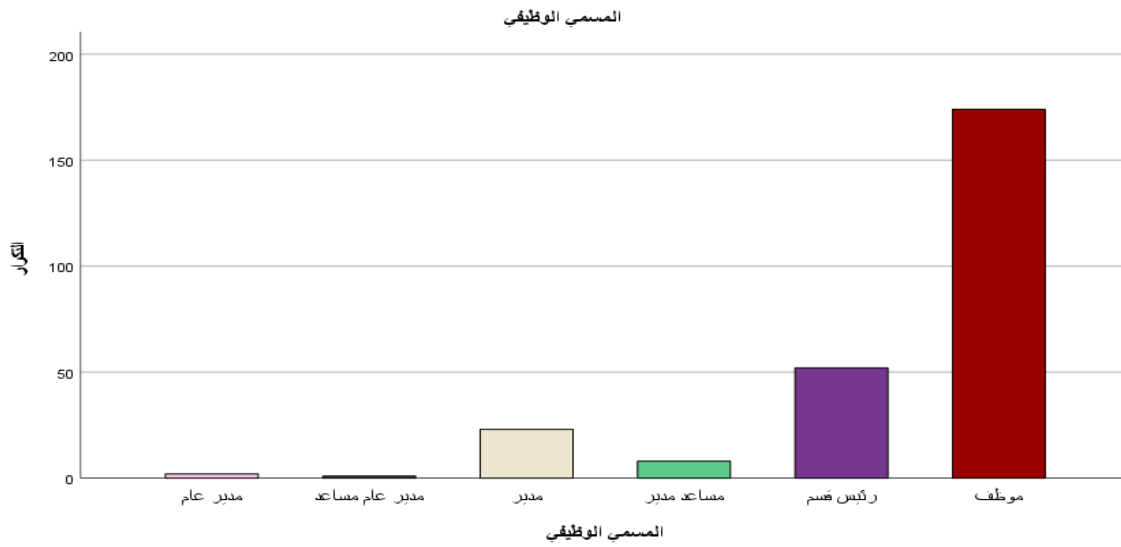
✓ المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي.

جدول 5. توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير عام	2	0.8 %
مدير عام مساعد	1	0.4 %

مدير	23	% 8.8
مساعد مدير	8	% 3.1
رئيس قسم	52	% 20
موظف	174	%66.9



شكل: 5 توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي.

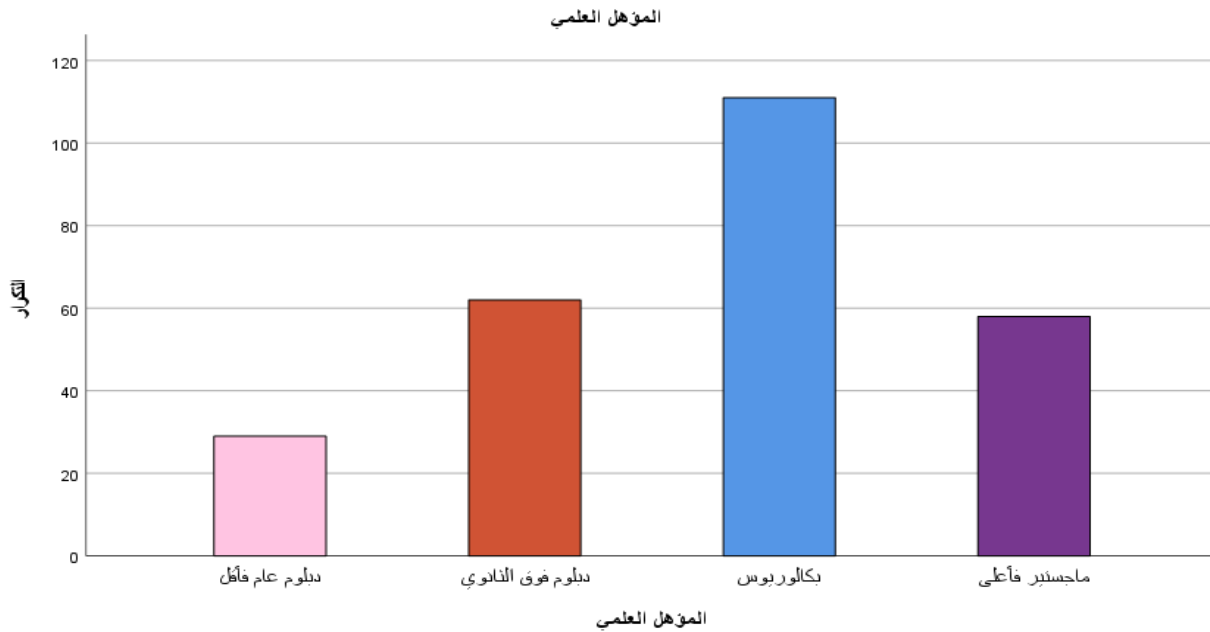
تبين من خلال الجدول والشكل السابقين تنوع المسمى الوظيفي للأفراد عينة الدراسة والعاملين بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، حيث جاء الموظفون في المرتبة الأولى بنسبة (66.91%)، يليها في المرتبة الثانية رئيس القسم بنسبة (20%)، أما المرتبة الثالثة فجاء المدراء بنسبة (8.8%)، وجاءت المرتبة الرابعة لتضم مساعدي المدير بنسبة (3.1%)، يليها في المرتبة الخامسة المدير العام بنسبة (0.8%)، وفي المرتبة الأخيرة من حيث المسمى الوظيفي مديري العموم المساعدين بنسبة (0.4%) من إجمالي عينة الدراسة.

✓ المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

جدول 6. توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم عام فأقل	29	% 11.2
دبلوم فوق الثانوي	62	% 23.8
بكالوريوس	111	% 42.7
ماجستير فأعلى	58	22.3



شكل: 6 توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

تبين من خلال الجدول والشكل السابقين تنوع المؤهل التعليمي للأفراد عينة الدراسة، فالأغلبية بنسبة 42.7% حاصلون على بكالوريوس في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية الحاصلون على دبلوم فوق متوسط بنسبة 23.8%، بينما جاءت المرتبة الثالثة بنسبة 22.3% لحملة الماجستير فأعلى، والمرتبة الأخيرة بنسبة 11.2% للحاصلين على دبلوم عام فأقل.

3.3 أداة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من العينة محل الدراسة، ويعرف (النوايسة، 2015: 79) الاستبيان أنه: " مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويكون عدد الأسئلة التي تحتوي عليها الاستبانة كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها".

وقد صمم الباحث استبانة للدراسة الحالية تناول فيها أسئلة ومشكلة الدراسة والفرضيات التي بنيت عليها، وقد اعتمد في بنائه هذا الاستبيان على الدراسات السابقة بالاستدلال على الاسئلة المذكورة فيها واعادة مناقشتها وصياغتها وتم استخدام البيانات التقييمية لتحديد إجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبيان الذي يتكون من جزأين:

وقد تم تقسيم الأداة إلى محورين، كالآتي:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية وتشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: محاور الاستبانة، وجاءت في (45) عبارة مقسمة على قسمين، كالآتي:

1. التخطيط الاستراتيجي: وجاء في (21) عبارة.

2. الحوكمة: وجاءت في (24) عبارة.

وقد اعتمد الباحث في الإجابة على عبارات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، كما يوضح

الجدولان 7 و8.

جدول 7. تقسيم عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وتمت معالجة مقياس ليكرت وحساب درجة الموافقة، ومدى الموافقة على المقياس، كما هو

موضح بالجدول الآتي.

جدول 8. درجة الموافقة ومدى الموافقة.

المستوى	الترميز	المدى
منخفض جداً	1	من 1 إلى 1.80
منخفض	2	1.81 إلى 2.60
متوسط	3	2.61 إلى 3.40
مرتفع	4	3.41 إلى 4.20
مرتفع جداً	5	3.7 إلى 5

3.3.1 صدق أداة الدراسة

يمثل صدق أداة الدراسة من المعالم الأساسية الهامة التي تعتمد عليها الاختبارات في كافة

البحوث العلمية كون القياس في هذه الأبحاث يعتبر قياساً غير مباشر ويحتاج للكثير من الدراسة

والتحليل، لذا يجب التأكد مما نقيسه من أدوات البحث التي يمكن الثقة والاعتماد عليها في جمع البيانات (حمادي مصطفى، 2012).

• الصدق الظاهري للأداة

للتحقق من أداة الدراسة قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة الأساتذة المحكمين من المختصين في مجال البحث بجامعة الشرقية وجامعة نزوى والجامعة العربية المفتوحة، وذلك بهدف التحقق من صدق الفقرات والأخذ بملاحظاتهم وآراءهم لإعادة صياغة الفقرات أو إجراء بعض التعديلات التي ارتبطت سواء بالحذف أو الإضافة، وقد قام الباحث بتلك التعديلات وصولاً إلى النسخة النهائية للأداة، بحيث تكون جاهزة للتطبيق.

• صدق البناء والاتساق الداخلي للأداة

يمثل صدق البناء أو الاتساق الداخلي مقاييس يهدف إلى قياس 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 وحوكمة المؤسسات الحكومية، وقد اشتمل المحور الأول على بعدين بينما اشتمل المحور الثاني على ثلاثة أبعاد كما يلي:

✓ الاتساق الداخلي للمحور الأول (التخطيط)

جدول 9. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
----------------	-------------	----------------	-------------

0.741	12	0.644	1
0.583	13	0.660	2
0.788	14	0.711	3
0.764	15	0.631	4
0.760	16	0.756	5
0.710	17	0.729	6
0.750	18	0.770	7
0.796	19	0.781	8
0.792	20	0.773	9
0.724	21	0.713	10
		0.724	11

دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل

فقرة من فقرات المحور الأول (التخطيط) بلغت الدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الأول بعبارته بما ينعكس بدرجة عالية من الصدق لفقرات المحور الأول.

جدول 10. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والتخطيط القصير

معامل الاتساق الداخلي										
		التخطيط القصير	التخطيط الطويل	التخطيط	الفاعلية	المشاركة	الشفافية	المساواة	المساءلة	الحوكمة
التخطيط القصير	معامل الاتساق الداخلي	1	0.816	0.949	0.432	0.507	0.614	0.455	0.522	0.594

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والتخطيط القصير، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط التخطيط القصير بعبارته بما ينعكس بدرجة عالية من الصدق لمحور التخطيط القصير.

جدول 11. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والتخطيط الطويل

معامل الاتساق الداخلي										
		التخطيط القصير	التخطيط الطويل	التخطيط	الفاعلية	المشاركة	الشفافية	المساواة	المساءلة	الحوكمة
التخطيط الطويل	معامل الاتساق الداخلي	0.816	1	0.956	0.538	0.616	0.643	0.505	0.596	0.680

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والتخطيط الطويل، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط التخطيط الطويل بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لمحور التخطيط الطويل.

جدول 12. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والتخطيط

معامل الاتساق الداخلي										
		التخطيط القصير	التخطيط الطويل	التخطيط	الفاعلية	المشاركة	الشفافية	المساواة	المساءلة	الحوكمة
التخطيط	معامل الاتساق الداخلي	0.949	0.956	1	0.511	0.592	0.660	0.505	0.588	0.670

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والتخطيط، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط التخطيط بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لمحور التخطيط.

✓ الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مبادئ الحوكمة)

يتكون محور مبادئ الحوكمة من ثلاثة مبادئ فرعية، تم حساب الاتساق الداخلي لها، كما هو موضح بالجدول الآتي.

جدول 13. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.708	13	0.648	1
0.658	14	0.648	2
0.763	15	0.668	3
0.814	16	0.680	4
0.794	17	0.578	5
0.777	18	0.646	6
0.688	19	0.650	7
0.752	20	0.753	8
0.764	21	0.621	9
0.665	22	0.591	10
0.779	23	0.734	11

0.766	24	0.733	12
-------	----	-------	----

دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مبادئ الحوكمة) بلغت الدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعباراته بما ينعكس بدرجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثاني.

أما عن التأكد من حساب معامل ارتباط محوري الاستبانة الأول والثاني وعلاقتها بالاستبيان ككل، فيوضحها الجدول الآتي.

جدول 14. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرات فقرات المحاور والفاعلية

معامل الاتساق الداخلي										
		التخطيط القصير	التخطيط الطويل	التخطيط	الفاعلية	المشاركة	الشفافية	المساواة	المساءلة	الحوكمة
الفاعلية	معامل الاتساق الداخلي	0.432	0.538	0.511	1	0.683	0.514	0.641	0.527	0.785

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والفاعلية، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما

يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط الفاعلية بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لمحور الفاعلية.

جدول 15. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والمشاركة

معامل الاتساق الداخلي										
		التخطيط القصير	التخطيط الطويل	التخطيط	الفاعلية	المشاركة	الشفافية	المساواة	المساءلة	الحوكمة
المشاركة	معامل الاتساق الداخلي	0.507	0.616	0.592	0.683	1	0.644	0.649	0.649	0.850

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والمشاركة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المشاركة بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لمحور المشاركة.

جدول 16. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والشفافية

معامل الاتساق الداخلي										
		التخطيط القصير	التخطيط الطويل	التخطيط	الفاعلية	المشاركة	الشفافية	المساواة	المساءلة	الحوكمة
الشفافية	معامل الاتساق الداخلي	0.614	0.643	0.660	0.514	0.644	1	0.674	0.703	0.830

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والشفافية، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط الشفافية بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لمحور الشفافية.

جدول 17. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والمساءلة

معامل الاتساق الداخلي										
		التخطيط القصير	التخطيط الطويل	التخطيط	الفاعلية	المشاركة	الشفافية	المساواة	المساءلة	الحوكمة
المساءلة	معامل الاتساق الداخلي	0.522	0.596	0.588	0.527	0.649	0.703	0.737	1	0.869

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والمساءلة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المساءلة بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لمحور المساءلة.

جدول 18. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والحوكمة

معامل الاتساق الداخلي									
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

		التخطيط القصير	التخطيط الطويل	التخطيط	الفاعلية	المشاركة	الشفافية	المساواة	المساءلة	الحوكمة
الحوكمة	معامل الاتساق الداخلي	0.594	0.680	0.670	0.785	0.850	0.830	0.888	0.869	1

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحاور والحوكمة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط الحوكمة بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لمحور الحوكمة.

جدول 19. معامل ارتباط كل محور بالاستبيان ككل.

م	المحور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: التخطيط	0.903
2	المحور الثاني: مبادئ الحوكمة	0.924

دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

تُشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق محاور الاستبانة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

3.3.2 ثبات أداة الدراسة

عرف كامرمينز وزير عام 1991م (الثبات) على أنه مقياس الدقة لقدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار عملية القياس على نفس الشخص لعدة مرات في نفس الظروف، ومعامل الارتباط هو عندما يكون الثبات عالياً، ويقصد بها قياس مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة (طنوس، 2019)، كما يعتمد الثبات على الاتساق الداخلي والذي يعني أن كافة أسئلة الدراسة تصب جميعها لفرض عام نريد قياسه ويوجد هناك العديد من الطرق الإحصائية لنتمكن من قياس الثبات.

وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام برنامج (SPSS) بطريقة (كرونباخ ألفا) (AlphaCrunbach) كونها تعتمد على الاتساق الداخلي التي تمكننا من أخذ فكرة عن مدى اتساق وملاءمة الأسئلة مع بعضها البعض وكذلك مع كافة أسئلة الاستبانة، وذلك من خلال اختيار (30) استجابة عشوائية ويتم تطبيق أداة الدراسة عليهم من أجل قياس صدق وثبات أداة الدراسة والعمل على تقنين الأداة وتطويرها، وسيتم تضمين هذه العينة عند تطبيق الدراسة الفعلية نظراً لتحقق الصدق والثبات في أداة الدراسة، كما هو موضح بالجدول الآتي.

جدول 20. معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.955	21	التخطيط
0.956	24	مبادئ الحوكمة
0.969	45	الثبات العام للاستبيان

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن معاملات الثبات للاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت ما بين 0.955 و0.956 أما الثبات العام للاستبانة فهو 0.969 مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول 21. ألفا كرونباخ:

اسم المحور	ألفا كرونباخ
التخطيط القصير	0.939
التخطيط الطويل	0.935
التخطيط	0.934
الفاعلية	0.941
المشاركة	0.936
الشفافية	0.935
المساواة	0.938
المساءلة	0.936
الحوكمة	0.927

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن معاملات الثبات للاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.93 و 0.956) أما الثبات العام للاستبانة (0.969)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول 22. الانحراف المعياري:

اسم المحور	الانحراف المعياري
التخطيط القصير	0.0769
التخطيط الطويل	0.0778
التخطيط	0.725
الفاعلية	0.721
المشاركة	0.756
الشفافية	0.888
المساواة	0.925
المساءلة	0.914
الحوكمة	0.710

أظهرت النتائج أن قيم الانحراف المعياري لمحور التخطيط القصير تساوي 0.769 وهي نسبة مرتفعة. أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري لمحور التخطيط الطويل تساوي 0.778 وهي نسبة مرتفعة كذلك، وقيم الانحراف المعياري لمحور التخطيط تساوي 0.725 وهي نسبة مرتفعة.

ويلاحظ أن نتائج قيم الانحراف المعياري لمحور الفاعلية تساوي 0.721 وهي نسبة مرتفعة أما قيم الانحراف المعياري لمحور المشاركة فتساوي 0.756 وهي نسبة مرتفعة، وقيم الانحراف المعياري لمحور الشفافية تساوي 0.888 وهي نسبة مرتفعة. في حين أظهرت النتائج أن قيم الانحراف المعياري لمحور المساواة تساوي 0.925 وهي نسبة مرتفعة وكما أظهرت النتائج أن قيم الانحراف المعياري لمحور المساءلة تساوي 0.914 وهي نسبة مرتفعة. وقيم الانحراف المعياري لمحور الحوكمة تساوي 0.710 وهي نسبة مرتفعة.

3.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة

اعتمد الباحث على برمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة خصائص العينة ومستوى شيوع الظاهرة التي هي محل البحث لدى العينة.
- معامل الارتباط (بيرسون) لقياس درجة الارتباط بين متغيرين، وقد استخدم لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبانة.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في السؤالين الثالث والرابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي للإجابة على أسئلة الدراسة في الفروق السؤالين الثالث والرابع.
- خط الانحدار البسيط لمعرفة تأثير متغير على متغير آخر للإجابة على السؤال الثاني.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

4.1 ما مستوى تطبيق التخطيط القصير والطويل الأجل وحوكمة المؤسسات (الهيكلية والعمليات التي تقوم بها المؤسسات لتوجيه ورقابة أنشطتها) لدى الجهات الحكومية بسلطنة عمان؟

4.2 ما أثر التخطيط القصير والطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان

4.3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير (النوع- العمر- سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي)

4.4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير (النوع- العمر- سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي)

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك بتحليل محاور مجال التخطيط قصير وطويل الأجل، فضلا عن تحليل مجال حوكمة المؤسسات الحكومية وأبعادها، وصولا للنتائج النهائية وتفسيرها، وسيتم الاجابة على الأسئلة من خلال الآتي:

أولا: الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى تطبيق التخطيط القصير والطويل الأجل وحوكمة المؤسسات (الهيكلية والعمليات التي تقوم بها المؤسسات لتوجيه ورقابة أنشطتها) لدى الجهات الحكومية بسلطنة عمان؟

4.1 ما مستوى تطبيق التخطيط القصير والطويل الأجل وحوكمة المؤسسات

4.1.1 مستوى تطبيق التخطيط

لحساب استجابة عينة الدراسة عن محور التخطيط، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على محوري التخطيط قصير الأجل والتخطيط طويل الأجل كما يوضح ذلك الجدول رقم (23).

جدول 23. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول التخطيط.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
التخطيط قصير الأجل	3.37	0.77	2	متوسط
التخطيط طويل الأجل	3.45	0.75	1	مرتفع
التخطيط	3.41	0.73	مرتفع	

أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط مرتفع حيث جاء بمتوسط 3.41، وعن أنواع التخطيط فقد جاء التخطيط طويل الأجل في المرتبة الأولى بمتوسط 3.45 ودرجة موافقة مرتفعة، يليه التخطيط قصير الأجل بمتوسط 3.37، ودرجة موافقة متوسطة.

• التخطيط قصير الأجل

لحساب استجابة عينة الدراسة عن بُعد التخطيط قصير الأجل، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على محور التخطيط قصير الأجل، والجداول رقم (14) يوضح ذلك.

جدول 24. استجابة مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول للتخطيط قصير الأجل.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تهتم المؤسسات الحكومية بوضع خطط لأنشطتها	37	120	64	32	7	0.97	3.57	2	مرتفعة
	وخدماتها تغطي الفترة القصيرة لأعمالها	14%	46%	25%	12%	3%				
2		21	108	70	54	7	0.98	3.32	6	متوسطة

				3%	21%	27%	42%	8%	تضع المؤسسات الحكومية خططا قصيرة الأجل للتوسع في فروعها	
مرتفعة	1	3.59	0.92	4	34	57	134	31	تضع المؤسسات الحكومية	3
				2%	13%	22%	52%	12%	خططا قصيرة تناسب أنشطتها ومجالات عملها	
متوسطة	8	3.11	1.05	18	57	83	82	20	تهتم المؤسسات الحكومية	4
				7%	22%	32%	32%	8%	بوضع خطة قصيرة الأجل لدخول أنشطتها إلى الأسواق الدولية	
متوسطة	7	3.28	1.06	12	54	71	95	28	لدى المؤسسات الحكومية	5
				5%	21%	27%	37%	11%	تخطيط واضح لتطوير خدماتها على المدى القصير	
متوسطة	6	3.32	1.11	16	46	73	89	36	تقوم المؤسسات الحكومية	6
				6%	18%	28%	34%	14%	بتنفيذ خطط في الأجل القصير لزيادة الموارد المالية	
متوسطة	4	3.39	1.08	12	48	63	100	37		7

				5%	18%	24%	38%	14%	تستطيع المؤسسات الحكومية وضع خطط لإيجاد حلول فعالة لمشكلات الأداء في المدى القصير	
متوسطة	5	3.38	0.97	10	39	77	111	23	تضع المؤسسات الحكومية	8
				4%	15%	30%	43%	9%	خططا قصيرة الأجل لتمكّن خدماتها المؤسسية بصورة متطورة	
متوسطة	6	3.32	1.04	11	50	72	99	28	تنفذ المؤسسات الحكومية	9
				4%	19%	28%	38%	11%	خططا في الأجل القصير لتطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين	
مرتفعة	3	3.44	1.01	9	43	62	117	29	لدى المؤسسات الحكومية	1
				3%	17%	24%	45%	11%	القدرة على التخطيط لخفض تكاليف أداؤها وخدماتها في الأجل القصير	0
متوسطة		3.37	0.77						إجمالي المحور	

أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط قصير الأجل متوسط، حيث جاءت بمتوسط 3.37 ، وفيما يتعلق بفقرات المحور، فقد فجاء ترتيب الفقرات كالاتي: المرتبة الأولى: (تضع المؤسسات الحكومية خطاً قصيرة تناسب أنشطتها ومجالات عملها) بمتوسط 3.59 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية: (تهتم المؤسسات الحكومية بوضع خطط لأنشطتها وخدماتها التي تغطي الفترة القصيرة لأعمالها) بمتوسط 3.57 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة: (لدى المؤسسات الحكومية القدرة على التخطيط لخفض تكاليف أداؤها وخدماتها في الأجل القصير) بمتوسط 3.44 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة: (تستطيع المؤسسات الحكومية وضع خطط لإيجاد حلول فعالة لمشكلات الأداء في المدى القصير) بمتوسط 3.39 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة الخامسة: (تضع المؤسسات الحكومية خطاً قصيرة الأجل لتمكّن خدماتها المؤسسية بصورة متطورة) بمتوسط 3.38 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة السادسة كل من: (تضع المؤسسات الحكومية خطاً قصيرة الأجل للتوسع في فروعها) و(تقوم المؤسسات الحكومية بتنفيذ خطط في الأجل القصير لزيادة الموارد المالية) و(تنفذ المؤسسات الحكومية خطاً في الأجل القصير لتطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين) بمتوسط 3.32 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة السابعة: (لدى المؤسسات الحكومية تخطيط واضح لتطوير خدماتها على المدى القصير) بمتوسط 3.28 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة الثامنة: (تهتم المؤسسات الحكومية بوضع خطة قصيرة الأجل لدخول أنشطتها إلى الأسواق الدولية) بمتوسط 3.11 ودرجة موافقة متوسطة.

• التخطيط طويل الأجل

لحساب استجابة عينة الدراسة عن بُعد التخطيط طويل الأجل، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على محور التخطيط طويل الأجل، والجدول رقم (25) يوضح ذلك.

جدول 25. استجابة مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني للتخطيط طويل الأجل.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تضع المؤسسات الحكومية خططا طويلة الأجل للتوسع في فروعها	34	92	73	49	12	1.07	3.33	9	متوسطة
		13%	35%	28%	19%	5%				
2	تضع المؤسسات الحكومية الخطط طويلة الأجل التي تناسب أنشطتها ومجالات عملها	24	117	68	40	11	1.00	3.40	8	متوسطة
		9%	45%	26%	15%	4%				
3	يسهم التخطيط طويل الأجل في تحقيق رؤية مستقبلية على المدى البعيد ضمن الخطة	65	113	47	32	3	0.99	3.79	1	مرتفعة
		25%	43%	18%	12%	1%				

									الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية	
مرتفعة	4	3.49	0.96	4	41	72	110	33	تركز المؤسسات الحكومية على التخطيط لإنجاز أهداف طويلة الأجل ترتبط بمجالات عملها	4
				2%	16%	28%	42%	13%		
متوسطة	10	3.31	0.99	8	47	89	88	28	تهتم المؤسسات الحكومية بوضع خطة طويلة الأجل لدخول أنشطتها إلى الأسواق الدولية	5
				3%	18%	34%	34%	11%		
متوسطة	11	3.26	1.02	9	59	73	94	25	لدى المؤسسات الحكومية تخطيط واضح لتطوير خدماتها على المدى البعيد	6
				3%	23%	28%	36%	10%		
مرتفعة	6	3.43	1.01	9	40	72	107	32	تقوم المؤسسات الحكومية بتنفيذ خطط في الأجل الطويل لزيادة الموارد المالية	7
				3%	15%	28%	41%	12%		
مرتفعة	3	3.50	0.91	3	40	68	123	26		8

				1%	15%	26%	47%	10%	تستطيع المؤسسات الحكومية وضع خطط لإيجاد حلول فعالة لمشكلات الأداء في المدى الطويل	
مرتفعة	5	3.47	0.92	3	38	84	105	30	تضع المؤسسات الحكومية	9
				1%	15%	32%	40%	12%	خططا طويلة الأجل لتمكّن خدماتها المؤسسية بصورة متطورة	
مرتفعة	7	3.42	0.94	5	42	79	108	26	تنفذ المؤسسات الحكومية	10
				2%	16%	30%	42%	10%	خططا في الأجل الطويل لتطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين	
مرتفعة	2	3.51	0.94	4	40	65	121	30	لدى المؤسسات الحكومية	11
				2%	15%	25%	47%	12%	القدرة على التخطيط لخفض تكاليف أدائها وخدماتها في الأجل الطويل	
مرتفعة		3.45	0.75						إجمالي المحور	

أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط طويل الأجل مرتفع، حيث جاءت بمتوسط 3.45 ، وفيما يتعلق بقرارات المحور، فجاء ترتيب الفقرات كالاتي: المرتبة الأولى: (يسهم التخطيط طويل الأجل في تحقيق رؤية مستقبلية على المدى البعيد ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية) بمتوسط 3.79 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية: (لدى المؤسسات الحكومية القدرة على التخطيط لخفض تكاليف أدائها وخدماتها في الأجل الطويل) بمتوسط 3.51 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة: (تستطيع المؤسسات الحكومية وضع خطط لإيجاد حلول فعالة لمشكلات الأداء في المدى الطويل) بمتوسط 3.50 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة: (تركز المؤسسات الحكومية على التخطيط لإنجاز أهداف طويلة الأجل ترتبط بمجالات عملها) بمتوسط 3.49 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة: (تضع المؤسسات الحكومية خططا طويلة الأجل ليتمكن خدماتها المؤسسية بصورة متطورة) بمتوسط 3.47 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السادسة: (تقوم المؤسسات الحكومية بتنفيذ خطط في الأجل الطويل لزيادة الموارد المالية) بمتوسط 3.43 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة السابعة: (تنفذ المؤسسات الحكومية خططا في الأجل الطويل لتطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين) بمتوسط 3.42 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثامنة: (تضع المؤسسات الحكومية الخطط طويلة الأجل تناسب أنشطتها ومجالات عملها) بمتوسط 3.40 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة التاسعة: (تضع المؤسسات الحكومية خططا طويلة الأجل للتوسع في فروعها) بمتوسط 3.33 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة العاشرة: (تهتم المؤسسات الحكومية بوضع خطة طويلة الأجل لدخول أنشطتها إلى الأسواق الدولية) بمتوسط 3.31 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة الحادية عشر: (لدى المؤسسات الحكومية تخطيط واضح لتطوير خدماتها على المدى البعيد) بمتوسط 3.26 ودرجة موافقة متوسط.

4.1.2 مستوى تطبيق الحوكمة

لحساب استجابة عينة الدراسة عن المحور الثاني مبادئ الحوكمة، تم إيجاد المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على جميع أبعاد محور أبعاد الحوكمة وفق الجدول رقم (26).

جدول 26. مبادئ الحوكمة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
مبدأ الفعالية التنظيمية	3.79	0.72	1	مرتفع
مبدأ المشاركة الفاعلة	3.68	0.76	2	مرتفع
مبدأ الشفافية	3.27	0.88	5	متوسط
مبدأ المساواة	3.50	0.92	3	مرتفع
مبدأ المساءلة	3.38	0.91	4	متوسط
مبادئ الحوكمة	3.54	0.71	مرتفع	

أظهرت النتائج أن درجة تعزيز مبادئ الحوكمة مرتفع، حيث جاء بمتوسط 3.54، وعن ترتيب هذه المبادئ فجاء في المرتبة الأولى: مبدأ الفعالية التنظيمية بمتوسط 3.79، ودرجة موافقة مرتفعة، يليه في

المرتبة الثانية: مبدأ المشاركة الفاعلة بمتوسط 3.68 ودرجة موافقة مرتفعة، يليه في المرتبة الثالثة: مبدأ المساواة بمتوسط 3.50 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة: مبدأ المساواة بمتوسط 3.38 ودرجة موافقة متوسطة، يليه في المرتبة الخامسة: مبدأ الشفافية بمستوي 3.27 ودرجة موافقة متوسطة.

1. مبدأ الفاعلية التنظيمية

لحساب استجابة عينة الدراسة عن المحور الثاني مبادئ الحوكمة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على مبدأ الفاعلية التنظيمية، والجدول رقم (27) يوضح ذلك.

جدول 27. استجابة مفردات عينة الدراسة عن مبدأ الفاعلية التنظيمية.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعتمد التخطيط الاستراتيجي على وضع خطة العمل تبعاً لأهداف المؤسسات الحكومية	58	138	48	14	2	0.83	3.91	1	مرتفعة
		22%	53%	18%	5%	1%				
2	يعتمد التخطيط الاستراتيجي على زيادة فاعلية استثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية للمؤسسات الحكومية	50	147	41	20	2	0.84	3.86	2	مرتفعة
		19%	57%	16%	8%	1%				

مرتفعة	3	3.80	0.91	3	22	54	127	54	يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق في المؤسسات الحكومية	3
				1%	8%	21%	49%	21%		
مرتفعة	3	3.80	0.87	2	21	55	132	50	يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تطوير مهارات الموظفين في المؤسسات الحكومية	4
				1%	8%	21%	51%	19%		
مرتفعة	4	3.59	0.95	8	27	64	126	35	يعتمد التخطيط الاستراتيجي الاستعانة بالخبراء وإداريين إكفاء من داخل وخارج السلطنة	5
				3%	10%	25%	48%	13%		
مرتفعة		3.79	0.72						إجمالي المحور	

أظهرت النتائج أن درجة تعزيز مبدأ الفاعلية التنظيمية مرتفعة حيث جاءت بمتوسط 3.79 ، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالاتي: المرتبة الأولى: (يعتمد التخطيط الاستراتيجي على وضع خطة العمل تبعاً لأهداف المؤسسات الحكومية) بمتوسط 3.91 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية: (يعتمد التخطيط الاستراتيجي على زيادة فاعلية استثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية للمؤسسات

الحكومية) بمتوسط 3.86 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة كل من: (يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تطوير مهارات الموظفين في المؤسسات الحكومية) و(يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق في المؤسسات الحكومية) بمتوسط 3.80 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة: (يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الاستعانة بالخبراء والإداريين الأكفاء من داخل وخارج السلطنة) بمتوسط 3.59 ودرجة موافقة مرتفعة.

2. مبدأ المشاركة الفاعلة

لحساب استجابة عينة الدراسة عن المحور الثاني مبادئ الحوكمة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على مبدأ المشاركة الفاعلة، والجدول رقم (28) يوضح ذلك.

جدول 28. استجابة مفردات عينة الدراسة عن مبدأ المشاركة الفاعلة.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُطلب من كافة الأقسام في المؤسسات الحكومية المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية	48	110	59	35	8	1.03	3.60	3	مرتفعة
		18%	42%	23%	13%	3%				

متوسطة	5	3.32	1.06	13	44	84	85	34	2	يعتمد رئيس الوحدة في المؤسسات الحكومية كافة الاقتراحات المرفوعة من قبل الموظفين في المحافظات التابعة لها والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
				5%	17%	32%	33%	13%		
مرتفعة	4	3.53	1.05	9	36	71	97	47	3	يطلب من الأطراف المعنية المشاركة في مناقشة الخطط الاستراتيجية قبل اعتمادها
				3%	14%	27%	37%	18%		
مرتفعة	1	3.98	0.89	2	18	39	126	75	4	تسهم عملية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى التعاون والعمل الجماعي
				1%	7%	15%	48%	29%		

مرتفعة	2	3.97	0.87	2	15	46	123	74	تسهم عملية المشاركة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل في المؤسسات الحكومية	5
				1%	6%	18%	47%	28%		
مرتفعة		3.68	0.76						إجمالي المحور	

أظهرت النتائج أن درجة تعزيز مبدأ المشاركة الفاعلة مرتفعة، حيث جاءت بمتوسط 3.79 ، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالاتي: المرتبة الأولى: (تسهم عملية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى التعاون والعمل الجماعي) بمتوسط 3.98 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية (تسهم عملية المشاركة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل في المؤسسات الحكومية) بمتوسط 3.97 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة: (يُطلب من كافة الأقسام في المؤسسات الحكومية المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية) بمتوسط 3.60 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة: (يُطلب من الأطراف المعنية المشاركة في مناقشة الخطط الاستراتيجية قبل اعتمادها) بمتوسط 3.53 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة: (يعتمد رئيس الوحدة في المؤسسات الحكومية كافة الاقتراحات المرفوعة من قبل الموظفين في المحافظات التابعة لها والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي) بمتوسط 3.47 ودرجة موافقة متوسطة.

3. مبدأ الشفافية

لحساب استجابة عينة الدراسة عن المحور الثاني مبادئ الحوكمة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على مبدأ الشفافية، والجدول رقم (29) يوضح ذلك.

جدول 29. استجابة مفردات عينة الدراسة عن مبدأ الشفافية.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توضح المؤسسات الحكومية عن أهدافها بعيدة المدى لكافة الوحدات التابعة لها	27	104	77	48	4	0.96	3.39	1	متوسطة
		10%	40%	30%	18%	2%				
2	تُفصح المؤسسات الحكومية عن المشاركين الذين قدموا خططاً استراتيجية لتحسين الأداء وتطويره	25	100	75	49	11	1.02	3.30	2	متوسطة
		10%	38%	29%	19%	4%				
3	تفصح المؤسسات الحكومية عن التجاوزات التي تحصل عند تطبيق الاستراتيجية الموضوعة	22	93	73	47	25	1.12	3.15	4	متوسطة
		8%	36%	28%	18%	10%				
4		25	94	75	52	14	1.05	3	3.25	متوسطة

				5%	20%	29%	36%	10%	تُصحح المؤسسات الحكومية عن جميع التقارير والاقتراحات واللوائح المنظمة للعمل بالمؤسسات الحكومية
	متوسطة	3.27	0.88						إجمالي المحور

أظهرت النتائج أن درجة تعزيز مبدأ الشفافية متوسطة، حيث جاءت بمتوسط 3.27 ، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالاتي: المرتبة الأولى: (توضح المؤسسات الحكومية عن أهدافها بعيدة المدى لكافة الوحدات التابعة لها) بمتوسط 3.39 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة الثانية: (تُصحح المؤسسات الحكومية عن المشاركين الذين قدموا خططا استراتيجية لتحسين الأداء وتطويره) بمتوسط 3.30 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة الثالثة: (تُصحح المؤسسات الحكومية عن جميع التقارير والاقتراحات واللوائح المنظمة للعمل بالمؤسسات الحكومية) بمتوسط 3.25 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة الرابعة: (تصحح المؤسسات الحكومية عن التجاوزات التي تحصل عند تطبيق الاستراتيجية الموضوعية) بمتوسط 3.15 ودرجة موافقة متوسطة.

4. مبدأ المساواة

لحساب استجابة عينة الدراسة عن المحور الثاني مبادئ الحوكمة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على مبدأ المساواة، والجدول رقم (30) يوضح ذلك.

جدول 30. استجابة مفردات عينة الدراسة عن مبدأ المساواة.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود معايير واضحة للحصول على الترقيات	44	84	63	50	19	1.18	3.32	5	متوسطة
		17%	32%	24%	19%	7%				
2	يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود معايير تقييم للأداء لضمان العدل والموضوعية	46	100	63	40	11	1.08	3.50	3	مرتفعة
		18%	38%	24%	15%	4%				
3	يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود معايير للحصول على مكافآت	44	85	75	41	15	1.12	3.39	4	متوسطة
		17%	33%	29%	16%	6%				
4	يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات تشكيل لجان مهمتها تحقيق التوازن في	46	107	70	27	10	1.02	3.58	2	مرتفعة
		18%	41%	27%	10%	4%				

									ميزانية المؤسسات الحكومية والاستثمار الأمثل للموارد	
مرتفعة	1	3.70	0.94	4	29	54	126	47	يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود توصيف واضح لمسؤوليات وصلاحيات كل وظيفة	5
				2%	11%	21%	48%	18%		
مرتفعة		3.50	0.92						إجمالي المحور	

أظهرت النتائج أن درجة تعزيز مبدأ المساواة متوسطة، حيث جاءت بمتوسط 3.50 ، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالاتي المرتبة الأولى: (يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود توصيف واضح لمسؤوليات وصلاحيات كل وظيفة) بمتوسط 3.70 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية: (يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات تشكيل لجان مهمتها تحقيق التوازن في ميزانية المؤسسات الحكومية والاستثمار الأمثل للموارد) بمتوسط 3.58 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة: (يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود معايير تقييم للأداء لضمان العدل والموضوعية) بمتوسط 3.50 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة: (يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود معايير للحصول على مكافآت) بمتوسط

3.39 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة الخامسة: (يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

الحكومية وجود معايير واضحة للحصول على الترقية) بمتوسط 3.32 ودرجة موافقة متوسطة.

5. مبدأ المساءلة

لحساب استجابة عينة الدراسة عن المحور الثاني مبادئ الحوكمة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة على مبدأ المساءلة، والجداول رقم (31) يوضح ذلك.

جدول 31. استجابة مفردات عينة الدراسة عن مبدأ المساءلة.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد في المؤسسات الحكومية إدارة مستقلة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة	41	107	75	31	6	0.97	3.56	1	مرتفعة
		16%	41%	29%	12%	2%				
2	تقوم المؤسسات الحكومية بوضع الخطط لتحسين مستوى المساءلة وتفعيل الجودة	39	103	71	38	9	1.03	3.48	2	مرتفعة
		15%	40%	27%	15%	3%				
3		30	100	83	39	8	0.98	3.40	3	متوسطة

				3%	15%	32%	38%	12%	يوجد في المؤسسات الحكومية نظام مراجعة داخلي يوفر تقارير عن التجاوزات الجوهرية في الخطة الموضوعية	
متوسطة	5	3.18	1.20	26	50	72	74	38	4	يتم مساءلة كل من يتولى منصب رئيس الوحدة ومدير الفرع أو المدير العام بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة
				10%	19%	28%	28%	15%		
متوسطة	4	3.28	1.14	25	36	71	98	30	5	يوجد في المؤسسات الحكومية أسسا وقوانين واضحة لمساءلة الموظفين والمديرين ورؤساء الأقسام والإداريين عن التجاوزات الجوهرية في الخطط الاستراتيجية الموضوعية
				10%	14%	27%	38%	12%		
متوسطة		3.38	0.91						إجمالي المحور	

أظهرت النتائج أن درجة تعزيز مبدأ المساواة متوسطة، حيث جاءت بمتوسط 3.38 ، وفيما يتعلق بفقرات المحور فجاء ترتيب الفقرات كالاتي: المرتبة الأولى: (يوجد في المؤسسات الحكومية إدارة مستقلة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة) بمتوسط 3.56 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثانية: (تقوم المؤسسات الحكومية بوضع الخطط لتحسين مستوى المساواة وتفعيل الجودة) بمتوسط 3.48 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الثالثة: (يوجد في المؤسسات الحكومية نظام مراجعة داخلي يوفر تقارير عن التجاوزات الجوهرية في الخطة الموضوعية) بمتوسط 3.40 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة الرابعة: (يوجد في المؤسسات الحكومية أسس وقوانين واضحة لمساواة الموظفين والمديرين ورؤساء الأقسام والإداريين عن التجاوزات الجوهرية في الخطط الاستراتيجية الموضوعية) بمتوسط 3.28 ودرجة موافقة متوسطة، يليها في المرتبة الخامسة: (يتم مساءلة كل من يتولى منصب رئيس الوحدة ومدير الفرع أو المدير العام بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة) بمتوسط 3.18 ودرجة موافقة متوسطة.

ثانياً: الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص ما أثر التخطيط القصير والطويل الأجل في تعزيز

مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان؟

4.2 أثر التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات

الحكومية بسلطنة عمان

وللكشف عن تأثير التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات

الحكومية بسلطنة عمان تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب الآتي:

الجدول 32: التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة

تحليل الانحدار (التباين)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000	210.590	58.720	1	58.720	الانحدار
		.279	258	71.940	البواقي
			259	130.661	الكلية

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة ودال إحصائياً، وما يؤكد أن النسبة الفئوية بلغت (210.590) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول 33: تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

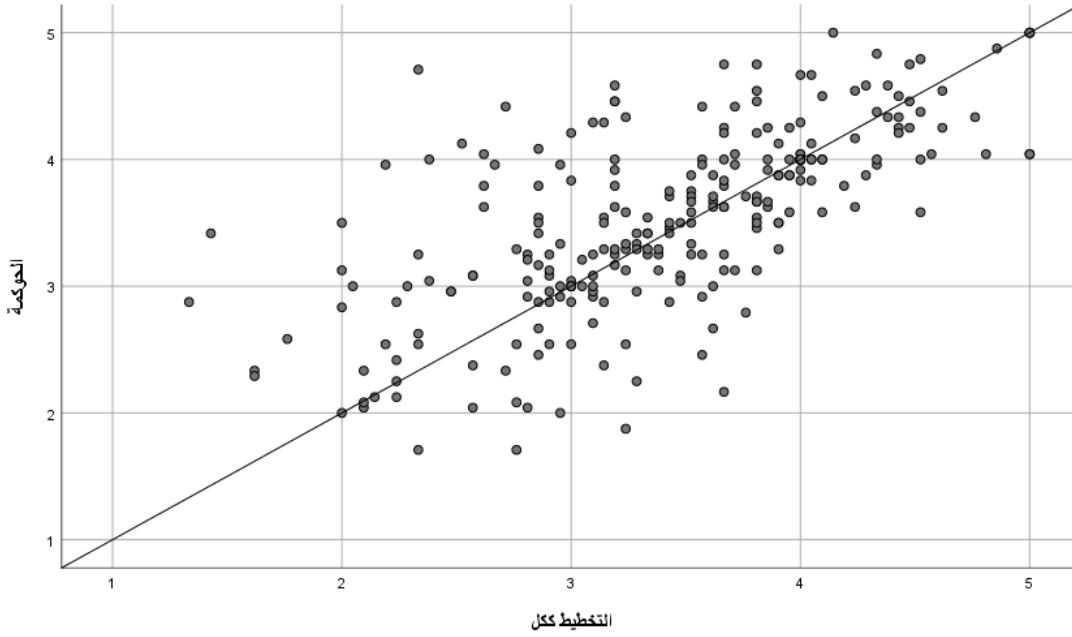
الدلالة الاحصائية	قيمة ت	معامل بيتا (B)	التباين المفسر	مربع (R^2)	معامل (R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
.000	8.224					.158	1.297	الثابت
.000	14.512	.528	.447	.449	.670	.045	.656	التخطيط

من خلال الجدول السابق يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن التخطيط قصير وطويل الأجل يؤثر إيجاباً على تعزيز مبادئ الحوكمة أي كلما زاد التخطيط زاد تعزيز مبادئ الحوكمة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (0.670)،، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2) ، (0.449)؛ أي بقدرة تفسيرية (44.9%) من زيادة مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير الإيجابي للتخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز مبادئ الحوكمة والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي:

$$y = 1.297 + .656 x$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.

الشكل رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي



هذا الشكل يوضح علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين التخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز

مبادئ الحوكمة.

المحور الأول: الفاعلية

للكشف عن تأثير التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية

بسلطنة عمان لمحور الفاعلية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب الآتي:

جدول 34. التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة (محور الفاعلية)

تحليل الانحدار (التباين)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000	91.221	35.204	1	35.204	الانحدار
		.386	258	99.566	البواقي
			259	134.770	الكلية

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي التخطيط

قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة ودال إحصائياً لمحور الفاعلية، وما يؤكد أنه النسبة

الفائنية بلغت (91.221) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول السابق 33. تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	معامل بيتا (B)	التباين المفسر	مربع (R^2)	معامل (R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
.000	11.085					.185	2.056	الثابت
.000	9.551	.621	.258	.261	.511	.053	.508	التخطيط

من خلال الجدول السابق يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن التخطيط قصير وطويل الأجل يؤثر إيجاباً على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور الفاعلية أي كلما زاد التخطيط زاد تعزيز مبادئ الحوكمة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (0.511)؛ فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (0.261)؛ أي بقدره تفسيرية

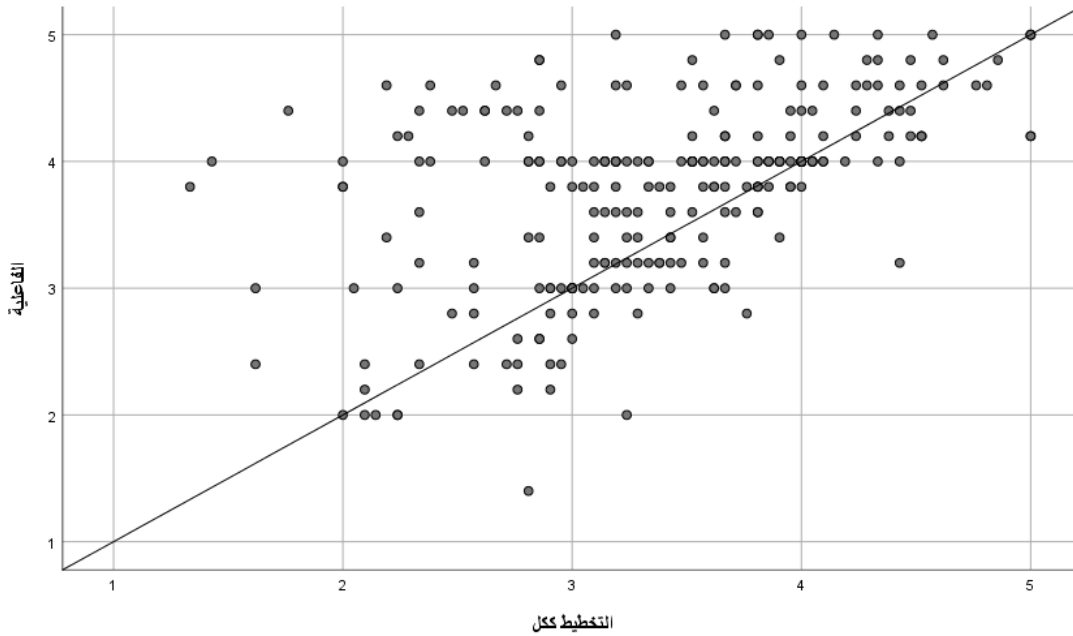
(26.1%) من زيادة مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور الفاعلية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير الإيجابي للتخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور الفاعلية والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي:

$$y = 2.056 + .508 x$$

التخطيط القصير والطويل الأجل

الشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.

الشكل رقم (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي



هذا الشكل يوضح علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين التخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز

مبادئ الحوكمة لمحور الفاعلية.

المحور الثاني: المشاركة

للكشف عن تأثير التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية

بسلطنة عمان لمحور المشاركة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب الآتي:

جدول 35. التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة (محور المشاركة)

تحليل الانحدار (التباين)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000	138.887	51.844	1	51.844	الانحدار
		.373	258	96.307	البواقي
			259	148.151	الكل

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة ودال إحصائياً لمحور المشاركة، وما يؤكد أنه النسبة الفئوية بلغت (138.887) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 33. تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	معامل بيتا (B)	التباين المفسر	مربع (R^2)	معامل (R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
.000	8.631					.182	1.575	الثابت
.000	11.785	.611	.347	.350	.592	.052	.617	التخطيط

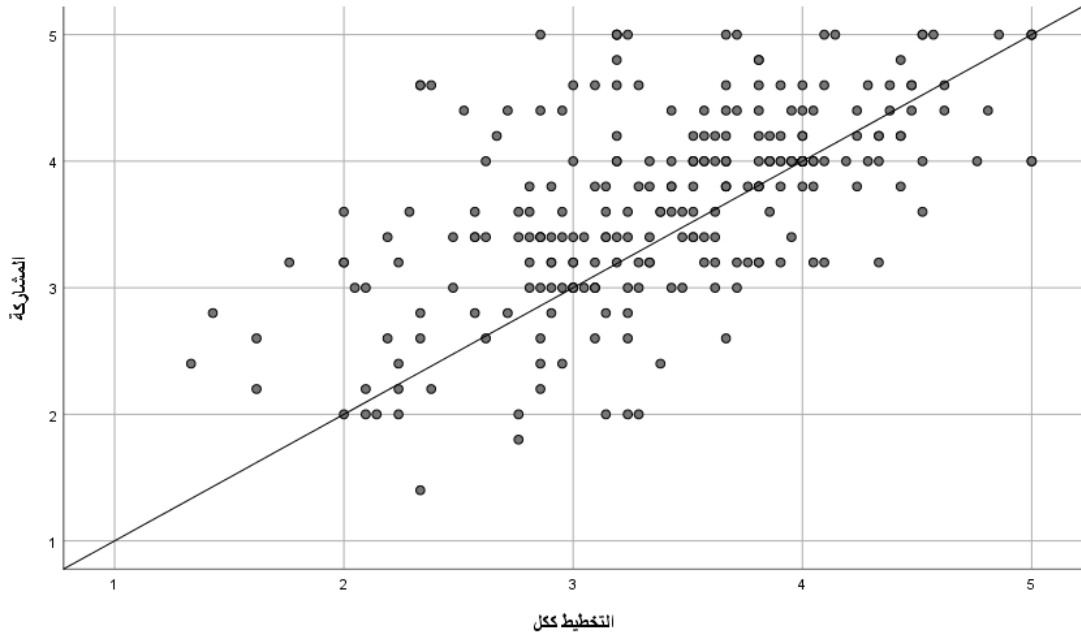
من خلال الجدول السابق يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن التخطيط قصير وطويل الأجل يؤثر إيجاباً على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور المشاركة أي كلما زاد التخطيط زاد تعزيز مبادئ الحوكمة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (.592) فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (.350)؛ أي بقدرتها تفسيرية (35%) من زيادة مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور المشاركة. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل

النتائج الحالية لانحدار التأثير الإيجابي للتخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور المشاركة والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي:

$$y = 1.575 + 0.617x$$

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.

الشكل رقم (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي



هذا الشكل يوضح علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين التخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز

مبادئ الحوكمة لمحور المشاركة.

المحور الثالث: الشفافية

للكشف عن تأثير التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية

بسلطنة عمان لمحور الشفافية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب الآتي:

جدول 36. التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة (محور الشفافية)

تحليل الانحدار (التباين)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000	199.171	87.802	1	87.802	الانحدار
		.441	258	113.736	البواقي
			259	201.537	الكلية

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة ودال إحصائياً لمحور الشفافية، وما يؤكد أنه النسبة الفئوية بلغت (199.171) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 33. تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	معامل بيتا (B)	التباين المفسر	مربع (R^2)	معامل (R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
.007	2.709					.198	.537	الثابت
.000	14.113	.660	.433	.436	.660	.057	.803	التخطيط

من خلال الجدول السابق يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن التخطيط قصير وطويل الأجل يؤثر إيجاباً على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور الشفافية أي كلما زاد التخطيط زاد تعزيز مبادئ الحوكمة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ

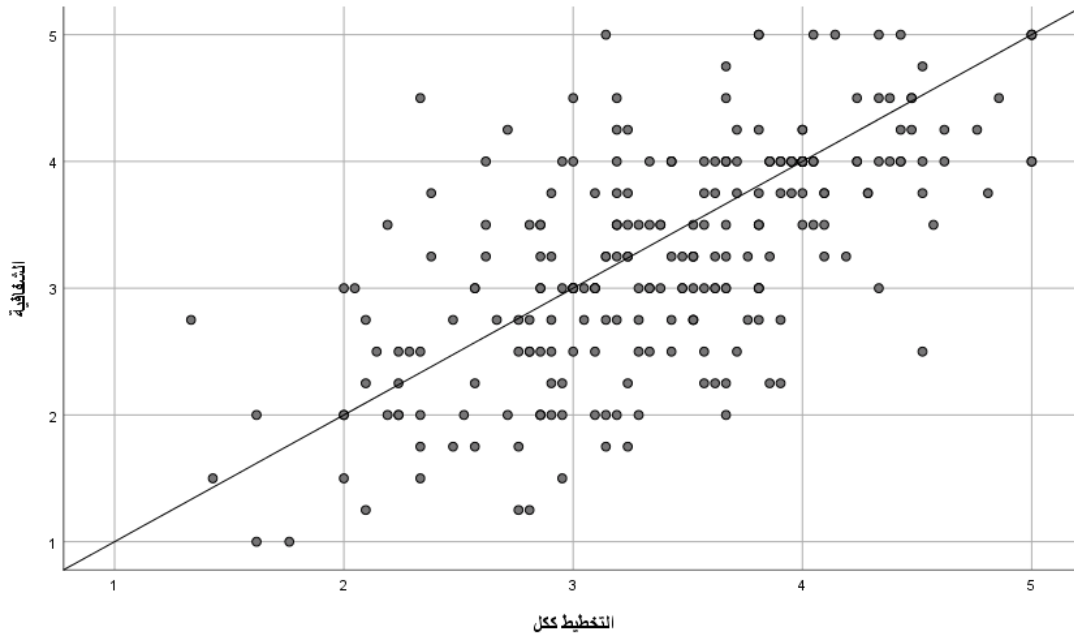
معامل الارتباط (R)، (0.660) ، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (0.433)؛ أي بقدرة تفسيرية (43.3%) من زيادة مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور الشفافية. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير الإيجابي للتخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور الشفافية والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي:

$$y = .537 + .803 x$$

التخطيط القصير والطويل الأجل

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.

الشكل رقم (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي



هذا الشكل يوضح علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين التخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز

مبادئ الحوكمة لمحور الشفافية.

المحور الرابع: المساواة

للكشف عن تأثير التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان لمحور المساواة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب الآتي:

جدول 37. التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة (محور المساواة)

تحليل الانحدار (التباين)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000	88.100	56.398	1	56.398	الانحدار
		.640	258	165.162	البواقي
			259	221.560	الكلية

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة ودال إحصائياً لمحور المساواة، وما يؤكد أن النسبة الفائية بلغت (88.100) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 33. تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	معامل بيتا (B)	التباين المفسر	مربع (R^2)	معامل (R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
.000	5.471					.239	1.307	الثابت
.000	9.386	.505	.252	.255	.505	.069	.643	التخطيط

من خلال الجدول السابق يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن التخطيط قصير وطويل الأجل يؤثر إيجاباً على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور المساواة أي كلما زاد

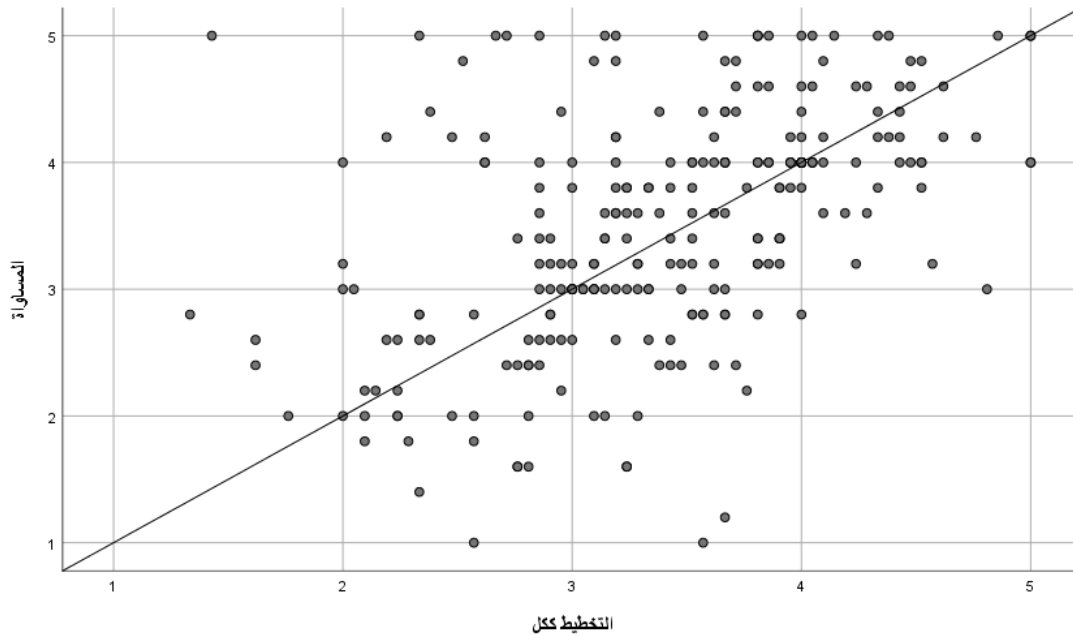
التخطيط زاد تعزيز مبادئ الحوكمة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (.505)،، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (.255)؛ أي بقدرة تفسيرية (25.5%) من زيادة مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور المساواة. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير الإيجابي للتخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور المساواة والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي:

$$y = 1.307 + .643 x$$

التخطيط القصير والطويل الأجل

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.

الشكل رقم (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي



هذا الشكل يوضح علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين التخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز

مبادئ الحوكمة لمحور المساواة.

المحور الخامس: المساءلة

للكشف عن تأثير التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية

بسلطنة عمان لمحور المساءلة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك حسب الآتي:

جدول 38. التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة (محور المساءلة)

تحليل الانحدار (التباين)

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000	136.225	74.691	1	74.691	الانحدار
		.548	258	141.460	البواقي
			259	216.151	الكلية

يتضح من نتائج الجدول السابق أن تحليل تباين الانحدار يوضح وجود تأثير إيجابي التخطيط

قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة ودال إحصائياً لمحور المساءلة، وما يؤكد أنه النسبة

الفائنية بلغت (136.225) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 33. تباين تحليل الانحدار (الارتباط وبيتا)

الدلالة الاحصائية	قيمة ت	معامل بيتا (B)	التباين المفسر	مربع (R^2)	معامل (R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغير المستقل
.000	3.877					.221	.857	الثابت
.000	11.672	.588	.343	.346	.588	.063	.740	التخطيط

من خلال الجدول السابق يتبين أن قيم معامل الانحدار ومعامل بيتا (B) جاءت موجبة؛ ما يعني أن

التخطيط قصير وطويل الأجل يؤثر إيجاباً على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور المساءلة أي كلما زاد

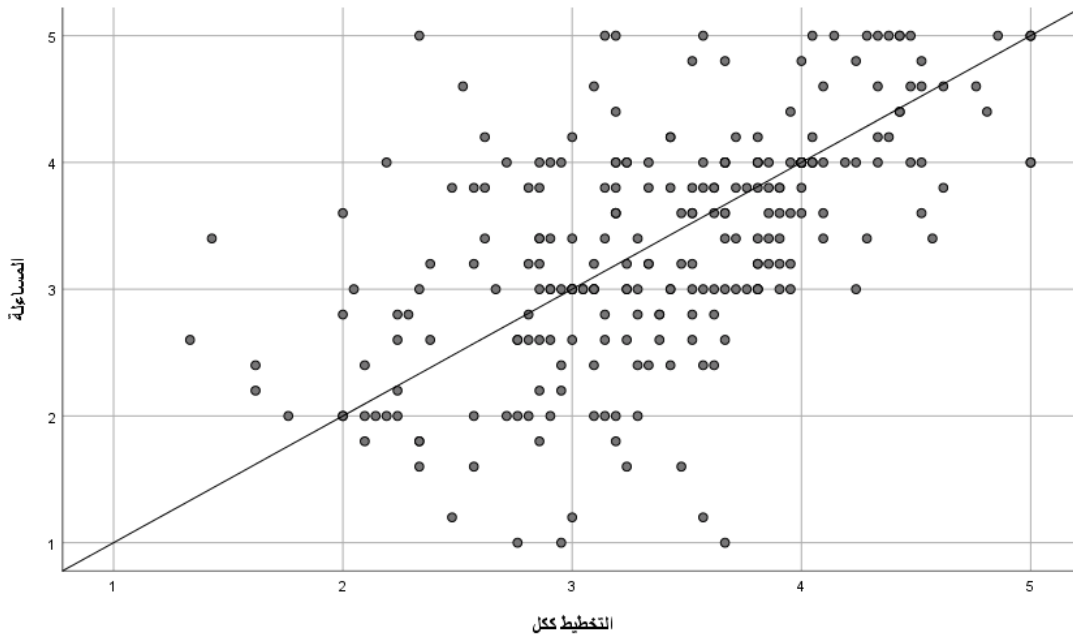
التخطيط زاد تعزيز مبادئ الحوكمة، ويمكن معرفة نسبة التأثير من خلال معاملات الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (R)، (.588)،، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (.346)؛ أي بقدره تفسيرية (34.6%) من زيادة مستوى تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور المساءلة. ومعادلة الانحدار التالية قد تمثل النتائج الحالية لانحدار التأثير الإيجابي للتخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز مبادئ الحوكمة لمحور المساءلة والتي يمكن التنبؤ من خلالها، وهي:

$$y = .857 + .740x$$

التخطيط القصير والطويل الأجل

والشكل التالي يظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الخطية بين المتغيرين.

الشكل رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي



هذا الشكل يوضح علاقة طردية موجبة ومتوسطة بين التخطيط القصير والطويل المدى على تعزيز

مبادئ الحوكمة لمحور المساءلة.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث والذي ينص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير (النوع- العمر- سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي)؟)

وتمت الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار (t-test)، لفحص الفروق وفق لمتغيري التنوع والعمر ولبقية المتغيرات اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

أولاً: الفروق في متغير النوع

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع (ذكر- أنثى) وذلك باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (39) الفروق في متغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة
التخطيط القصير	ذكر	207	3.38	258	.158	.617
	أنثى	53	3.36	77.325		
التخطيط الطويل	ذكر	207	3.44	258	-.043	.676
	أنثى	53	3.45	77.745		
التخطيط ككل	ذكر	207	3.41	258	.057	.639
	أنثى	53	3.41	76.744		

ومن الجدول (39) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع (نكر-أنثى)

ثانياً: الفروق في متغير العمر

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير العمر (20-30 عام، أكثر من 30 عام) وذلك باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (40) الفروق في متغير العمر

الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المحور
.912	1.319	258	3.54	33	من 20 - 30 عام	التخطيط
		42.816	3.35	227	أكثر من 30 عام	القصير
.254	.725	258	3.53	33	من 20 - 30 عام	التخطيط
		45.458	3.43	227	أكثر من 30 عام	الطويل
.299	1.060	258	3.54	33	من 20 - 30 عام	التخطيط ككل
		45.144	3.39	227	أكثر من 30 عام	

ومن الجدول (40) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير العمر (20-30 عام، أكثر من 30 عام)

ثالثاً: الفروق في متغير سنوات الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 1 - 5 سنوات، من 6 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (41) الفروق في متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة
التخطيط القصير	من 1 - 5 سنوات	34	3.45	2	1.163	.314
	من 6 - 10 سنوات	40	3.51	257		
	أكثر من 10 سنوات	186	3.33	259		
التخطيط الطويل	من 1 - 5 سنوات	34	3.42	2	.673	.511
	من 6 - 10 سنوات	40	3.57	257		
	أكثر من 10 سنوات	186	3.42	259		
التخطيط ككل	من 1 - 5 سنوات	34	3.43	2	.887	.413
	من 6 - 10 سنوات	40	3.54	257		
	أكثر من 10 سنوات	186	3.38	259		

ومن الجدول (41) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha =$

0.05) في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 1

- 5 سنوات، من 6 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)

رابعاً: الفروق في متغير المسمى الوظيفي

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير عام، مدير عام مساعد، مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (42) الفروق في متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة ف	الدلالة
التخطيط القصير	مدير عام	2	3.85	5	.347	.884
	مدير عام مساعد	1	3.00	254		
	مدير	23	3.27	259		
	مساعد مدير	8	3.47	5		
	رئيس قسم	52	3.41	254		
التخطيط الطويل	موظف	174	3.36	259	.791	.557
	مدير عام	2	4.05	5		
	مدير عام مساعد	1	2.91	254		
	مدير	23	3.25	259		
	مساعد مدير	8	3.48	5		
التخطيط ككل	رئيس قسم	52	3.53	254	.598	.702
	موظف	174	3.44	259		
	مدير عام	2	3.95	5		
	مدير عام مساعد	1	2.95	254		
	مدير	23	3.26	259		

ومن الجدول (42) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير عام، مدير عام مساعد، مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف)

خامساً: الفروق في متغير المؤهل العلمي

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم عام فأقل، دبلوم فوق الثانوي، بكالوريوس، ماجستير فأعلى) وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (43) الفروق في متغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة ف	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحور
.165	1.711	3	3.54	29	دبلوم عام فأقل	التخطيط القصير
		256	3.50	62	دبلوم فوق الثانوي	
		259	3.32	111	بكالوريوس	
		3	3.24	58	ماجستير فأعلى	
.056	2.556	256	3.66	29	دبلوم عام فأقل	التخطيط الطويل
		259	3.60	62	دبلوم فوق الثانوي	
		3	3.34	111	بكالوريوس	
		256	3.38	58	ماجستير فأعلى	
.083	2.248	259	3.60	29	دبلوم عام فأقل	التخطيط ككل
		3	3.55	62	دبلوم فوق الثانوي	
		256	3.33	111	بكالوريوس	
		259	3.31	58	ماجستير فأعلى	

ومن الجدول (43) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم عام فأقل، دبلوم فوق الثانوي، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

رابعاً إجابة السؤال الرابع والذي ينص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير (النوع- العمر- سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي- المؤهل العلمي)؟)

وتمت الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار (t-test)، لفحص الفروق وفق لمتغيري التنوع والعمر ولبقية المتغيرات اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وفيما يلي عرضاً للنتائج:

أولاً: الفروق في متغير النوع

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع (ذكر- أنثى) وذلك باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (44) الفروق في متغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة
الفاعلية	ذكر	207	3.82	258	1.245	.219
	أنثى	53	3.68	74.795		
المشاركة	ذكر	207	3.70	258	.838	.654
	أنثى	53	3.60	83.233		
الشفافية	ذكر	207	3.30	258	.789	.221
	أنثى	53	3.19	84.480		
المساواة	ذكر	207	3.53	258	1.123	.397
	أنثى	53	3.37	85.528		
المساءلة	ذكر	207	3.40	258	.677	.795
	أنثى	53	3.31	77.232		
مبادي الحوكمة ككل	ذكر	207	3.56	258	1.099	.953
	أنثى	53	3.44	77.250		

ومن الجدول (44) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha =$

(0.05) في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير النوع (ذكر-أنثى)

ثانياً: الفروق في متغير العمر

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير العمر (20-30 عام، أكثر من 30 عام) وذلك باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (45) الفروق في متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة
الفاعلية	من 20 - 30 عام	33	3.85	258	.504	.436
	أكثر من 30 عام	227	3.78	46.248		
المشاركة	من 20 - 30 عام	33	3.69	258	.107	.933
	أكثر من 30 عام	227	3.68	42.205		
الشفافية	من 20 - 30 عام	33	3.42	258	1.047	.785
	أكثر من 30 عام	227	3.25	42.329		
المساواة	من 20 - 30 عام	33	3.56	258	.377	.559
	أكثر من 30 عام	227	3.49	43.543		
المساءلة	من 20 - 30 عام	33	3.50	258	.776	.702
	أكثر من 30 عام	227	3.36	42.620		
مبادئ الحوكمة ككل	من 20 - 30 عام	33	3.61	258	.657	.373
	أكثر من 30 عام	227	3.52	43.911		

ومن الجدول (45) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير العمر (20-30 عام، أكثر من 30 عام)

ثالثاً: الفروق في متغير سنوات الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 1 - 5 سنوات، من 6 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الدلالة	قيمة ف	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المحور
.404	.909	2	3.68	34	من 1 - 5 سنوات	الفاعلية
		257	3.71	40	من 6 - 10 سنوات	
		259	3.83	186	أكثر من 10 سنوات	
.252	1.386	2	3.50	34	من 1 - 5 سنوات	المشاركة
		257	3.62	40	من 6 - 10 سنوات	
		259	3.72	186	أكثر من 10 سنوات	
.733	.311	2	3.32	34	من 1 - 5 سنوات	الشفافية
		257	3.36	40	من 6 - 10 سنوات	
		259	3.25	186	أكثر من 10 سنوات	
.903	.102	2	3.45	34	من 1 - 5 سنوات	المساواة
		257	3.54	40	من 6 - 10 سنوات	

		259	3.50	186	أكثر من 10 سنوات	
.703	.353	2	3.28	34	من 1 - 5 سنوات	المساءلة
		257	3.34	40	من 6 - 10 سنوات	
		259	3.41	186	أكثر من 10 سنوات	
.729	.316	2	3.45	34	من 1 - 5 سنوات	مبادئ الحوكمة
		257	3.52	40	من 6 - 10 سنوات	
		259	3.55	186	أكثر من 10 سنوات	

جدول (46) الفروق في متغير سنوات الخبرة

ومن الجدول (46) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha =$

0.05) في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من 1

- 5 سنوات، من 6 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)

رابعاً: الفروق في متغير المسمى الوظيفي

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير عام، مدير عام مساعد، مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف) وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح

جدول (47) الفروق في متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ف	الدلالة
الفاعلية	مدير عام	2	4.00	1.839	.106
	مدير عام مساعد	1	4.60		
	مدير	23	3.62		
	مساعد مدير	8	3.93		
	رئيس قسم	52	4.01		
	موظف	174	3.73		
المشاركة	مدير عام	2	3.70	1.432	.213
	مدير عام مساعد	1	4.40		
	مدير	23	3.48		
	مساعد مدير	8	3.58		
	رئيس قسم	52	3.89		
	موظف	174	3.64		
الشفافية	مدير عام	2	3.38	.647	.664
	مدير عام مساعد	1	2.00		

		3.17	23	مدير	
		3.13	8	مساعد مدير	
		3.37	52	رئيس قسم	
		3.27	174	موظف	
.087	1.946	3.00	2	مدير عام	المساواة
		4.40	1	مدير عام مساعد	
		3.17	23	مدير	
		3.88	8	مساعد مدير	
		3.73	52	رئيس قسم	
		3.46	174	موظف	
.154	1.623	3.70	2	مدير عام	المساءلة
		4.00	1	مدير عام مساعد	
		3.07	23	مدير	
		3.75	8	مساعد مدير	
		3.60	52	رئيس قسم	
		3.33	174	موظف	
.175	1.549	3.56	2	مدير عام	مبادي الحوكمة
		3.96	1	مدير عام مساعد	
		3.31	23	مدير	
		3.67	8	مساعد مدير	
		3.73	52	رئيس قسم	
		3.50	174	موظف	

ومن الجدول (47) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α =

0.05) في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير

عام، مدير عام مساعد، مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف)

خامساً: الفروق في متغير المؤهل العلمي

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم عام فأقل، دبلوم فوق الثانوي، بكالوريوس، ماجستير فأعلى) وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (48) الفروق في متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ف	الدلالة
الفاعلية	دبلوم عام فأقل	29	3.86	.863	.461
	دبلوم فوق الثانوي	62	3.84		
	بكالوريوس	111	3.71		
	ماجستير فأعلى	58	3.86		
المشاركة	دبلوم عام فأقل	29	4.06	4.581	.004
	دبلوم فوق الثانوي	62	3.81		
	بكالوريوس	111	3.54		
	ماجستير فأعلى	58	3.62		
الشفافية	دبلوم عام فأقل	29	3.43	2.084	.103
	دبلوم فوق الثانوي	62	3.46		
	بكالوريوس	111	3.21		
	ماجستير فأعلى	58	3.12		
المساواة	دبلوم عام فأقل	29	3.59	1.409	.240
	دبلوم فوق الثانوي	62	3.68		

		3.46	111	بكالوريوس	
		3.36	58	ماجستير فأعلى	
.001	5.324	3.77	29	دبلوم عام فأقل	المساءلة
		3.63	62	دبلوم فوق الثانوي	
		3.26	111	بكالوريوس	
		3.15	58	ماجستير فأعلى	
.032	2.979	3.75	29	دبلوم عام فأقل	مبادئ الحوكمة
		3.69	62	دبلوم فوق الثانوي	
		3.44	111	بكالوريوس	
		3.43	58	ماجستير فأعلى	

ومن الجدول (48) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha =$

0.05) في مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي في

المحاور الفعالية والشفافية والمساواة وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محوري المشاركة والمساءلة

والمحور ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

4.3 تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بناءً على النتائج والتحليلات المقدمة في دراستك، يمكن تقديم تحليل لكل فرضية على حدة. إليك كيفية

كتابة تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

فرضية 1:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والتقصير الأجل ومبدأ الفاعلية التنظيمية في

حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير النوع."

تحليل النتائج:

بناءً على النتائج، يبدو أن هناك دعمًا إحصائيًا لهذه الفرضية. فقد أظهرت البيانات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ الفاعلية التنظيمية، خاصةً عند النظر إلى النوع كمتغير. يشير ذلك إلى أن تأثير التخطيط يمكن أن يكون مرتبطاً بشكل ملحوظ بمفهوم الفاعلية التنظيمية، وهو أمر يستحق اهتمام المتخذين للقرار في المؤسسات الحكومية.

فرضية 2:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المشاركة الفاعلة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير العمر."

تحليل النتائج:

بناءً على البيانات، يظهر أن هناك دلالة إحصائية في العلاقة بين التخطيط ومبدأ المشاركة الفاعلة، خاصةً عند مراعاة متغير العمر. يعزز هذا الاكتشاف الفرضية بأن التخطيط الطويل والقصير الأجل يمكن أن يساهم في تعزيز المشاركة الفاعلة، خاصةً للأفراد في فئات العمر المحددة.

فرضية 3:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ الشفافية في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

تحليل النتائج:

من خلال البيانات، يظهر أن هناك دلالة إحصائية في العلاقة بين التخطيط ومبدأ الشفافية، وخاصةً عند النظر إلى سنوات الخبرة. يشير ذلك إلى أن القادة ذوي الخبرة قد يكون لديهم دور مهم في تعزيز الشفافية في سياق المؤسسات الحكومية.

فرضية 4:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المساواة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي."

تحليل النتائج:

تشير البيانات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط ومبدأ المساواة، خاصةً عند النظر إلى المسمى الوظيفي. يُظهر ذلك أهمية دور القادة في تعزيز المساواة في سياق المؤسسات الحكومية.

فرضية 5:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ المساءلة في حوكمة المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

تحليل النتائج:

بناءً على النتائج، يظهر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط ومبدأ المساءلة، وخاصةً عند النظر إلى سنوات الخبرة. يشير ذلك إلى أن القادة ذوي الخبرة قد يلعبون دوراً هاماً في تعزيز المساءلة في سياق المؤسسات الحكومية.

باختصار، تؤكد النتائج دعم أغلب الفرضيات المقدمة في الدراسة، وتشير إلى أهمية التخطيط القصير والطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، مع تأثير متغيرات النوع، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والمؤهل التعليمي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

5.2 التوصيات

5.3 مقترحات للدراسات المستقبلية

5.4 الصعوبات التي واجهت الباحث

5.5 آفاق البحث

5.6 الخاتمة

5.7 المصادر والمراجع

تمهيد:

أجري هذا البحث بهدف دراسة أثر التخطيط قصير وطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، وذلك عن طريق عينة الدراسة التي استهدفت مجموع العاملين على مختلف فئاتهم ودرجاتهم التعليمية ومسمياتهم الوظيفية في المؤسسات الحكومية العمانية. لذا سوف يركز هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، وعرض التوصيات، فضلا عن أبرز الدراسات المستقبلية.

5.1 مناقشة النتائج

• السؤال الأول: ما واقع التخطيط وحوكمة المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان؟

أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط مرتفع، حيث جاء بمتوسط 3.41، وعن أنواع التخطيط فقد جاء التخطيط طويل الأجل في المرتبة الأولى بمتوسط 3.45 ودرجة موافقة مرتفعة، وكانت أبرز الفقرات: (لدى المؤسسات الحكومية القدرة على التخطيط لخفض تكاليف أدائها وخدماتها في الأجل الطويل)، و(يسهم التخطيط طويل الأجل في تحقيق رؤية مستقبلية على المدى البعيد ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية)، يليه التخطيط قصير الأجل بمتوسط 3.37، ودرجة موافقة متوسطة، وكانت أبرز الفقرات: (تضع المؤسسات الحكومية الخطط قصيرة الأجل مناسبة لأنشطتها ومجالات عملها)، و(تهتم المؤسسات الحكومية بوضع خطط لأنشطتها وخدماتها تغطي الفترة القصيرة لأعمالها).

وبناءً عليه، يمكن القول إن التخطيط لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية من الأمور ذات الأهمية بذاتها في إمكانية وضع مجموعة من الأسس والمعايير التي تساعد المؤسسة على تحقيق النمو والاستدامة فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها للفئات المستهدفة. وذلك نظرا لأن الحوكمة أصبحت من الضروريات

المهمة في حياة المؤسسات وفي التنظيم الإداري الداخلي والخارجي للمؤسسة بما يواكب قدرتها على اللحاق بالمسيرة العالمية في مجالات الإدارة.

كما أظهرت النتائج أن درجة تعزيز مبادئ الحوكمة مرتفع، حيث جاء بمتوسط 3.54، وعن ترتيب هذه المبادئ فجاء في المرتبة الأولى: مبدأ الفعالية التنظيمية بمتوسط 3.79، ودرجة موافقة مرتفعة، يليه في المرتبة الثانية: مبدأ المشاركة الفاعلة بمتوسط 3.68 ودرجة موافقة مرتفعة، يليه في المرتبة الثالثة: مبدأ المساواة بمتوسط 3.50 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الرابعة: مبدأ المساءلة بمتوسط 3.38 ودرجة موافقة متوسطة، يليه في المرتبة الخامسة: مبدأ الشفافية بمستوي 3.27 ودرجة موافقة متوسطة. وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن الحوكمة تمثل أداة مهمة للقضاء على الفساد الداخلي في المؤسسات العامة عن طريق تحقيق مبدأ المحاسبة الداخلية الفعالة والرقابة الخارجية مما يضمن تحقيق النزاهة وتخفيف الانحرافات، كما أن الحوكمة لديها عدة مزايا تكمن في شفافية القوائم المالية والحسابات للمؤسسات العامة، وزيادة الرقابة على الإنفاق العام وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين كافة المؤسسات العامة، وتعزيز عملية مشاركة الإدارة والفرد في صياغة واتخاذ القرار، كل هذه المميزات تعمل على تحسين مستوى الأداء بالمؤسسات، ولقد توصل البحث إلى أن المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان لا زالت تعاني من مركزية القرار وضعف عملية المشاركة والقصور في القوانين المتعلقة بالمحاسبة والمساءلة الإدارية، مما حدا بها إلى تطبيق مبادئ الحوكمة للتغلب على هذه المركزية من خلال التوسع في المديرية العامة للمؤسسات الحكومية في السلطنة بهدف تعزيز مشاركة العاملين في الإدارة الحكومية، وأيضاً القدرة على التقييم الدائم والمستمر والرقابة على الأداء.

وقد اتفقت تلك النتائج مع دراسة (مخلوفي وتوفيق، 2020) في أنها أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات بشكل كبير ويشكل أهمية قصوى للمؤسسات، وهذا ما أشارته إليه دراسة (الربيعي و علي، 2018) ودراسة (السرطان، 2020) في أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تأهيل العاملين واكتسابهم مهارات متنوعة تدعمهم بإنجاز أهدافهم.

• السؤال الثاني: ما أثر التخطيط القصير والطويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان؟

أظهرت النتائج وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتخطيط طويل الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة، حيث كانت النتائج ($t=7.41$)، وقيمة الدلالة أقل من 0.001، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.583، مما يعني أنه كلما ارتفع التخطيط طويل الأجل بمقدار وحدة، ارتفع تعزيز مبادئ الحوكمة بمقدار 0.583، ولكن لا يوجد أثر ذا إحصائية للتخطيط قصير الأجل في تعزيز مبادئ الحوكمة حيث بلغت قيمة الدلالة 0.132.

وقد أشارت دراسة (رضا وجاهد، 2019) إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يساعد المؤسسة وبشكل كبير على ضبط عمليات التعامل، كما أشارت دراسة (الزهيري والقريشي، 2018) أن التخطيط يلعب دورا في توطين الحوكمة الإلكترونية بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتائج دراسة (الحايك، 2016) التي أوضحت أن التخطيط يساهم في تطوير الأداء من خلال زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة.

• السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمتغير (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول التخطيط يعزى لمتغير النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05 حيث جاءت قيم الدلالة جميعها أكبر من 0.05، وتمكن هذه النتيجة من الاستنتاج أن مستوى التخطيط في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان لا يرتبط في درجته بمتغيرات ديموغرافية، أي لا يتأثر بالنوع أو العمر أو سنوات الخدمة، وكذلك المسمى الوظيفي بينما يعتمد في الأساس على مدى تبني المؤسسات الحكومية للتخطيط سواء طويل أو قصير الأجل.

- السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مبادئ حوكمة المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان تعزى لمتغير (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول الحوكمة ترجع لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05 حيث كانت قيمة الاختبار 2.979، وقيمة الدلالة 0.032، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 حيث جاءت قيم الدلالة لهذه الاختبار أكبر من 0.05.

وتمكن هذه النتيجة من الاستنتاج أن مبادئ الحوكمة تتأثر بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في المؤهل العلمي، وهذا يؤكد مدى تأثير المؤهل في إدراك العاملين بتلك المؤسسات لأهمية الحوكمة وتطبيق مبادئها، بينما لا توجد فروق في بقية المتغيرات ويعني ذلك عدم تأثيرها على مبادئ الحوكمة.

بناءً على الفرضيات المقدمة ونتائج التحليل:

- يُظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الطويل والقصير الأجل ومبدأ الفاعلية التنظيمية. يشير ذلك إلى أن قوة التخطيط ترتبط بشكل كبير بفاعلية هيكل وتنظيم المؤسسات الحكومية.
- يُظهر التحليل وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين التخطيط ومبدأ المشاركة الفاعلة، خاصةً عند مراعاة متغير العمر. يشير هذا إلى أن التخطيط يلعب دوراً في تعزيز مشاركة الأفراد في قرارات المؤسسات الحكومية.
- يشير التحليل إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين التخطيط ومبدأ الشفافية، خاصةً عند النظر إلى سنوات الخبرة. يدعم هذا الاستنتاج أهمية التخطيط في تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية في المؤسسات الحكومية.
- يُظهر التحليل وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين التخطيط ومبدأ المساواة، خاصةً عند النظر إلى المسمى الوظيفي. يُشير ذلك إلى أن قوة التخطيط يمكن أن تسهم في تحقيق المساواة في الفرص داخل المؤسسات الحكومية.
- يُشير التحليل إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين التخطيط ومبدأ المساءلة، خاصةً عند النظر إلى سنوات الخبرة. يُظهر هذا الاستنتاج أهمية التخطيط في تحفيز مستوى عالٍ من المساءلة داخل المؤسسات الحكومية.
- يساعد التخطيط في تحديد الأهداف المؤسسية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. يشمل ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، ومن ثم وضع خطط عمل مستدامة لتحقيق الأهداف المحددة.

- يساعد التخطيط في تحديد وتخصيص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية بشكل فعال لدعم أهداف المؤسسة. يتيح التخطيط تحديد الأولويات وتوجيه الاستثمارات بطريقة تعزز الكفاءة وتحقق أقصى قيمة ممكنة للموارد المتاحة.

5.2 التوصيات

في ضوء ما تم استخلاصه من نتائج لدراسة العلاقات بين دور التخطيط وتحسين الحوكمة في المؤسسات

الحكومية العمانية يوصي الباحث بما يلي:

1. تشير النتائج إلى أهمية تعزيز ثقافة التخطيط في المؤسسات الحكومية وبالتالي يُوصى بتطوير

برامج تدريبية تعزز فهم وأهمية التخطيط بين الموظفين على مختلف المستويات.

2. نظراً لأن التخطيط الطويل الأجل أظهر تأثيراً إيجابياً على تعزيز مبادئ الحوكمة، يُوصى بتعزيز

التركيز على التخطيط طويل الأجل وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. يُفضل تشجيع المؤسسات الحكومية على التعاون وتبادل الخبرات والمعرفة في مجال التخطيط

والحوكمة لتحقيق أقصى فائدة من التجارب الناجحة.

4. ينبغي تعزيز دور القادة في تشجيع التخطيط وتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات. يمكن

تحقيق ذلك من خلال توفير الدورات التدريبية والتحفيز المالي لتشجيع القادة على تبني أفضل

الممارسات.

5. يُنصح بتطوير أنظمة فعّالة لرصد وتقييم أداء التخطيط وتنفيذ مبادئ الحوكمة، مما يساعد في

تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز الشفافية والمساءلة.

6. ينبغي تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير أدوات وطرق حديثة في مجال التخطيط

وتعزيز ممارسات الحوكمة في السياق الحكومي.

7. بناءً على الفروق الملاحظة في مستوى التخطيط والحوكمة بناءً على المؤهل العلمي، يُوصى بتشجيع الموظفين على الحصول على المزيد من الدورات التدريبية والتعليم العالي لتحسين مهاراتهم.

5.3 مقترحات للدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، يقترح الباحث عدة مقترحات لدراسات مستقبلية لهذه الدراسة، والمتمثلة في الآتي:

1. توجيه الباحثين في مجال الإدارة والتخطيط إلى تسليط الضوء على متغيرات أخرى يمكن أن تحسن من أداء المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.
2. إجراء دراسة تهتم بمتغيرات التخطيط الاستراتيجي وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.
3. إجراء مزيد من الدراسات تشمل أبعاد أخرى للتخطيط بشكل عام، والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.
4. التركيز بإجراء دراسة حول التخطيط ودوره في إرساء أبعاد حوكمة الشركات بسلطنة عُمان.
5. القيام بإجراء دراسة حول تطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات كوزارة التعليم العالي بسلطنة عُمان في ضوء الخبرات العالمية.
6. إجراء دراسة عن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الطبي بسلطنة عُمان.
7. إجراء دراسة عن أبعاد الحوكمة الإلكترونية وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان.
8. إجراء دراسة عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عُمان.

5.4 الصعوبات التي واجهت الباحث

- قلة الدراسات التي ركزت بشكل مباشر على التخطيط طويل وقصير الأجل.
- صعوبة التعامل مع بعض الأفراد عينة الدراسة أثناء تطبيق الأداة.
- عدم فهم بعض المفاهيم المرتبطة بالتخطيط وعلاقتها بتعزيز أبعاد الحوكمة في بداية العمل على الموضوع.

5.5 آفاق البحث:

التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في صناعه القرار المناسب بما يخدم الصالح العام في السلطنة عمان، والمساهمة في إيجاد حلول منطقية مستنده على أسس مدروسة من خلال هذا البحث لفهم دور التخطيط في المؤسسات الحكومية، كما يفتح هذا البحث المجال للباحثين في المستقبل لإكمال الدراسة بنفس المجال وتطويره، وتزويد الدارسين بقاعدة قوية وسليمة في مجال الحوكمة، أضف إلى ذلك أنه يوضح للمختصين وأصحاب القرار أهمية هذا المجال في اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة الوعي وزيادة الإنتاجية في البلد.

والسعي إلى تطوير الأدوات والأجهزة والوسائل والمواد اللازمة للنهوض بواقع جامعات ومؤسسات الدولة عن طريق اعداد خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة للرقى بالجامعات وكذا الحال بالنسبة لمؤسسات الدولة والتوجه نحو الطريق الصحيح والسليم ، وحرصاً على أن يُسهم بحثي المتواضع برفعة الوطن وتنميته وتقدمه آملاً أن تستفيد منه المؤسسات الحكومية في وضع خطط لزيادة إنتاج السلع وتقديم خدمات جديدة واختزال الوقت والتقليل من الأخطاء، وتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً ، راجياً أن تكون رسالتي مرجعاً لأساتذة الجامعات وجعله كمادة علمية تُدرس في الجامعات لطلاب العلم في كافة المراحل الدراسية، وأنوي بمشيئة الله جعل البحث أطروحة للدكتوراة في المستقبل.

5.6 الخاتمة

إن الاهتمام بالعمل على تعميم مقومات ومعايير التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات من شأنه أن يساعد على تطوير مقومات المؤسسات في نطاق واسع وعريض، ويساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها على نطاق واسع.

ويعد التخطيط لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية من الأمور ذات الأهمية بذاتها في إمكانية وضع مجموعة من الأسس والمعايير التي تساعد المؤسسة على تحقيق النمو والاستدامة فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها للفئات المستهدفة. وذلك نظراً لأنه أصبحت الحوكمة من الضروريات المهمة في حياة المؤسسات وفي التنظيم الإداري الداخلي والخارجي للمؤسسة بما يواكب قدرتها على اللحاق بالمسيرة العالمية في مجالات الإدارة.

وكما يمكن القول بأنه تمثل الحوكمة أداة مهمة للقضاء على الفساد الداخلي في المؤسسات العامة عن طريق تحقيق مبدأ المحاسبة الداخلية الفعالة والرقابة الخارجية مما يضمن تحقيق النزاهة وتخفيف الانحرافات، كما أنه لدى الحوكمة عدة مزايا تكمن في شفافية القوائم المالية والحسابات للمؤسسات العامة، وزيادة الرقابة على الإنفاق العام وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين كافة المؤسسات العامة، وتعزيز عملية مشاركة الإدارة والفرد في صياغة واتخاذ القرار، كل هذه المميزات تعمل على تحسين مستوى الأداء بالمؤسسات، ولقد توصل البحث إلى أن المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان لا زالت تعاني من مركزية القرار وضعف عملية المشاركة والقصور في القوانين المتعلقة بالمحاسبة والمساءلة الإدارية، مما حدا بها إلى تطبيق مبادئ الحوكمة للتغلب على هذه المركزية من خلال التوسع في المديرية العامة للمؤسسات الحكومية في السلطنة بهدف تعزيز مشاركة العاملين في الإدارة الحكومية، وأيضاً القدرة على التقييم الدائم والمستمر والرقابة على الأداء.

5.7 المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. أبو عمرية، فايز محمد ، جرادات، ناصر محمد مسعود ، و محمد عيسى شديد . (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ، على جودة التقارير الإدارية في المجالس البلدية الفلسطينية. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات ، مجلد 23 ، ع1.*
2. الأغا، عماد سليم. (2011). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية : دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية . *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ، صفحة 1 - 94.*
3. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط. (2015). الوثيقة الأولى - خطة التنمية الخمسية الثامنة.
4. باصم، محمد ناصر . (يونيو، 2019). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية. *مجلة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية ، الصفحات 551-602.*
5. بروال، مختار . (ديسمبر 189 - 200 ، 2016). التخطيط الإستراتيجي بتقنية DCA : محاولة توضيحية تعريفية بالتقنية. *مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 6.*
6. البسام، بسام عبدالله. (2021). الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة المستدامة. *المجلة العربية للإدارة مجلد 41 ، ع3. 1-67.*

7. بشير، زناقي. (2017). دور نظم تخطيط موارد المنظمة ERP في تعزيز ركائز الحوكمة دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف منكل عين تموشنت. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.
8. البلوشية، فاطمة. (2015). متطلبات تطبيق الحوكمة المؤسسية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان. (أطروحة ماجستير، جامعة السلطان قابوس). كلية التربية.
9. البنك الدولي . (2003). إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، . وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الامم المتحدة الإنمائي ، تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا .
10. بوبكر، هشام. (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (28)، 46-59.
11. الجابرية، بدرية بنت خلفان. (2022). واقع ممارسة مبادئ الحوكمة بمديريات ديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48(187)، 131-175.
12. جرجير، إبراهيم البشير. (2015). متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية ، العدد السادس ، العدد الأول.
13. جعفر، يونس إبراهيم. (ربيع الآخر / يناير ، 2017). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس . مجلة جامعة الأقصى . سلسلة العلوم الإنسانية ، صفحة 293 . 324 .

14. جلاخ، حسين ، و حمادي، نبيل. (2019, 2 9). دور المحاسب الإداري في تفعيل

حوكمة المؤسسات بالجزائر. مجلة رؤية إقتصادية، الصفحات 427 - 444.

15. جمال الدين،. (2016). التخطيط التربوي في سلطنة عمان: الواقع والمأمول. عالم

التربية، 17 (56)، 1-38.

16. جهاز الاستثمار العماني. (2023). التدقيق الداخلي والخارجي. تاريخ الاطلاع (13/

10/2023). متاح على:

[slug=governan&https://www.oia.gov.om/index.php?r=site%2Fpages](https://www.oia.gov.om/index.php?r=site%2Fpages)

.ce

17. الحاتمي، بدر بن سيف. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي :

المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا : دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان.

(أطروحة ماجستير، جامعة مؤتة). كلية الدراسات العليا.

18. الهايك، نهي. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات

الحكومية ، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية.

19. حريم، حسين حريم . (2019). المساق : مبادئ الإدارة ، المرجع مبادئ الإدارة الحديثة

، الفصل الرابع ، التخطيط. (مدرسة المساق : الدكتور ابتسام الضمور، المحرر) صفحة 1

12 .

20. حسن، علاء أحمد. (2017). تقييم جاهزية الشراكة المجتمعية للجامعات العراقية:

إنموذج مقترح لجامعة اربيل التقنية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2 (38)،

181-195.

21. حسين، بن سليمة. (2015). الحوكمة . دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية ، العدد 10.
22. حشيش، أيمن عز الدين. (أبريل، 2019). خطوات التخطيط الإستراتيجي للدولة. مجلة السياسة الدولية، صفحة 266 . 267.
23. حماد، طارق. (2005). حوكمة الشركات . المبادئ . التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف الإسكندرية.
24. حميدي، عبدالمليك. (2017). مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية(47)، 397-414.
25. خريفش، لطفي ، و السعيد، سعيد. (2023). التخطيط الاستراتيجي : نظرة عامة ونموذج مقترح في سلطنة عمان. تاريخ الاطلاع (9 / 10 / 2023): متاح على:
https://rimege.com/assets/uploads_file/05ecc8a528c05450124105.a9652d7dd8.pdf
26. خميس، محمد. (2018). الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات المعلومات. القاهرة: دار غريب.
27. الربيعي، ميثاق طاهر ، و علي، صباح حميد. (2018). التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الثانية، الصفحات 285-304.
28. رشيد، صالح ، و جلاب، احسان. (2015). الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة. 1.

29. رضا، جاهد. (2019). تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم
متطلبات ضرورية لإدارة التعامل في المؤسسات الاقتصادية.

30. رؤية عمان . (2021). رؤية عمان 2040. (وحدة متابعة تنفيذ، المحرر) التقرير
السنوي.

31. رؤية عمان 2040. (2024). محور الحوكمة والأداء المؤسسي. تاريخ الاطلاع (12/
10 /2024). متاح على: <https://www.oman2040.om/mahawer-3.html>.

32. رؤية عمان. (2023). لماذا سلطنة عمان- رؤية عمان 2040. تاريخ الاطلاع
(10/10 /2023). متاح على: <https://tejarah.gov.om/ar->

[om/%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-](https://tejarah.gov.om/ar-om/%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-)

33. السجستاني، أبو داود. (2009). سنن أبو داود. كتاب البيوع. باب الشراكة 9/ 170.
بيروت: دار الرسالة العالمية.

34. السرحان، أماني. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في أمانة
عمان الكبرى. (أطروحة ماجستير، جامعة آل البيت). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

35. السعدي، هاجر بنت طالب. (2022). تحديات الشراكة بين القطاعين العام والخاص
في التعليم المدرسي وآليات التغلب عليها بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية
والنفسية، 11(1)، 21-42.

36. سليلاتي، ريما جورج. (3، 2018). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات
اللبنانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 2، الصفحات 146-

37. سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات و دور اعضاء مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين. صفحة 288.
38. السندي، محمد بن خميس. (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. *الثقافة والتنمية*، 19 (104)، 121-168.
39. شاهين، علي. (2019). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
40. شرطي، نسيم. (2017). مدى تطبيق الحوكمة الرشيدة في الدول العربية وأثرها على التنمية البشرية . *مجلة الاقتصاد والتنمية* .
41. الشلفان، عادل أحمد. (يونيو، 2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. *المجلة العربية للإدارة*، الصفحات 141-117.
42. الشملي، عائشة يوسف ، و الجابري، موسى علي. (ديسمبر، 2018). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي ، البناء التنظيمي ،القيادة الإبداعية ، الرقابة والحوكمة. *الإداري*، الصفحات 147-135.
43. عبدالله، إسماعيل. (18، 10، 2020). مقالة بعنوان الحوكمة الرياضية الرشيدة.
44. عبيد، عصام. (2019). التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات ، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة.
45. العتيني، عامر ذأيب. (2012). أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت .رسالة الماجستير في إدارة الاعمال.

46. عرفه، سحر عرفه. (2023). الشراكة المجتمعية كاستراتيجية للتنمية المحلية. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية- جامعة أسوان*، 4(2)، 44- 57.
47. الصمادي، بشرى سالم. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن : دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*. مج. 34، ع. 164، ج. 4، ص 67
48. العروان، هند. (2004). *الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
49. العربي، خالد عبدالقادر. (يونيو، 2020). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية. *مجلة آفاق اقتصادية*، صفحة 29 . 56.
50. عطوة، محمد وعطوة ، علي . (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم. *مجلة التربية*، صفحة 183.
51. عقبة، خضير. (2018). دراسة تحليلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في سوق عمان للأوراق المالية. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 1(2)، 197- 206.
52. عيد، بسام. (2010). أنواع التخطيط. تاريخ الاطلاع (10 / 10 / 2023) متاح على: <https://kenanaonline.com/users/BSAMEID/posts/140545>
53. عيسان، صالحة عبدالله. (2014). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان: دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون كي. *مجلة العلوم التربوية*، 22(2)، 19-55.

54. العيش، الصالحين. (2016). حوكمة الشركات بين القانون واللائحة . *المجلة الدولية للقانون- كلية الحقوق*.
55. الفتحى، خليفة محمد. (2021). تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(22)، 1-20.
56. الفلتي، سالم سلام. (2010). حوكمة الشركات المساهمة في سلطنة عمان.
57. الفولي، محمد مصطفى. (2013). التخطيط الإستراتيجي المؤسسي.
58. قافيش، مايا مالك. (2018). دور الحوكمة الإلكترونية في التنمية المحلية المستدامة: حالة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. (أطروحة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية). كلية الدراسات العليا.
59. الكايد، زهير عبدالكريم. (2003). الحكمانية : قضايا وتطبيقات .
60. الكرخي، مجيد. (2015). التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج.
61. الزعبي، حمد عمر. (2016). حوكمة الشركات: مدى التطبيق والمعوقات: حالة دراسية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. *جرش للبحوث والدراسات*، 17(2)، 447-474.
62. المبارك، منصور. (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد الثامن عشر* ، الصفحات 13-14.

63. محمد، أمجد حسن عبدالرحمن. (2019). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم في هذه الشركات في سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية. *الفكر المحاسبي*، الصفحات 1-46.

64. محمد، عزام عبدالنبي أحمد ، و الجابرية، بدرية خلفان. (2017). الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان " تصور مقتر " . *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مجلد 6 ، العدد 10 .

65. مخلوفي، توفيق. (2020). دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات . تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية. *مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية*.

66. المخينية، زكية بنت صالح. (2016). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحوكمية بسلطنة عمان. (أطروحة ماجستير، جامعة السلطان قابوس). كلية التربية.

67. المرزوعي، كريمة. (2022). تعزيز المشاركة المجتمعية في التعليم أثناء الكوارث والأزمات: مساهمة مجتمع أبوظبي المحلي خلال جائحة كورونا نموذجا. *المجلة العلمية للنشر العلمي*(4)، 29-46.

68. مرزوق، فاروق جعفر. (2012م). حوكمة التعليم المفتوح (منظور استراتيجي).

69. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (2013). دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها ضمن مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي. المرصد العربي للتنمية.

70. نور، عبدالناصر إبراهيم. (2018). لأثر التخطيط الإستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة .
جامعة صلاح الدين . أربيل انموذجا .

71. هلال، عصمت. (2016). تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات ، حالة وزارة التعليم
العالي نموذجا . ماجستير إدارة الأعمال.

72. الهيئة العامة لسوق المال. (2021). قانون الشركات التجارية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم
١٨ / ٢٠١٩ ، تاريخ الاطلاع (13 / 10 / 2024). متاح على:

[.https://qanoon.om/p/2021/cma20210132](https://qanoon.om/p/2021/cma20210132)

73. الوادي، محمود حسين الوادي ، و الزعبي، علي فلاح الزعبي . (2011). أساليب البحث العلمي
مدخل منهجي تطبيقي.

74. اليحمدي، حمد. (2023). مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مديري مدارس التعليم
الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 39(42)،
154-196.

75. يزن، عمر عبدالله. (2019). أثر حوكمة الشركات على محاسبة المسؤولية الاجتماعية في
الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. (أطروحة ماجستير، جامعة عمان العربية).
كلية الأعمال.

76. اليوسف، خلود سعد. (يونيو، 2022). درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي
لجامعة أم القرى. مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الصفحات 281-324.

77. اليونسكو. (2019). التقرير العالمي لرصد التعليم.

المراجع باللغة الإنجليزية

1. A.Witenstein, M., Davila, N., Karikari, L., & Wright, C. (2022). Conceptualizing a Proposed Model for Re-Orienting Career Centers for Immigrant College Students. *Journal of Career*, pp. 15–1.
2. Amal Abdulla Alqooti) .December, 2020 .(Public Governance in the Public Sector: Literature review .*International Journal of Business Ethics*.9923–2717 الصفحات ،
3. B Juliane ،K Johann ،R Verena ،E Maria . ،R Anke.(.July, 2019 .) Implememnting strategic environmental assessment in contries of the global South–An analysis within the Peruvian context .*Environmental Impact Assessment Review*.39–23 ،
4. B Vytautas ،B Kristina و ،J Edmundas 1) .December, 2015 .(Analysis of Macro Environmental Factors Influencing the Development of Rural Tourism:Lithuanian Case .*Procedia – Social and Behavioral Sciences* ، الصفحات 172–167 .
5. Davis, D., & Binder, A. (2016). SELLING STUDENTS:THE RISE OF CORPORATE PARTNERSHIP PROGRAMS IN UNIVERSITY CAREER CENTERS. *Emerald Group Publishing Limited*, pp. 422–395.
6. E Szimba ،B Mandel ،M Kraft و ،J Ihrig .(2017) .A Decision Support Tool for the Strategic Assessment of Transport Policies– Structure of the

- ، الصفحات *Transportation Research Procedia* . Tool and Key Features .2860–2843
7. F Z.P Virginia ، J G Victor و ، C P Dainelis 3) .June, 2016 .(Entrepreneurial decision–making,external social networks and strategic flexibility : The role of CEOs' cognition .*European Management Journal* ، الصفحات 309–296 .
 8. George, M., & Sahay, M. (2018). RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE AND BOARD OF DIRECTORS IN STRATEGIC PLANNING. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, pp. 4508–4503.
 9. Gerged, A. M. (2020). Factors affecting corporate environmental disclosure in emerging markets: The role of corporate governance structures. *Business Strategy and the Environment*, pp. 629–609.
 10. Helen Margetts) .spring, 2022 .(Rethinking AI for Good Governance . *Dædalus, the Journal of the American Academy of Arts & Sciences* ، الصفحات 371–360 .
 11. Hidah, M. (2021, Septmber). The Role of Corporate Social Responsibility and Earning Management of the Effect of Corporate Governance on

Corporate Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, pp. 332–322.

12. J S Donald ،K Youngsang ،C P Pankaj ،M B Sherry و ،C C michael .
(January, 2017 .(CEO succession, strategic change, and post-
succession performance: A meta-analysis . *The Leadership Quarterly* ،
الصفحات 720–701 .
13. L Jiawen ،Y G Yeming ،Z Joe و ،Z Jinlong) .September, 2018 .(A DEA-
based approach for competitive environment analysis in global
operations strategies . *International Journal of Production Economics* ،
الصفحات 123–110 .
14. M Y Robert و ،C G Bradley) .May, 2017 .(Strategic flexibility analysis
of agrifood nanotechnology skill needs identification . *Technological
Forecasting and Social Chang*.984–974 ، الصفحات ،
15. Maciej Kuziemski و ، Gianluca Misuraca 17) . April, 2020 .(AI
governance in the public sector: Three tales from the frontiers of
automated decision-making in democratic settings .
Telecommunications Policy.5961–0308 الصفحات ،

16. P Zuzana و ،G Andrea .(2016) .Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making .*Procedia Economics and Finance*–571 الصفحات ، .579
17. R Rafael و ،W S John 1) .February, 2016 .(Strategic Planning in Turbulent Environments:A Social Ecology Ap-proach to Scenarios . *Long Range Planning*.102–90 الصفحات ،
19. Ruwanti, G., Chandrarin, G., & Assih, P. (2019, November 15). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EARNINGS MANAGEMENT:THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE. *Gyandhara International Academic Publication(GIAP):Jourals*, pp. 1347–1338.
20. S Jinbo ،S Yan و ،J Lulu) .December, 2017 .(PESTEL analysis of the development of tje waste-to energy incineration in Cgina .*Renewable and Sustainable Reviews*.289–276 الصفحات ،
21. Schlesinger, J., & Daley, L. P. (2016, june). applying the chaos theory of careers as a framework for college career centers. *journal of employment counseling*, pp. 96–86.

22. Shabana Naveed ،Aisha Azha) .August, 2021 .(Structure, governance and challenges of networks in the public sector: the case of the power .
International Journal of Public Sector Management.33-16 الصفحات ،
23. Sung, Hee) .-June, 2019 .(The Interaction Effect of Information Systems on Performance of International Freight Forwarders:An Analysis of Gaps in Performance .*The Asian Journal of Shipping and Logistics*.117-108 الصفحات ،
24. T I Md و ،H Nazmul 15) .August, 2019 .(Material flow analysis(MFA) as a strategic tool in E-waste management:Applications , trends and future directions .*Journal of Environmental Management*-344 الصفحات ،
.361
25. U M Christian و ، B W Susanne 1) .March, 2019 .(Between advocacy, compliance and commitment :A multilevel analysis of institutional logics in work environment management .*Scandinavian Journal of Management*.
26. Whangmahaporn, P. (2019, January-June). The Development of Operational Achievements in the Elderly Quality of Life Development and Career Promotion Centers of Thailand. *International Journal of Interdisciplinary Research*, pp. 76-62.

الملاحق

الملحق رقم (1) جدول أدبيات الدراسة

عنوان البحث: أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية
الأدبيات العربية:

م	اسم الباحث	موضوع الدراسة	العينة	المتغير التابع	المتغير المستقل	أدوات الدراسة	المقالات العلمية
1	(جلاخ و حمادي، 2019)	عمدت هذه الدراسة إلى توضيح دور المحاسب الإداري الذي يدعم آليات الحكومة في البيئة الجزائرية وذلك من خلال توزيع وتحليل استبيان بعينه من المؤسسات الاقتصادية والممارسين لمهنة التدقيق والمحاسبة حيث توصلت الدراسة إلى أن ممارسات المحاسبة الإدارية في عينة الدراسة تفتقد إلى الاستقلالية؛	مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ومن الممارسين لوظيفة المحاسبة والتدقيق وأساتذة جامعيين في هذا المجال في بعض ولايات الجزائر	تفعيل حوكمة المؤسسات في الجزائر	1. إنشاء قسم خاص للمحاسبة الإدارية. 2. تحسين جودة التقارير المالية. 3. تعيين محاسبين من ذوي الكفاءة.	الاستبانة وتم جمع المعلومات عن طريق الاستقصاء لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية	دور المحاسب الإداري في تفعيل حوكمة المؤسسات في الجزائر

					<p>فالمحاسب الإداري يمارس نشاطه من خلال مصلحة المحاسبة التحليلية التابعة لقسم المالية والمحاسبة، ويؤدي دورا مهما في تنفيذ آلية مجلس الإدارة وآلية الإفصاح والشفافية. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إنشاء قسم خاص بالمحاسبة الإدارية يتبع مجلس الإدارة مباشرة وإشراك المحاسب الإداري بصورة أكبر في عملية الإفصاح والشفافية لتحسين جودة التقارير المالية.</p>		
2	(سليلات ي، 2018)	دراسة مدى الإدراك أهمية الربط بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في	عينة نوعية من الهيئة الإدارية والأكاديمية	التخطيط الاستراتيجي أبعاده:	الحوكمة الجامعية أبعاده 1. المشاركة الفاعلة	دراسة وصفية معتمدة على الملاحظة	الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في

<p>الجامعات اللبنانية</p>	<p>أداة الاستبانة</p>	<p>2. المساءلة 3. المساواة 4. الفاعلية التنظيمية 5. الشفافية</p>	<p>1. الالتزام الوظيفي. 2. القدرة على العمل في الأزمات. 3. مواجهة التحديات. 4. التخفيف من آثار التحديات 5. النظام التعليمي</p>	<p>العليا في الجامعات في لبنان</p>	<p>الجامعات في لبنان ومدى الالتزام في هذه الجامعات بالأسس التي توضح هذه العلاقة للتوصل إلى نتائج يؤمل منها أن تساهم في بلورة مفهوم الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات في لبنان. وتنبع اشكالية البحث من التحديات التي كانت وما زالت تواجه الجامعات، حيث يتعذر مواجهة هذه التحديات ويجاد الحلول لها بالطرق التقليدية السابقة، ما جعل التخطيط الاستراتيجي على مستوى الحوكمة الجامعية الهدف المنشود لمواجهة هذه التحديات والتخفيف من آثاره.</p>	
---------------------------	-----------------------	--	--	------------------------------------	---	--

3	(الربيعي و علي، 2018)	تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي (التشغيلي - التنافسي) في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها.	عينة من الموظفين والعاملين وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها والبالغ عددها 8 شركات	الأداء الاستراتيجي أبعاده 1. التوجه الاستراتيجي الاستباقي 2. تشغيلي وأداء تنافسي 2. تنظيم الأعمال. 3. المراقبة والمتابعة	التوجه الاستراتيجي أبعاده 1. التوجه الاستراتيجي الاستباقي 2. تشغيلي وأداء تنافسي 2. تنظيم الأعمال. 3. المراقبة والمتابعة	دراسة وصفية تحليلية معتمدة على الاستبانة	التوجه الاستراتيجي أبعاده 1. التوجه الاستراتيجي الاستباقي 2. تشغيلي وأداء تنافسي 2. تنظيم الأعمال. 3. المراقبة والمتابعة
4	(باصم، 2019)	يعد ملف مكافحة الفساد من أهم ملفات التنمية والإصلاح الإداري في العالم أجمع، وهو هدف العديد من المشاريع والمبادرات العالمية والمحلية، والمنظمات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية.	عينة من الموظفين والعاملين في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية	تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد أبعاده 1. التخطيط 2. التنمية 3. الإصلاح الإداري	الحوكمة أبعاده 1. الشفافية 2. المحاسبة 3. المساءلة	دراسة وصفية تحليلية معتمدة على الاستبانة	دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في

المملكة العربية السعودية							
دراسة تحليلية بين العلاقات تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم في هذه الشركات في سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية	الاعتماد على الاستبانة في جمع وتحليل البيانات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتجميع البيانات والمعلومات. واستخدام الأسلوب المسحي، واستخدام المنهج الاستقرائي	آليات الحوكمة أبعاده: 1. رفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات. 2. ورفع جودة التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية لهذه الشركات.	إمكانية طرح الأسهم في الشركات أبعاده 1. جودة التقارير 2. جودة المعلومات المالية 3. إمكانية طرح الأسهم	عينة من الموظفين والعاملين في الشركات العائلية المصرية	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات وخصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالي والمحاسبية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية	(محمد أ.، 2019)	5
الإدارة الاستراتيجية	دراسة وصفية تحليلية	الإدارة الاستراتيجية الحديثة	التخطيط الاستراتيجي	عينة من الموظفين	نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير	(الشميل ي و	6

	<p>الجابري ، (2018)</p>	<p>السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة فقد</p>	<p>العاملين في هيئة الرقابة الإدارية</p>	<p>أبعاده 1. البناء التنظيمي 2. القيادة الإبداعية والرقابة والحوكمة 3. التخطيط</p>	<p>1. استراتيجية المؤسسة 2. استراتيجية الأعمال 3. الاستراتيجية الوظيفية</p>	<p>معتمدة على الاستبانة</p>	<p>الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة</p>
--	-------------------------	--	--	--	---	-----------------------------	---

					أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية القانونية، وغيرها) إلى استبدال مصطلح . سياسات الأعمال الذي كان منتشرًا في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الاستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية		
أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة	وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	التخطيط الاستراتيجي أبعاده 1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.	إدارة الأزمات أبعاده	عينة الدراسة موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات	7 (جعفر، 2017)	

منطقة	في	بالاعتماد	2. دراسة العوامل	1. التقليل	مجتمع الدراسة	العامة والتعرف على		
ضواحي القدس	على	على	البيئية بالمنشأة	من	850 موظف.	أهمية التخطيط		
	الاستبانة	الاستبانة	3. تحديد الأهداف	المشكلات.		الاستراتيجي وأبعاده		
	كأسلوب	كأسلوب	والغايات	2. فعالية		بالإضافة إلى عناصر		
	لجمع البيانات	لجمع البيانات	4. وضع	وكفاءة		التخطيط الاستراتيجي		
			الاستراتيجيات البديلة	الإدارة.		الفعال، والتعرف على		
			والمقارنة	3. الكشف		العوامل التي يجب		
			5. اختيار البديل	عن نقاط		الاهتمام بها من قبل		
			الاستراتيجي	الضعف		الإدارة والتي تساعد في		
			6. وضع السياسات	والقوة.		التخفيف من آثار		
			والخطط والبرامج	4. اتخاذ		الأزمات، وذلك بهدف		
			والموازنات	القرارات.		التقليل من المخاطر		
			7. تقييم الأداء على	5. وضوح		والأزمات التي تواجه		
			ضوء الأهداف	الرؤيا.		المؤسسات العامة في		
			والاستراتيجيات	6.		الضفة الغربية		
				الاستخدام				
				الأمثل				
				للموارد.				
				7. تخفيف				
				ضغط العمل				

8	(الشلفان ، 2021)	هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد، والتعرف على الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهي دراسة نظرية اعتمدت على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والشفافية والفساد.	الدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوع الحوكمة	مكافحة الفساد أبعاده 1. الفساد المالي 2. الفساد الإداري 3. الفساد التنظيمي 4. الفساد الاستراتيجي	الحوكمة	دراسة وصفية تعتمد على الملاحظة	دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري
9	(اليوس ف، 2022)	تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار)	عينة من العاملين في جامعة أم القرى	التخطيط الاستراتيجي أبعاده 1. التنمية المستدامة 2. التخطيط الإداري 3. التخطيط المالي	معايير الحوكمة أبعاده 1. الشفافية 2. الاستقلالية 3. المساءلة	دراسة وصفية تحليلية معتمدة على استمارة الاستبانة	درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى بالتطبيق على جامعة أم القرى

10	(حشيش ، ، (2019)	"استعرض المقال خطوات التخطيط الاستراتيجي للدولة. فالتخطيط هو أسلوب علمي عملي للربط بين الأهداف ووسائل تحقيقها ووضع تصورات للقرارات والسياسات التي تحدد معالم الطريق لتحقيق هذه الأهداف. ويسعى التخطيط الاستراتيجي الجيد للتأثير في بيئة المستقبل وصياغتها بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال عليها، ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة متداخلة؛ كونه يسعى نحو استخدام أمثل للموارد المتاحة للدولة لتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه. وأشار المقال إلى خطوات	عينة دراسة جمهورية مصر	التخطيط الاستراتيجي للدولة أبعاده 1.التخطيط الاستراتيجي الجيد للتأثير في بيئة المستقبل وصياغتها 2. استخدام أمثل للموارد المتاحة للدولة لتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه 3. وضع تصور	خطوات التخطيط أبعاده 1. تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها 2. ووضع تصورات للقرارات والسياسات التي تحدد معالم الطريق لتحقيق هذه الأهداف.	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي	خطوات التخطيط الاستراتيجي للدولة
----	------------------	---	------------------------	---	---	--	----------------------------------

			شامل للبيئة المحيطة. 4. وتحديد الغاية القومية للدولة، وتحديد الأهداف القومية للدولة، 5. وترتيب الأهداف القومية للدولة. 6. وتحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف. 7. وتحديد الإمكانيات	التخطيط الاستراتيجي، حيث وضع تصور شامل للبيئة المحيطة، وتحديد الغاية القومية للدولة، وتحديد الأهداف القومية للدولة، وترتيب الأهداف القومية للدولة، وتحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف، وتحديد الإمكانيات والقدرات النسبية للدولة، ووضع السياسات والبرامج. واختتم المقال بالقول بأن الاستراتيجية القومية تعد هي محصلة الخطوات السبع السابقة وهي تعبر عن فكرة عامة عن كيفية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الغاية القومية والأهداف الحيوية للدولة.	
--	--	--	--	---	--

			والقدرات النسبية للدولة. 8. ووضع السياسات والبرامج.				
11	(العربي ، 2020)	هذه الدراسة تناقش التحديات والمشكلات التي تواجه الجامعات، ومفهوم وأهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعاييرها ونماذجها ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات تعاني من الفساد الإداري والمالي وهذا يرجع إلى العديد من المشكلات من بينها ضعف تطبيق الحوكمة الرشيدة وغياب أنظمة الشفافية والمساءلة	دور الحكومة الرشيدة أبعاده 1. الرؤية الاستراتيجية المشاركة والاستجابة. 3. الإفصاح والشفافية. 4. المساءلة والمحاسبة 5. تعزز سيادة	دور الحكومة الرشيدة أبعاده 1. غياب سيادة القانون. 2. ضعف الجهاز القضائي 3. عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث (التنفيذية والتشريعية ، والقضائية) 4الأوضاع الاقتصادية المتردية	الحد من الفساد الإداري والمالي أبعاده 1. غياب سيادة القانون. 2. ضعف الجهاز القضائي 3. عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث (التنفيذية والتشريعية ، والقضائية) 4الأوضاع الاقتصادية المتردية	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ثم القيام بإجراء تحليل نماذج مجالس الحوكمة الرشيدة المطبقة في الجامعات الراقدة عالمياً	دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية

		5. ضعف القيادات الإدارية	القانون والعدالة		بالجامعات الليبية. وأخيراً، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها إصدار قانون حوكمة الجامعات في ليبيا يتضمن مجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي والمجلس التنفيذي وباقي مجالس الحوكمة الأخرى كخطوة أولى لتطبيق حوكمة فعالة للحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الليبية.		
		6. ضعف نظم الرقابة والشفافية	6. الكفاءة والفعالية				

الأدبيات الأجنبية:

م	اسم الباحث	موضوع الدراسة	العينة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أدوات الدراسة
1	(Whangmahapor n, 2019)	هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار التخطيط الاستراتيجي على تطوير وحوكمة المؤسسات على الإنجازات التشغيلية في جودة حياة المسنين في التنمية ومراكز الترويج الوظيفي في تايلاند	عينة من مراكز رعاية المسنين	التخطيط الاستراتيجي	الإنجازات التشغيلية أبعاده 1. جودة الحياة 2. التنمية المستدامة 3. تحقيق الإنجازات التشغيلية	دراسة وصفية معتمدة على الملاحظة وأداة الاستبانة
2	(Schlesinger & Daley, 2016)	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وحوكمة المؤسسات في تفعيل النظرية الوظيفية الخاصة بتنظيم العمل الداخلي في المؤسسات	عينة عشوائية من الموظفين العاملين في مؤسس	التخطيط الاستراتيجي	حوكمة المؤسسات أبعاده 1. تفعيل النظريات الإدارية 2. تنظيم العمل الداخلي	دراسة وصفية تحليلية معتمدة على الاستبانة

			ات إنتاجية			
	3. التخطيط والمتابعة					
3	(Davis & Binder, 2016)	دراسة التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في إمكانية تحسين جودة وكفاءة المؤسسات التعليمية وذلك من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من الحوكمة في ضبط عمليات الاداء	عينة عشوائية من المؤسسات الوظيفية	التخطيط الاستراتيجي	حوكمة المؤسسات أبعاده	الاعتماد على الاستبانة في جمع وتحليل البيانات
					1. تحسين الجودة 2. تحقيق كفاءة المؤسسات 3. ضبط الأداء	
4	(Gerged, 2020)	دراسة العوامل المؤثرة في الإفصاح البيئي للشركات في الأسواق الناشئة: دور حوكمة الشركات الهياكل	عينة عشوائية من الأسواق الناشئة	الإفصاح البيئي	حوكمة المؤسسات أبعاده	دراسة وصفية تحليلية معتمدة على الاستبانة
					1. الإفصاح البيئي 2. النمو الإداري 3. التنمية المستدامة	

5	(A.Witenstein, Davila, Karikari, & Wright, 2022)	دراسة حول طرق تطبيق الحوكمة المؤسسية في شركات التوجيه الوظيفي وإمكانية الاستفادة من الحوكمة في ضبط عمليات التوجيه الوظيفي للطلاب والمهاجرين	دراسة على عينة من الطلاب والمهاجرين	حوكمة المؤسسات	عمليات التوجيه الوظيفي أبعاده 1. ضبط عمليات التوجيه 2. التخطيط والتطوير 3. النمو المستدام	استبانة قائمة على المتغير المستقل والتابع معا
6	(Ruwanti, Chandrarin, & Assih, 2019)	دراسة الدور الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للشركات	عينة من المؤسسات العاملة	المسؤولية الاجتماعية	حوكمة الشركات أبعاده 1. إدارة الأرباح 2. حوكمة الشركات 3. المسؤولية الاجتماعية	دراسة وصفية تعتمد على الاستبانة
7	(Hidah, 2021)	دراسة دور المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الأرباح في الوساطة لتأثير حوكمة الشركات على أداء الشركات	عينة عشوائية من الشركات	المسؤولية الاجتماعية	حوكمة الشركات أبعاده 1. الإدارة في الوساطة	دراسة وصفية تحليلية معتمدة على استمارة الاستبانة

			العامة في المؤس سات			
دراسة وصفية تحليلية معتمدة على استمارة الاستبانة	2. التأثير على الشركات 3. تحسين أداء الموظفين	التخطيط الاستراتيجي أبعاده 1. تطبيق النمو 2. تفعيل مقومات التخطيط 3. تطوير الأداء	حوكمة الشركات عشوائية من الشركات العامة	دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات ومجلس الإدارة في التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال قياس العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين كلٍ من تطبيق الحوكمة وإمكانية تفعيل مقومات التخطيط الاستراتيجي	(George & Sahay, 2018)	8
مراجعة الأدبيات السابقة	الوصاية وسيادة القانون	الرقابة المالية	القطاع الحكوم ي (البحري ن)	هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوكمة العامة على تنفيذ النظام الوطني. وتوصيات مكتب التدقيق في مملكة البحرين. يقيس تأثير الحكم العام على الحد من الانتهاك الكلي للجهات الحكومية.	(Alqooti, 2020)	9
مراجعة الأدبيات شبه المقابلات المنظمة دراسة الحالة	صناعة القرار	الذكاء الاصطناعي	القطاع الحكوم ي	تهدف هذه الورقة إلى دراسة كيفية القيام بذلك	(Kuziemski & Misuraca, 2020)	10

			استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع العام فيما يتعلق بأنظمة حوكمة البيانات الحالية والوطنية			
دراسة الحالة المقابلات شبه المنظمة	الشبكات الاجتماعية	تحديات الشبكة	الشركات الحكوميات (باكستان)	تهدف هذه الدراسة إلى فحص الهيكل والحوكمة وتحديات الشبكات في القطاع العام. باستخدام نظرية التعقيد، توضح هذه المقالة أن العلاقات القائمة على التحكم لا تحمل أهمية كبيرة للتحكم في أنظمة الشبكات.	(Naveed & Azha, 2021)	1 1
مراجعة الأدبيات السابقة	تعزيز الابتكار الحكومي	دور الذكاء الاصطناعي	القطاع الحكومي (بريطانيا وأمريكا)	يبحث هذا المقال فيما يمكن أن يفعله الذكاء الاصطناعي للحكومة، وتحديدًا من خلال ثلاثة عناصر عامة أدوات في صميم الحوكمة: الاكتشاف والتنبؤ واتخاذ القرار المستند إلى البيانات.	(Margetts, 2022)	1 2
Survey مسح	Communities المجتمعات	Governance principles مبادئ الحوكمة	women (South Africa) النساء جنوب أفريقيا	Governance principles for : community-centered conservation in the post-2020 global biodiversity framework مبادئ الحوكمة للحفاظ الذي يركز على المجتمع في إطار التنوع البيولوجي العالمي لما بعد عام 2020	Derek Armitage Philippe Mbatha Ella- Kari Muhl Wayne Rice Merle Sowman	1 3

review of relevant literature	management of COVID-19	governance principles	South Africa government	Analysing the application of governance principles in the management of COVID-19 in South Africa: Lessons for the future	Pandelani H. Munzhedzi	14
مراجعة الأدبيات ذات الصلة	إدارة COVID-19	مبادئ الحوكمة	حكومة جنوب أفريقيا	تحليل تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة COVID-19 في جنوب إفريقيا : دروس للمستقبل		
descriptive quantitative	STATE-OWNED ENTERPRISES	GOVERNANCE PRINCIPLES	Companies 20-3	APPLICATION OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES IN IMPROVING BENEFITS OF STATE-OWNED ENTERPRISES	Rico Nur Ilham1, Arliansyah2, Reza Juanda3, Irada Sinta4, Muhammad Multazam5, Lidia Syahputri6	15
وصفي الكمي	مشاريع مملوكة من الدولة	مبادئ الحوكمة	شركات	تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات في تحسين فوائد الشركات المملوكة للدولة		
systematic literature reviews	mangrove conservation	governance principles	case studies in the peer-reviewed literature	A qualitative systematic review of governance principles for mangrove conservation	Elizabeth J. Golebie1 Miriam Aczel Jacob J. Bukoski	16
مراجعات الأدب المنهجية	الحفاظ على المنغروف	مبادئ الحوكمة	مراجعات الأدب المنهجية	مراجعة منهجية نوعية لمبادئ الحوكمة للحفاظ على المنغروف		

			دراسات حالة في الأبيات التي راجعها النظراء		Sophia Chau Natali Ramirez- Bullon Mimi Gong Noah Teller	
--	--	--	---	--	---	--

الملحق الثاني (2)

الاستبانة

المحترمين

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

يشكل هذا الاستبيان جزءا من الدراسة التي سنجرىها للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية خلال مذكرة بعنوان " أثر التخطيط القصير والطويل الأجل على تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر القيادات التنفيذية".

ولثقة الباحث بكم وبآرائكم، فأنتم الأصلاح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع علامة (صح) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإن الباحث يأمل منكم التفضل بالإجابة على كل فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية.

إن الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عون له في خدمة البحث العلمي، علما بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: خلفان الشعيلي ، إشراف: الدكتور / رمزي سلام

المعلومات العامة (الديمغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة:

أولاً: البيانات الأساسية:

الجنس:

() ذكر

() أنثى

العمر:

() أقل من 20 سنة

() من 20-30 سنة

() أكثر من 30 سنة

المؤهل العلمي:

() دبلوم عام فأقل

() دبلوم فوق الثانوي

() بكالوريوس

() ماجستير فأعلى

المسمى الوظيفي:

() مدير عام

() مدير عام مساعد

() مدير

() مساعد مدير

() رئيس قسم

() موظف

سنوات الخبرة:

() (1- 5) سنوات

() (6- 10) سنوات

() أكثر من عشر سنوات

ثانيا: محور العبارات والأبعاد

ضع علامة (صح) أمام العبارة المناسبة

ثانيا: محور العبارات والأبعاد

ضع علامة (صح) أمام العبارة المناسبة

م	العبارة	موافق	موافق	بشدة	لا	لا	لا أوافق	بشدة
1	المحور الأول: التخطيط قصير وطويل الأجل							
2	البعد الأول: التخطيط القصير							
3	تهتم المؤسسات الحكومية بوضع خطط لأنشطتها وخدماتها لتغطي الفترة القصيرة لأعمالها							
4	تضع المؤسسات الحكومية خططا قصيرة الأجل للتوسع في فروعها							
5	تضع المؤسسات الحكومية الخطط قصيرة تناسب أنشطتها ومجالات عملها							
6	تهتم المؤسسات الحكومية بوضع خطة قصيرة الأجل لدخول أنشطتها إلى الأسواق الدولية							
7	لدى المؤسسات الحكومية تخطيط واضح لتطوير خدماتها على المدى القصير							
8	تقوم المؤسسات الحكومية بتنفيذ خطط في الأجل القصير لزيادة الموارد المالية							
9	تستطيع المؤسسات الحكومية وضع خطط لإيجاد حلول فعالة لمشكلات الأداء في المدى القصير							
10	تضع المؤسسات الحكومية خططا قصيرة الأجل ليُتمكّن خدماتها المؤسسية بصورة متطورة							
11	تنفذ المؤسسات الحكومية خططا في الأجل القصير لتطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين							
12	لدى المؤسسات الحكومية القدرة على التخطيط لخفض تكاليف أداؤها وخدماتها في الأجل القصير							
13	البعد الثاني: التخطيط طويل الأجل							
14	تضع المؤسسات الحكومية خططا طويلة الأجل للتوسع في فروعها							
15	تضع المؤسسات الحكومية الخطط طويلة الأجل التي تناسب أنشطتها ومجالات عملها							

				يسهم التخطيط طويل الأجل إلى تحقيق رؤية مستقبلية على المدى البعيد ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية	16
				تركز المؤسسات الحكومية على التخطيط لإنجاز أهداف طويلة الأجل ترتبط بمجالات عملها	17
				تهتم المؤسسات الحكومية بوضع خطة طويلة الأجل لدخول أنشطتها إلى الأسواق الدولية	18
				لدى المؤسسات الحكومية تخطيط واضح لتطوير خدماتها على المدى البعيد	19
				تقوم المؤسسات الحكومية بتنفيذ خطط في الأجل الطويل لزيادة الموارد المالية	20
				تستطيع المؤسسات الحكومية وضع خطط لإيجاد حلول فعالة لمشكلات الأداء في المدى الطويل	21
				تضع المؤسسات الحكومية خططا طويلة الأجل ليتمكن خدماتها المؤسسية بصورة متطورة	22
				تنفذ المؤسسات الحكومية خططا في الأجل الطويل لتطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين	23
				لدى المؤسسات الحكومية القدرة على التخطيط لخفض تكاليف أداؤها وخدماتها في الأجل الطويل	24
				المحور الثاني: حوكمة المؤسسات الحكومية	25
				البعد الأول: الفاعلية التنظيمية	26
				يعتمد التخطيط الاستراتيجي على وضع خطة العمل تبعاً لأهداف المؤسسات الحكومية	27
				يعتمد التخطيط الاستراتيجي لزيادة فاعلية استثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية للمؤسسات الحكومية	28
				يعتمد التخطيط الاستراتيجي لتشكيل اللجان والعمل بروح الفريق في المؤسسات الحكومية	29
				يعتمد التخطيط الاستراتيجي لتطوير مهارات الموظفين في المؤسسات الحكومية	30
				يعتمد التخطيط الاستراتيجي الاستعانة بالخبراء والإداريين الأكفاء من داخل وخارج السلطنة	31

					البعد الثاني: المشاركة الفاعلة	32
					يُطلب من كافة الأقسام في المؤسسات الحكومية المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية	33
					يعتمد رئيس الوحدة في المؤسسات الحكومية كافة الاقتراحات المرفوعة من قبل الموظفين في المحافظات التابعة لها والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	34
					يُطلب من الأطراف المعنية المشاركة في مناقشة الخطط الاستراتيجية قبل اعتمادها	35
					تسهم عملية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى التعاون والعمل الجماعي	36
					تسهم عملية المشاركة الفعالة في التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل في المؤسسات الحكومية	37
					البعد الثالث: الشفافية	38
					توضح المؤسسات الحكومية عن أهدافها بعيدة المدى لكافة الوحدات التابعة لها	39
					تُفصح المؤسسات الحكومية عن المشاركين الذين قدموا خططا استراتيجية لتحسين الأداء وتطويره	40
					تُفصح المؤسسات الحكومية عن المعايير المعتمدة لوضع الخطط الاستراتيجية فيها	41
					تفصح المؤسسات الحكومية عن التجاوزات التي تحصل عند تطبيق الاستراتيجية الموضوعة	42
					تُفصح المؤسسات الحكومية عن جميع التقارير والاقتراحات واللوائح المنظمة للعمل بالمؤسسات الحكومية	43
					البعد الرابع: المساواة	44
					يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود معايير واضحة للحصول على الترقيات	45
					يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود معايير تقييم للأداء لضمان العدل والموضوعية	46
					يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود معايير للحصول على مكافآت	47

					يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات تشكيل لجان مهمتها تحقيق التوازن في ميزانية المؤسسات الحكومية والاستثمار الأمثل للموارد	48
					يضمن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية وجود توصيف واضح لمسؤوليات وصلاحيات كل وظيفة	49
					البعد الخامس: المساءلة	50
					يوجد في المؤسسات الحكومية إدارة مستقلة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة	51
					تقوم المؤسسات الحكومية بوضع الخطط لتحسين مستوى المساءلة وتفعيل الجودة	52
					يوجد في المؤسسات الحكومية نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير عن التجاوزات الجوهرية في الخطة الموضوعية	53
					يتم مساءلة كل من يتولى منصب رئيس الوحدة ومدير الفرع أو المدير العام بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة	54
					يوجد في المؤسسات الحكومية أسس وقوانين واضحة لمساءلة الموظفين والمديرين ورؤساء الأقسام والإداريين عن التجاوزات الجوهرية في الخطط الاستراتيجية الموضوعية	55

الملحق رقم (3)

قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	المسمى الوظيفي/التخصص	جهة العمل	الملاحظات
1	د. خلفان بن حمد بن خلفان الشعيلي	مدير مساعد دائرة/إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم	
2	د. هدى الدايري	مناهج وطرائق التدريس	وزارة التربية والتعليم	
3	د. ندى أمبوسعيدية	أخصائي مناهج تعليمية وجغرافيا	وزارة التربية والتعليم	
4	د. بسماء بنت حمد بن علي الريامية	باحثة تربوية	وزارة التربية والتعليم	
5	د. موسى بن سليمان بن خلفان الشعيلي	دكتورة إرشاد نفسي	الجامعة العربية المفتوحة	
6	د. عائشة بنت سالم بن جمعة العريمي	أستاذ مساعد	الكلية الحديثة جامعة الشرقية	
7	د. فوزي عبد الجليل المقطري	أستاذ مساعد/ محاسبة	جامعة الشرقية	
8	هويشل بن خليف بن هويشل الناصري	مدقق لغوي/ماجستير	وزارة الدفاع	
9	د. عبدالله بن محمد الشكيلي	أستاذ مساعد/الدراسات التجارية	جامعة نزوى	
10	د. هائل عبدالمتولي طشطوش	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية	
11	د. محمد الراشدي	أستاذ مساعد/الإدارة	جامعة الشرقية	

