

---

استشراف المستقبل وأثره في التميز المؤسسي  
بمؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي

**Future Foresight and its Impact on  
Institutional Excellence at the Emirates Schools Establishment**

عائدة محمد خادم الشامسي  
[aida.alshamsi@gmail.com](mailto:aida.alshamsi@gmail.com)

---

## استشراف المستقبل وأثره في التميز المؤسسي بمؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على استشراف المستقبل وأثره في التميز المؤسسي بمؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل ذلك تم إعداد استبانة مكونة من (38) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما استشراف المستقبل (20 عبارة) والتميز المؤسسي (18 عبارة). وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (380) فرداً من العاملين في مؤسسة الإمارات للتعليم، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لاستخدام استشراف المستقبل على التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** استشراف المستقبل، التميز المؤسسي، مؤسسة الإمارات للتعليم.

## Future Foresight and its Impact on Institutional Excellence at the Emirates Schools Establishment

**Aida Mohammed Khadem Al Shamsi**

aida.alshamsi@gmail.com

### **Abstract:**

The study aimed to explore future foresight and its impact on institutional excellence at the Emirates Schools Establishment. The study adopted the descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire consisting of 38 statements distributed across two main axes: future foresight (20 statements) and institutional excellence (18 statements). After verifying its validity and reliability, the questionnaire was administered to a sample of 380 employees at the Emirates Schools Establishment, selected through simple random sampling. Appropriate statistical methods were used to address the study's questions and hypotheses. The results revealed a significant impact of employing future foresight on institutional excellence in the Emirates Schools Establishment. Additionally, the results indicated no significant differences in the respondents' perceptions of the level of institutional excellence in the organization attributable to demographic variables (gender, age, educational qualification, job title, and years of experience). The study concluded with a set of recommendations and suggestions.

**Keywords:** Future foresight, Institutional excellence, Emirates Schools Establishment.

## مقدمة :

يعطي استشراف المستقبل مساحة واسعة لأصحاب المصلحة والخبراء للتفكير المنهجي وتطوير المعرفة الاستباقية، ومن خلاله يمكن الوقوف على أهم تغيرات المستقبل والتعرف على التحديات المستقبلية المحتملة، كما يساعد المؤسسات والمنظمات على توظيف نتائج الاستشراف في وضع خطط مستقبلية تساعد على توجيه السياسة العامة لها ومعرفة متطلبات الأسواق وكذلك احتياجات المجتمع، فأفضل طريقة لتصوير الاستشراف في بيئة العمل المؤسسية، وتحديد موقعه هي اعتباره أحد أوجه التفكير الاستراتيجي، وهو ما يعني فتح مجال أوسع من قدرات الإدراك للخيارات الاستراتيجية المتاحة وبذلك تصبح عملية صنع الاستراتيجية أكثر عقلانية. (عباس، 2019)

كما إن استشراف المستقبل يعد عملية مستقبلية أي لا تركز على أخطاء الماضي فحسب ولا تريد تحجيم عيوب الحاضر فقط، ولكنها تنظر نظرة مستقبلية وذلك بعد معرفة مشكلات الحاضر والذي من خلالها يمكن رسم صورة مستقبلية تجعل عملية الاستشراف طريقة علمية وعملية ناجحة. (الحريري، 2018)

واستشراف المستقبل هو مهارة عملية تتطوي على استقراء التوجهات العامة في حياة البشرية، التي تؤثر، -بطريقة أو بأخرى- في مسارات الأفراد والمجتمعات، ولا يهدف الاستشراف إلى التكهّن بتفاصيل أحداث المستقبل للأفراد أو للمجتمع أو للإنسانية جمعاء، وإنما يهدف إلى رسم نهج استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقي بالعمل المؤسسي على أسس ومعايير مبتكرة، وتحديد الاتجاهات بعيدة المدى، وتخيل مستقبل مرغوب فيه، واقتراح استراتيجيات تحقق الأهداف، والتميز المؤسسي للمؤسسات. (إدريس، 2017)

ويعبر التميز المؤسسي عن أسلوب حياة للمنظمة، وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق أو إشباع احتياجات الأفراد كافة بشكل متوازن، وحتى يتم ذلك يجب أن يتوفر إطار جامع يضمن الثقافة والتعلم والإبداع والتحسين المستمر، فهو أشبه بهوية وبصمة خاصة للمنظمة، حيث أن عملية التميز يسبقها عملية من التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة ذات هدف محدد، وذلك بتوفر كفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعي المنظمة باستغلال الفرص الحاسمة ونقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف ( أبو لبد، 2018).

وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح استشراف المستقبل أداة أساسية تسهم في صياغة استراتيجيات المؤسسات وضمن استدامتها وتفوقها. تُعد مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي واحدة من الجهات الرائدة التي تسعى إلى تبني مفهوم استشراف المستقبل كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز

في تقديم الخدمات التعليمية. ومن خلال تحليل الاتجاهات المستقبلية واستباق التحديات، يمكن للمؤسسة أن تطور رؤى مبتكرة تعزز من مكانتها في قطاع التعليم وترفع من كفاءة وفعالية عملياتها. لذا، تتطلب دراسة أثر استشراف المستقبل على التميز المؤسسي اهتمامًا كبيرًا لفهم كيفية تحقيق التكامل بين التخطيط المستقبلي والأداء التنظيمي المتميز.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لتعرف على استشراف المستقبل وأثره في التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

### مشكلة الدراسة:

ظهر الاهتمام بعلم استشراف المستقبل نظرا للتطور الطبيعي على مستوى العلوم التطبيقية والمعارف الإنسانية، ويمكن تعريف الدراسات المستقبلية بأنها مجموعة من الدراسات تحاول أن تتنبأ تنبؤات مشروطة بالمستقبل وفق المنهجية العلمية المقننة: طبيعة المستقبل، احتمالاته، أحداثه، مشكلاته، العلاقات بين متغيراته، حيث تسهم من خلال مناهجها في التوجيه والتخطيط، من خلال توفير قاعدة المعلومات المستقبلية، والبدائل الممكنة التي تسبق عملية اتخاذ القرارات بشأن الخطط والسياسات، مما يحقق التميز المؤسسي(الحريري، 2018).

والتميز المؤسسي هو القدرة على تحقيق أداء استثنائي ومستدام يضمن للمؤسسة التفوق على منافسيها من خلال تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة عالية، مع تعزيز الابتكار وتحقيق رضا العملاء والمستفيدين. ويشمل التميز المؤسسي تطبيق أفضل الممارسات العالمية، والالتزام بالقيم التنظيمية، وتطوير الكفاءات البشرية، وتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان رضا أصحاب المصلحة.

وتُعد معايير التميز المؤسسي، مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، من الأطر الشائعة لتقييم الأداء المؤسسي، حيث تركز على مجالات القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، والنتائج المؤسسية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي لتبني أدوات استشراف المستقبل، إلا أن هناك تحديات متزايدة تتعلق بقياس مدى تأثير هذه الجهود على تحقيق التميز المؤسسي؛ لذا تحاول هذه الدراسة التعرف على استشراف المستقبل وأثره في التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

**أسئلة الدراسة وفرضياتها وأنموذجها:**

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما واقع استشراف المستقبل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، القيادة الاستشرافية، التنبؤ بالمستقبل) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي؟

السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (تحسين جودة الخدمات الإعلامية، والسياسات والإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، والمسؤولية المجتمعية) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي؟

السؤال الثالث: ما أثر استشراف المستقبل بأبعاده في التميز المؤسسي بأبعاده في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي؟

**فرضيات الدراسة:**

عملت الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

H01: الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستشراف المستقبل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، القيادة الاستشرافية، التنبؤ بالمستقبل) في مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (تحسين جودة الخدمات الإعلامية، والسياسات والإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، والمسؤولية المجتمعية) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

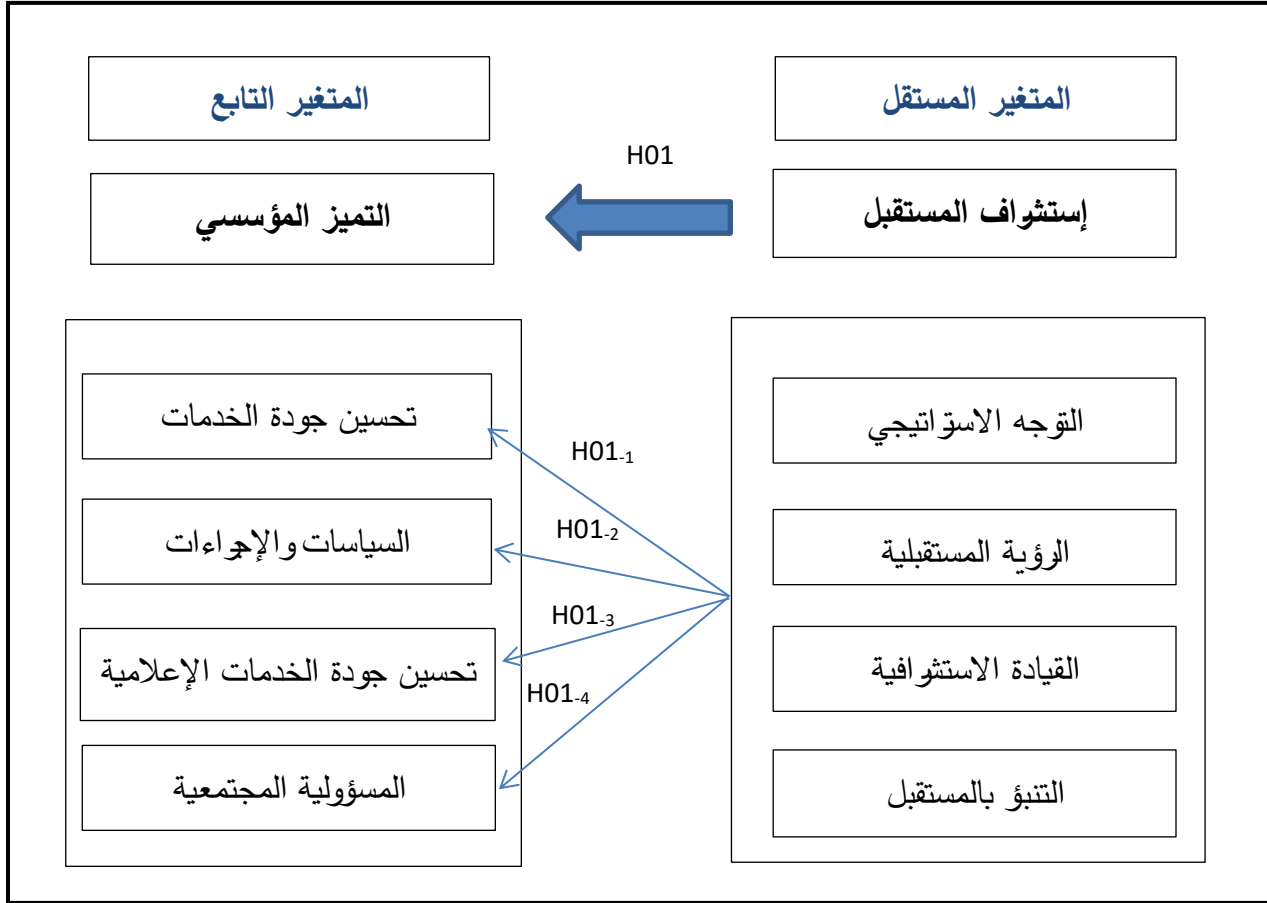
H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) الرؤية المستقبلية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستشرافية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنبؤ بالمستقبل في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

H02: الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

## أنموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- واقع استشراف المستقبل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، القيادة الاستشرافية، التنبؤ بالمستقبل) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.
- مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (تحسين جودة الخدمات الإعلامية، والسياسات والإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، والمسؤولية المجتمعية) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.
- أثر استشراف المستقبل بأبعاده في التميز المؤسسي بأبعاده في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في كل من:

- الأهمية النظرية: إثراء الجانب النظري والمكتبة العربية حول استشراف المستقبل والتميز المؤسسي، من خلال تقديم إطار نظري جديد أو مراجعة الأدبيات الموجودة.
- الأهمية التطبيقية: تقديم نتائج وتوصيات للجهات المسؤولة في دولة الإمارات العربية المتحدة بصفة عامة ومؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي بصفة خاصة في الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في زيادة التميز المؤسسي.

**محددات الدراسة:**

تقتصر الدراسة على الجوانب التالية:

**حدود زمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال العام 2023 / 2024.

- **حدود مكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي في إمارة أبوظبي.
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من العاملين في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.
- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:
  - 1- **المتغير المستقل:** استشراف المستقبل، والذي سيتم قياسه من خلال الأبعاد الآتية: (التوجه الإستراتيجي، والرؤية المستقبلية، والقيادة الاستشرافية، والتنبؤ بالمستقبل).
  - 2- **المتغير التابع:** التميز المؤسسي والذي سيتم قياسه من خلال الأبعاد الآتية: (تحسين جودة الخدمات الإعلامية، والسياسات والإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، والمسؤولية المجتمعية).

**مصطلحات الدراسة:**

تتبنى الباحثة في هذه الدراسة عددا من التعريفات الإجرائية على النحو الآتي:

- استشراف المستقبل:** هو فن وعلم تشكيل المستقبل، وهو مهارة عملية تتضمن رسم نهج استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقي بالعمل الحكومي على أسس ومعايير مبتكرة.
- التوجه الإستراتيجي:** هو الخطة الشاملة أو الرؤية التي توجه نمو المنظمة وتطورها وتقدمها، فهو يحدد الأهداف والغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل وتكون بمثابة خريطة طريق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.



**الرؤية المستقبلية:** تمثل الرؤية المستقبلية ما تنوي أن تكون عليه المؤسسات في المستقبل، وتوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه.

**القيادة الاستشرافية:** هي صياغة رؤية للمستقبل من قبل القائد ليتم تفعيلها بواسطة الأتباع، ثم يقوم بتحمل عبء المسؤولية عن التوقع الخاطئ للمستقبل عندما يحدث ذلك.

**التنبؤ بالمستقبل:** هو تقرير بحدوث بدائل معينة للمستقبل بناء على تتبع مسار متغيرات معينة في الماضي والحاضر ورصد تأثيرها على ظاهرة ما في المستقبل بحيث ينتهي بتطور تلك المتغيرات ويؤدي إلى حدوث بديل معين دون غيره.

**التميز المؤسسي:** نهج استراتيجي تسعى من خلاله المؤسسات لتحقيق أداء استثنائي ومستدام يتجاوز توقعات العملاء وأصحاب المصلحة. يتم ذلك من خلال التركيز على الابتكار، الجودة، الكفاءة، والمسؤولية الاجتماعية، بما يعزز من سمعة المؤسسة وقدرتها على المنافسة. يعتمد التميز المؤسسي على تطبيق معايير متقدمة، واستراتيجيات متكاملة تهدف إلى تحسين العمليات والخدمات وضمان تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

**تحسين جودة الخدمات الإعلامية:** يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات إعلامية متميزة تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم. ويشمل ذلك الابتكار في تقديم المحتوى، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إعداد ونقل الرسائل الإعلامية، وتعزيز الشفافية والمصادقية في التغطية الإعلامية.

**السياسات والإجراءات:** يشمل هذا البعد تطوير سياسات وإجراءات داخلية واضحة وفعالة تدعم سير العمل بمرونة وكفاءة. يهدف إلى: تحسين إدارة الموارد، وتعزيز حوكمة المؤسسة، وتحقيق التوازن بين المرونة التنظيمية والانضباط المؤسسي.

**تحسين جودة الخدمات:** يركز هذا البعد على تحسين جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة بشكل عام من خلال: ضمان تطبيق معايير الجودة العالمية، والتحسين المستمر لآليات العمل والخدمات، والاعتماد على ملاحظات العملاء لتطوير الأداء.

**المسؤولية المجتمعية:** هذا البعد يعكس التزام المؤسسة بدورها تجاه المجتمع عبر تقديم خدمات وبرامج تساهم في التنمية المستدامة. يتضمن: المساهمة في دعم القضايا الاجتماعية، وتعزيز الاستدامة البيئية من خلال السياسات المؤسسية، والعمل على تحسين رفاهية المجتمع المحلي.

## أولاً: الإطار النظري

## مفهوم استشراق المستقبل:

ينظر لاستشراق المستقبل على أنه علم من التخصصات العلمية الحديثة، يسعى الباحث أو الدارس في ضوءها إلى تشكيل صورة مستقبلية متنوعة ممكنة أو متوقع حدوثها، إلى جانب الاهتمام بدراسة المتغيرات التي من الممكن أن تساهم في إرساء الصور المستقبلية الممكنة، لأن علم استشراق المستقبل هو العلم الذي يبحث فيما سيحدث في المستقبل القريب، من حيث ما هو محتمل، أو ممكن، أو مرغوب من تفاصيل صغيرة لها تأثير كبير، وعليه فإن علم استشراق المستقبل هو العلم الذي يطرح موضوع المستقبل على طاولة النقاش والبحث والتقييم، من خلال الدراسات الاستشرافية التي تولي اهتماماً للمسارات الممكنة أو المحتملة في المستقبل القريبة لظاهرة معينة، وبعد ذلك التنبؤ بالمسار الأكثر احتمالاً (عباس، 2019).

ويعرف الاستشراق لغة: أصله من الشرف، وهو العلو، كأنه ينظر إليه من موضع مرتفع فيكون أكثر لإدراكه (المعجم الوسيط، 2006، 56).

والاستشراق اصطلاحاً: هو فن وعلم تشكيل المستقبل، وهو مهارة عملية تتضمن رسم نهج استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقي بالعمل الحكومي على أسس ومعايير مبتكرة (إدريس، 2016). وتم تعريف استشراق المستقبل على مستوى الاتحاد الأوروبي على أنه: «عملية منهجية تشاركية تقوم على جمع المعلومات المستقبلية ووضع رؤى متوسطة وطويلة الأجل تهدف إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ في الوقت الحاضر (محمود، 2017).

وهو وسيلة منظمة لتشكيل المستقبل واتخاذ القرارات والتصرف من خلال محاولات نظامية للنظر في مستقبل العلوم والتكنولوجيا والمجتمع والاقتصاد، وتفاعلاتها، من أجل تعزيز المنفعة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. كما أنه عملية توقع التغيير وإدارته (الغوطي، 2017).

وهو أسلوب منهجي وتشاركي لتطوير استراتيجيات وسياسات فعالة من أجل المستقبل المتوسط وطويل المدى. لا تهدف عملية استشراق المستقبل إلى إصلاح الماضي ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر، وإنما يتم التركيز بشكل أساسي على الصورة المثلى التي نطمح إليها بالمستقبل (إدريس، 2017).

الاستشراق هو مشاهدة المستقبل وتوقعاته الموجودة في مخيلتنا، وليس هو مجرد تصورات مستقبلية يرجو منها الإنسان أن يحكم العالم من خلال كشف مجهولية هذا الكون أو بالأحرى الغيب، وهو محاولة استكشاف المستقبل وفق أهداف محددة بأساليب كميّة وكميّة. وجملة من البدائل المتوقعة التي تساعد على الاختيار الواعي

لمستقبل أفضل، باستخدام أدوات استشراف المستقبل ووفق منهجية علمية ومحاولة تكوين صورة واضحة عما يمكن أن يحدث وذلك على أساس معلومات الظروف الطبيعية والحيوية لعالمنا الذي نعيش فيه. وغاية الدراسات المستقبلية هو توفير إطار زمني طويل المدى لما قد نتخذه من قرارات اليوم. (طالب، 2018)

استشراف المستقبل هو: منظومة الآراء والنظريات، التي تقدم ما هو آت من الأحداث والمجريات بالاستناد إلى مبدأ الاحتمال، والتخمين، والترجيح، والتوقع في ضوء الحاضر، باتباع آليات ومناهج علمية مخطط لها تقوم على العلوم الإنسانية أجمع، وتراعي بعين الاعتبار فلسفة التاريخ والمتغيرات الآنية (مصلح، 2020). وعرف على أنه: اجتهاد علمي منظم، يهدف إلى صوغ مجموعة من التكهنات والتوقعات المشروطة، التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع مجتمع ما، أو مجموعة من المجتمعات، عبر فترة زمنية قد تمتد لأبعد من عقدين، وتنطلق من بعض الافتراضات الخاصة حول الماضي والحاضر، لاستكشاف أثر دخول عناصر مستقبلية على المجتمع (فتحي، 2022).

وبناء عليه، تعرف الباحثة استشراف المستقبل على أنه القدرة على النظر في تطورات المستقبل واحتياجاته، والقدرة على إدراك الأبعاد المستقبلية، وهو لا يهدف إلى التنبؤ بالمستقبل لكشف النقاب عما يحصل فيه، كما لو أنه أمر محدد سلفاً، وإنما لمساعدتنا في بنائه، مما يدعونا للنظر للمستقبل والاستعداد لمواجهة المخاطر المحتملة واستغلال الفرصة المتاحة لبناء مستقبل أفضل.

### مراحل استشراف المستقبل:

يمر استشراف المستقبل بعدة مراحل تتمثل فيما يلي (إدريس، 2016):

1. التحديد الدقيق والسيطرة على القيم التي من شأنها توجيه عملية البحث لتوقع أحداث المستقبل.
2. صياغة النسق العام للظاهرة قيد الدراسة.
3. القيام بعملية مسح شامل عن الصعوبات، والعراقيل، والدوافع العالمية، التي من شأنها أن تؤثر في الظاهرة قيد الدراسة.
4. تحديد البدائل المستقبلية، من خلال عملية الاستقراء، ورسم السيناريوهات المستقبلية.
5. انتقاء أفضل بديل من البدائل أو الاحتمالات الممكنة، استجابة لاعتبارات المصلحة الوطنية.
6. صياغة الرؤية وتحديد الرسالة والغاية، ومن ثم تحديد الأهداف المرغوبة.
7. تطوير الاستراتيجيات الانتقالية التي تمكن من الابتعاد عن الهياكل والعمليات، التي تحد من إيجاد مستقبل مرغوب فيه.

**أهداف استشراف المستقبل:**

- حدد مصلح (2020) عدد من الأهداف لاستشراف المستقبل ومنها:
- توفر للقائمين عن عملية التخطيط والاستراتيجيات جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط، فكل عمل تخطيطي جاد غالباً ما يكون مسبقاً بنوع وبقدر ما من العمل الاستشرافي.
- توفير إطار زمني طويل وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبياً.
- يفيد استقراء توجهات البشر في تسهيل التهيؤ بشكل أفضل لما سيأتي.
- اكتشاف وتقديم واقتراح بدائل ممكنة للمستقبل وترشيد عملية المفاضلة بينها من أجل الوصول وإلى أفضل بديل ممكن.
- مساعدة صناع القرار على اتخاذ قرارات وسياسات رشيدة، وتضع أمام الجماهير أهدافاً يكافح من أجل الوصول إليها، وآمال يعمل على تحقيقها.
- التمكن من توقع أحداث المستقبل والاستفادة منها في صناعة مستقبل أفضل.

**فوائد استشراف المستقبل:**

- لاستشراف المستقبل العديد من الفوائد، وتتجسد في الآتي (فتحي، 2022):
- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم.
- نجاح القادة والمديرين في اعتماد الخطط والسيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.
- توفير طاقة استقرائية تسمح للمديرين بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- استيعاب القادة والمديرين للعمليات التنظيمية الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية حيث تعكس مقدرة الاستشراف قابلية الفرد على الذكاء باستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في صنع المستقبل.
- دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن القادة والمديرين من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرارات.

- تمكين المنظمات وقادتها من المديرين من خلال اشراك الجهات التي تتعامل والمستفيدة في طرح التصورات والرؤى وتوحيد الجهود مع المنظمات لتحقيق الاهداف المشتركة.
- المقدره على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف (استشراف المستقبل) عنصراً بارزاً لقادة الهيئة الأذكى استراتيجياً من خلال مساعدتهم على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة.

### أهمية دراسة استشراف مستقبل التعليم:

تهدف دراسة استشراف مستقبل التعليم إلى فهم التغيرات والتحويلات المحتملة التي سيشهدها مجال التعليم في المستقبل، وتحديد الفرص والتحديات التي يمكن أن تنشأ مع تلك التغيرات. ومنه ظهر حرص الحكومات على مواكبة الأهداف والتوجهات الحكومية في مجال التعليم وبدأت تلتزم بتوفير رؤية واستراتيجية وعمليات لإدارة استشراف مستقبل التعليم وترتكز على التخطيط والابتكار والتفرد والتحديث والمرونة. وتساهم في التجهيز والاستعداد للمستقبل وبناء الخطط المستقبلية على جميع المستويات القريبة والمتوسطة وبعيدة المدى. والمساهمة في استدامة واستمرارية الأعمال وتقديم الخدمات، وتضمن التغيير والتحديث والتطوير المستمر وجودة الأداء على مستوى السياسات والعمليات والخدمات والمنتجات والمهارات المؤسسية، إضافة إلى القوانين والتشريعات ذات العلاقة، بالشكل الذي يعزز مفاهيم المرونة، والاستباقية المؤسسية والاستعداد للمستقبل وإدارته بهدف تحقيق أعلى مستويات الاستعداد المخطط له للمستقبل وتحقيق رضى وسعادة المتعاملين والشركاء وأصحاب المصالح والمجتمع، وتساعد في رفع مستوى جودة الحياة (عبد الرحمن، 2022).

ولوجود التغيرات الهامة التي تؤثر في العالم لا تعرف لها حدوداً أو أسواقاً وهي تؤثر في كل جزء من المجتمع اليوم، تكمن أهمية استشراف مستقبل التعليم وفق أهداف رئيسية على النحو التالي:

- توفير رؤية شاملة لمستقبل التعليم: يهدف استشراف مستقبل التعليم إلى تحليل الاتجاهات والتحويلات المستقبلية في مجال التعليم، وتوفير رؤية شاملة للمستقبل المتوقع والتغيرات التي يمكن أن تحدث في النظام التعليمي.
- تحديد الفرص والتحديات: يسعى استشراف مستقبل التعليم إلى تحديد الفرص والتحديات المحتملة التي يمكن أن تنشأ مع تلك التغيرات، وتقديم توصيات وحلول لمواجهة هذه التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة.

- دعم عملية صنع القرار: تعتبر دراسة استشراف مستقبل التعليم أداة هامة لدعم عملية صنع القرار في مجال التعليم، حيث تساعد في وضع استراتيجيات وخطط عمل تتناسب مع التحولات المتوقعة في المستقبل.

- تحسين جودة التعليم: يهدف استشراف مستقبل التعليم إلى تحسين جودة التعليم من خلال تطوير نهج تعليمي يتوافق مع متطلبات المجتمع والتقنيات المتاحة، وتحديث الأدوات والموارد التعليمية لتلبية احتياجات الطلاب في المستقبل.

- تحليل التحول التكنولوجي والابتكارات المستقبلية في مجال التعليم من أهم محركات التغيير الدافعة إلى استشراف المستقبل عدم الوثوق أو التأكد من العديد من العناصر والمعطيات، مثل تطوير التعليم الإلكتروني وتقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات التعليمية.

- تقييم تأثير التغيرات الاجتماعية والثقافية على الممارسات التعليمية، وكيفية تأثير تغيرات الديمغرافية والتنوع الثقافي على تصميم البرامج الدراسية والمناهج التعليمية.

- دراسة التغيير المتسارع وخاصة في مجال التكنولوجيا: حيث تعتبر الثورة التكنولوجية (إنترنت، حاسوب، هواتف نقالة، بريد إلكتروني، برامج مكتبية) محركاً رئيسياً لعمليات التغيير وجعل العالم مكاناً أصغر بكثير والعولمة والمنافسة الشديدة ووجود أنظمة افتراضية تنافسية ومتسارعة على المستوى العالمي. (إسكندر، 1986)

- دراسة التغيرات الاقتصادية وتأثيرها على التعليم، وكيف يمكن للتعليم تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات التعليمية.

- تحديد أهم التحديات والفرص في مجال التعليم المستقبلي، والتي يمكن أن تشمل الوصول العالمي إلى التعليم وتوفير تجارب تعليمية متكيفة مع الطلب والتنوع الثقافي والاجتماعي.

- توجيه صناعات القرار في المجال التعليمي بالمعلومات اللازمة لتصميم استراتيجيات تعليمية مستدامة ومتكيفة مع التغيرات المحتملة في المستقبل.

## التميز المؤسسي

### مفهوم التميز المؤسسي

يعرف التميز المؤسسي السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية. (غنيم، 2020)

وهو يعرف أيضا " مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة ورضاهم تام عن المنتج". كما يعرف أيضا بأنه التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء، النتائج، الخدمة، المستفيدين، القيادة الفعالة الإدارة بالمعلومات والحقائق تطوير العمليات، إشراك الموارد البشرية، التحسين المستمر، الابتكار، بناء شراكات ناجحة. (القاضي، 2021)

يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه عبارة عن جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة.

كما يتم تعريفه بأنه السعي إلى تحقيق نتائج متميزة في المعايير الخاصة بالأداء والمتعاملين والموظفين، ويتم إنجازها من خلال القيادة الموجهة للسياسات والاستراتيجيات والتي نتيجة لجهود الموظفين والشركاء والموارد والعمليات الخاصة بالمؤسسة والتي تساهم في الحصول على أعلى درجات التقييم لأداء ونتائج المؤسسة لتكون رائدة في مجالها. (البحيصي، 2014)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه عبارة عن جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة.

### خصائص التميز المؤسسي

هناك عدد من الخصائص والسمات للتميز المؤسسي والمتمثلة فيما يلي: (سرحان، 2018)

- 1- الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- 2- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة المقترحاتهم.
- 3- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- 4- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- 5- الاهتمام بقيم المنظمة.
- 6- الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة.
- 7- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي .
- 8- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

## أهداف التميز المؤسسي

يهدف التميز المؤسسي إلى مايلي: (مسعود، 2018)

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
- تشجيع للمنافسة والتعاون الايجابي ودعمها.
- رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة، والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى .
- دعم الإستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
- يساعد على فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة.
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التميز .
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.

## مبادئ التميز المؤسسي

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي تذكر منها: (قنديل، 2020)

- 1- مبدأ ديمقراطية القيادة وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات الغير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.
- 2- مبدأ القابلية للتغيير ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء.
- 3- مبدأ الاستقلالية: وهو الإستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسب للتفوق والإستمرار عليه، كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.
- 4- مبدأ الاقتراب من العملاء من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
- 5- مبدأ الإنتاجية يعني تركيز الإهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.
- 6- مبدأ الابتكارية تعني ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة للتطور والتحسين المستمر.
- 7- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها.
- 8- مبدأ البساطة والتسهيل.
- 9- مبدأ المركزية واللامركزية. (غنيم، 2020)



10- مبدأ التنافسية.

11- مبدأ الشراكة المجتمعية. (عيسى والمغربي، 2017)

ثانياً - الدراسات السابقة ذات الصلة:

1- دراسة فكري (2023). بعنوان: "دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية- دراسة ميدانية على جامعة القاهرة".

هدف الدراسة إلى التعرف على أنشطة إدارة الموارد البشرية، إلى جانب تسليط الضوء حول الدور الذي تلعبه هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية في مصر. حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (200) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (152) موظف وموظفة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: ان جامعة القاهرة بمستوى عالي من عملية تخطيط الموارد البشرية وفقاً لوجهة نظر عينة البحث، وان مستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفهم في جامعة القاهرة تعد أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية، وان التميز القيادي يعتبر أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين الآراء المستقصى منهم في اهتمام المؤسسة بتطبيقه. بينما جاء التميز البشري اقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم. ومن ابرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية التابعة للجامعة بعقد الكثير من الندوات والدورات التي تعزز الوعي لدى الموارد البشرية بمدى أهمية التميز المؤسسي وكيفية العمل على تحسين مستواه بصورة مستمرة .

2- دراسة بيدوا، وببوكار (2023) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف في الجزائر".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العمومية الإستشفائية في الجزائر، وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما. وتم تطبيق الدراسة في مؤسسة العمومية الإستشفائية المراد دراستها. حيث بلغ مجتمع الدراسة (300) عامل، بينما بلغ حجم العينة (168) عامل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: يتوفر في المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة. ومستوى الاستقطاب والتعيين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف حصل على مستوى مرتفع، ويعود ذلك إلى أن الاستقطاب يستند في المؤسسة إلى معايير موضوعية ووجود توافق ما بين سياسات التعيين وأهداف المديرية والاحظت الدراسة وجود نقاط قوة في ربط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية. ومن اهم التوصيات الى اوصت بها الدراسة قيام إدارة الموارد البشرية

بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه وبشكل مستمر. وتشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين المستمرين. واستخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط أي ورشة تدريبية بالتميز المؤسسي.

**3- دراسة محمد (2023) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع اجدابيا.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثارها على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع اجدابيا. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاعتماد على استبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (24) مفردة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل. حيث استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات المجمعة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS). حيث تبين أن هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز القيادي بمقدار (0.588)، وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (34%)، وأن هناك علامة ارتباط متوسطة طردية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز بتقديم خدمات بمقدار (0.364)، وذلك تفسره قيمة معامل مربع الارتباط بنسبة (13%). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة و تقديم الخدمة بالمصرف، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف، واتضح أيضاً أن مستوى الاستقطاب والتعيين في المصرف مرتفع ويتم ذلك حسب الاحتياجات المصرف للموارد البشرية، وكذلك حظي التدريب في المصرف على مستوى مرتفع مع الحرص على تدريب الموظفين الجدد على أعمالهم قبل البدء فيها، كما تبين من الدراسة أن مستوى التحفيز مرتفع حيث يمنح الموظفين حوافز ومكافآت بناء على معايير موضوعية.

**4- دراسة عبد الرحمن (2022) بعنوان: "دور استشراف المستقبل في تحسين أداء كلية الآداب جامعة المنصورة".** وهدفت الدراسة التعرف على دور استشراف المستقبل في تحسين أداء كلية الآداب جامعة المنصورة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (120) موظف من العاملين في كلية الآداب جامعة المنصورة، واستخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من (40) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استشراف المستقبل في كلية الآداب جامعة المنصورة جاء بدرجة متوسطة.

**5- دراسة فتحي (2022) بعنوان: "دور تطبيق استشراف المستقبل رفع كفاءة منظمات الأعمال دراسة ميدانية في بنك عمان العربي في سلطنة عمان".** وهدفت الدراسة التعرف على دور تطبيق استشراف المستقبل رفع كفاءة منظمات الأعمال دراسة ميدانية في بنك عمان العربي في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (276) موظف من العاملين في بنك عمان العربي في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من (43) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استشراف المستقبل في بنك عمان العربي في سلطنة عمان جاء بدرجة ضعيفة".

6- دراسة الأزوري وجفري (2022). بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي ".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وتم تطبيق الدراسة في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. حيث بلغ مجتمع الدراسة (1058) موظف وإداري، وتم اختيار العينة بطريقة العشوائية وبلغت (248) موظف وموظفة. ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: يوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الاداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة ب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). واوصت الدراسة بضرورة استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم، مع زيادة الاهتمام بكافة أبعاد التخطيط وتطويرها.

7- دراسة ( Michael, 2020 ) بعنوان: "A conceptual framework for long-term strategic foresight" "إطار مفاهيمي للاستشراف الاستراتيجي طويل الأمد". "هدفت الدراسة التحقيق في كيفية إجراء عملية تحليل الاستشراف الاستراتيجي في إطار زمني 20-40 عاما في صناعة نظام التحكم الموزع، والهدف من ذلك هو المساعدة في التنقل من خلال تحديد الظروف التي تؤكد أو تسقط من تحليل الاستشراف الحالي للمؤسسة خلال إطار زمني أقصر بالإضافة إلى أنشطتها المعتادة. وتوصلت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي طويلة الأجل. ينقسم إطار العمل إلى ست مراحل مختلفة تبدأ من التأطير والجمع الأولي للمعلومات وينتج عنها مخرجات مشتقة من السيناريو والتي تعمل كمدخلات لتطوير الاستراتيجية التنظيمية".

8- دراسة ( Peter, 2017 ) بعنوان: "Foresight of companies in Sweden: A quantitative comparison between Swedish and European companies" "استشراف الشركات في السويد: مقارنة كمية بين الشركات السويدية والأوروبية". "هدفت الدراسة إلى بحث مدى تفرد الاستشراف المؤسسي في الشركات السويدية الكبيرة عند مقارنتها بعينة من الشركات الأوروبية. وينصب التركيز

على قياس الاختلافات فيما يتعلق بالحاجة والقدرات ونضج تبصر الشركات. كما تؤكد على وجود اهتمام متزايد بدراسة الاستشراف المؤسسي في الشركات السويدية بسبب ارتفاع معدل الابتكار في البلاد. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالنسبة للحاجة، فقد وجد أن الشركات السويدية تعمل في بيئة أقل ديناميكية من نظيراتها الأوروبية، ولكن بيئة الشركات السويدية أكثر تعقيداً. وبالنسبة إلى القدرات، تتمتع الشركات السويدية بقدرات داخلية أقوى فيما يتعلق بالثقافة وطريقة تعقيدها واستخدام المعلومات".

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استشراف المستقبل وأثره في في التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر من المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية وحيث تم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبيانات التي تم إعدادها لهذا الغرض.

### مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة الإمارات للتعليم، والبالغ عددهم 10683 موظفاً. (مركز الإحصاء، 2023)

### عينة الدراسة

تم استخدام جدول (Sekaran and Bougie, 2016) لتحديد حجم عينة الدراسة، وبناء على الجدول تبين أن حجم العينة الممثلة يقتضي الحصول على (380) استبانة.

### أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم اعتمادها من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالي، وقد اشتملت الاستبانة على قسمين هما: القسم الأول: اشتمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة مثل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: اشتمل على محورين هما استشراف المستقبل وتكون من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: البعد الأول: التوجه الإستراتيجي: وتكون من (5) فقرات. البعد الثاني: الرؤية المستقبلية: وتكون من (5) فقرات. البعد الثالث: القيادة الاستشرافية: وتكون من (5) فقرات.

البعد الرابع: التنبؤ بالمستقبل: وتكون من (5) فقرات.

وضم المحور الثاني الفقرات التي تقيس التميز المؤسسي وتكون من (18) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: تحسين جودة الخدمات: وتكون من (5) فقرات.

البعد الثاني: السياسات والإجراءات: وتكون من (5) فقرات.

البعد الثالث: تحسين جودة الخدمات الإعلامية: وتكون من (4) فقرات.

البعد الرابع: المسؤولية المجتمعية: وتكون من (4) فقرات.

### صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة الجامعات من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة موضوعاته، ومناسبة فقرات قائمة مهارات التحدث من حيث وضوح صياغاتها اللغوية وفي ضوء تلك الآراء التي اقتضت على تغيير في بعض الصيغ اللغوية، لتصبح الأداة بصورتها النهائية.

### ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ، ومدى التوافق أو الاتساق في نتائجها إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (72) موظفا من العاملين في مؤسسة الإمارات للتعليم ومن خارج عينة الدراسة، والجدول (1) يوضح ذلك.

### جدول رقم (1): معاملات الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

المحاور	الأبعاد	معامل ثبات (ألفا كرونباخ)
استشراف المستقبل	التوجه الإستراتيجي	0.80
	الرؤية المستقبلية	0.83
	القيادة الاستشرافية	0.79
	التنبؤ بالمستقبل	0.74
	<b>الثبات الكلي لاستشراف المستقبل</b>	<b>0.79</b>
التميز المؤسسي	تحسين جودة الخدمات	0.75
	السياسات والإجراءات	0.84

0.82	تحسين جودة الخدمات الإعلامية	
0.79	المسؤولية المجتمعية	
0.80	الثبات الكلي للتميز المؤسسي	
	الثبات الكلي	

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن معامل ثبات الأداة الكلي بلغ (0.80) وهو معامل ثبات مقبول، كما أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.79) لمحور استشراق المستقبل و(0.80) لمحور التميز المؤسسي، وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، مما يشير إلى ثبات الأداة وقابليتها للتطبيق على عينة الدراسة وهي أعلى من القيمة المقبولة إحصائياً (0.60) (عبد السلام، 2020).

### عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفا لقرات الاستبانة ومتغيراتها، حيث تم عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع استشراق المستقبل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، القيادة الاستشرافية، التنبؤ بالمستقبل) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي؟  
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استشراق المستقبل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، القيادة الاستشرافية، التنبؤ بالمستقبل) في مؤسسة الإمارات للتعليم، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استشراق المستقبل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، القيادة الاستشرافية، التنبؤ بالمستقبل) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي

الرتبة	ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	الرؤية المستقبلية	3.55	.941	متوسطة
2	1	التوجه الإستراتيجي	3.39	.968	متوسطة
3	3	القيادة الاستشرافية	3.31	1.86	متوسطة
4	4	التنبؤ بالمستقبل	3.26	1.89	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.38	0.983	متوسطة

يبين الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لواقع استشراف المستقبل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، القيادة الاستشرافية، التنبؤ بالمستقبل) في مؤسسة الإمارات للتعليم ككل (3.38) وبانحراف معياري (0.983). وبدرجة متوسطة، وقد تراوحت مجالاتها ما بين (3.26 - 3.55)، حيث جاء مجال (الرؤية المستقبلية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري (0.941)، بينما جاء مجال (التنبؤ بالمستقبل) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26) وبانحراف معياري (1.89).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (تحسين جودة الخدمات الإعلامية، والسياسات والإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، والمسؤولية المجتمعية) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي؟

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم النسبية للتميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي

الرتبة	ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	3	تحسين جودة الخدمات الإعلامية	3.56	0.941	متوسطة
2	2	السياسات والإجراءات	3.43	0.968	متوسطة
3	1	تحسين جودة الخدمات	3.32	1.94	متوسطة
4	4	المسؤولية المجتمعية	3.19	1.86	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.37	0.842	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي ككل بلغ (3.37) أي بدرجة تطبيق متوسطة، وبانحراف معياري (0.842)، وقد تراوحت متوسطات التميز المؤسسي ما بين (3.19 - 3.56)، حيث جاء بعد تحسين جودة الخدمات الإعلامية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري (0.941)، بينما جاء بعد المسؤولية المجتمعية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبانحراف معياري (1.86).



## نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تناول هذا الجزء الفروض المتعلقة باختبار تحليل المسار والتي تشمل اختبار المسارات المتعددة كالأثر المباشر وغير المباشر والأثر الإجمالي من أجل التحقق من الفروض والوصول إلى النتائج وتفسير العلاقات.

**H01: الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لاستشراف المستقبل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، القيادة الاستشرافية، التنبؤ بالمستقبل) في التميز المؤسسي بأبعاده (تحسين جودة الخدمات الإعلامية، والسياسات والإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، والمسؤولية المجتمعية) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

لاختبار هذه الفرضية تم دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل) والمتغير التابع (التميز

المؤسسي) وهذا من خلال: استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد للكشف على وجود تأثير بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

## الجدول (4) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد استشراف المستقبل في التميز المؤسسي

جدول المعاملات Coeffecient				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model summery		المتغير التابع	المتغير المستقبل	
Sig *F	t	الخطأ المعياري	$\beta$	البيان	Sig *F	F	R <sup>2</sup>			R
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط		
0.000	10.086	0.039	0.391	التوجه الاستراتيجي	0.000	107.65	0.583	0.764	التميز المؤسسي	استشراف المستقبل
0.024	2.276	0.041	0.093	الرؤية المستقبلية						
0.000	6.831	0.029	0.196	القيادة الاستشرافية						
0.000	7.648	0.026	0.199	التنبؤ بالمستقبل						

تشير نتائج الجدول (4) أن معامل الارتباط ( $R=0.764$ ) يشير إلى علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد استشراف المستقبل) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث قيمة F المحسوبة هي (107.65) وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.583$ ) وهي



تشير إلى أن (58.3%) من التباين في (التميز المؤسسي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد استشراف المستقبل).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التوجه الاستراتيجي) قد بلغت (0.391) وأن قيمة T عنده هي (10.086)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، أما قيمة  $\beta$  عند بعد (الرؤية المستقبلية) قد بلغت (0.093) وأن قيمة T عنده هي (2.276) وبمستوى دلالة (sig=0.024) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وقد بلغت قيمة B عند بعد (القيادة الاستشرافية) (0.196) وقيمة T عنده هي (6.831) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وأن قيمة  $\beta$  عند بعد (التنبؤ بالمستقبل) قد بلغت (0.199) وأن قيمة T عنده هي (7.648)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الرئيسة الأولى والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستشراف المستقبل بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، القيادة الاستشرافية، التنبؤ بالمستقبل) في التميز المؤسسي بأبعاده (تحسين جودة الخدمات الإعلامية، والسياسات والإجراءات، وتحسين جودة الخدمات، والمسؤولية المجتمعية) في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي يُعزى للجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي.

1. الجنس:

استخدمت الدراسة اختبار "ت" للتعرف إلى الفروق بين المجموعتين.

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (t) للتعرف إلى الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول

مستوى التميز المؤسسي يُعزى لمتغير الجنس

المتغير	النوع	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى المعنوية
التميز المؤسسي	ذكر	208	3.63	0.63	0.127	0.639
	أنثى	172	3.40	0.59		

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.639$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تقبل فرضية العدم، حيث يتضح أنه لا توجد فروق جوهرية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي تُعزى لمتغير الجنس.

## 2. العمر:

لاختبار الفرضية استخدمت الدراسة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول مستوى التميز المؤسسي تُعزى لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
التميز المؤسسي	بين المجموعات	0.431	2	.215	1.631	.089
	داخل المجموعات	45.10	344	.131		
	المجموع	84.81	346			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.089$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تقبل فرضية العدم، حيث يتضح أنه لا توجد فروق جوهرية بين إجابات عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي تُعزى لمتغير العمر.

## 3- الخبرة:

استخدمت الدراسة اختبار "F" للتعرف إلى الفروق بين المجموعات ويوضحها جدول (7) كالتالي:

جدول (7): المتوسط والانحراف المعياري والقيمة "F" المحسوبة للتعرف إلى الفروق في إجابات عينة

الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي تُعزى لمتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى المعنوية
	بين المجموعات	1.531	2	0.76	1.084	0.230

	0.211	344	72.590	داخل المجموعات	التميز المؤسسي
		346	89.81	المجموعات	

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.230$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تقبل فرضية العدم، حيث يتضح أنه لا توجد فروق جوهرية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي تُعزى لمتغير الخبرة.

#### 4- المستوى التعليمي:

استخدمت الدراسة اختبار "F" للتعرف إلى الفروق بين المجموعات.

جدول (8): المتوسط والانحراف المعياري والقيمة "F" المحسوبة للتعرف إلى الفروق في إجابات عينة

الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي تُعزى لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى المعنوية
التميز المؤسسي	بين المجموعات	0.641	2	0.320	0.841	0.629
	داخل المجموعات	90.32	344	0.262		
	المجموعات	79.62	346			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.629$ ) أكبر من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تقبل فرضية العدم، حيث يتضح أنه لا توجد فروق جوهرية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## 5- المستوى الوظيفي:

استخدمت الدراسة اختبار "F" للتعرف إلى الفروق بين المجموعات.

جدول (9): المتوسط والانحراف المعياري والقيمة "F" المحسوبة للتعرف إلى الفروق في إجابات عينة

الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى المعنوية
التمييز المؤسسي	بين المجموعات	0.529	2	0.264	0.481	0.576
	داخل المجموعات	93.90	344	0.272		
	المجموعات	89.81	346			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.576$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تقبل فرضية العدم، حيث يتضح أنه لا توجد فروق جوهرية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

## التوصيات والمقترحات

وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة، وهي:

- زيادة الاهتمام بموضوع استشراف المستقبل لما له من دور في التأثير على التميز المؤسسي، حيث بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية وطرية بين استشراف المستقبل والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $0.76$ )، كما أن التغيير في استشراف المستقبل يفسر نسبة كبيرة من التغيير في التميز المؤسسي، حيث بينت النتائج ان معامل التحديد بلغ ( $0.583$ )، أي أن أي تغيير في استشراف المستقبل يفسر ما نسبته  $58\%$  من التغيير في التميز المؤسسي.
- زيادة الاهتمام بموضوع استشراف المستقبل، حيث بينت النتائج ان استشراف المستقبل مطبق بدرجة متوسطة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي وبمتوسط حسابي قدره ( $3.38$ )، وتوصي الباحثة بزيادة الاهتمام ببعد (التنبؤ بالمستقبل) حيث حصل على أقل متوسط حسابي ( $3.26$ ).

- زيادة الاهتمام بموضوع تأهيل كوادر يمتلكون القواعد المعرفية لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط ، حيث بينت النتائج ان فقرة (تأهيل كوادر يمتلكون القواعد المعرفية لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط) قد حصلت على أدنى متوسط في بعد (التوجه الاستراتيجي) ومطبقة بدرجة متوسطة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي وبمتوسط حسابي قدره ( 3.00).
- زيادة الاهتمام بموضوع الابتكار والابداع وجعله من الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة لزيادة القدرة على استشراف المستقبل، حيث بينت النتائج أن فقرة (الابتكار والابداع من الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة لزيادة القدرة على استشراف المستقبل) قد حصلت على أدنى متوسط في بعد (الرؤية المستقبلية) ومطبقة بدرجة متوسطة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي وبمتوسط حسابي قدره ( 3.05 ) .
- تدريب القيادات على مهارات استشراف المستقبل، حيث بينت النتائج أن فقرة (لدى القيادات مهارات استشراف المستقبل) قد حصلت على أدنى متوسط في بعد (القيادة الاستشرافية) ومطبقة بدرجة متوسطة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي وبمتوسط حسابي قدره ( 3.00).
- زيادة الاهتمام بموضوع التنبؤ العلمي للاحتياجات المستقبلية، حيث بينت النتائج أن فقرة (لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ العلمي للاحتياجات المستقبلية) قد حصلت على أدنى متوسط في بعد (التنبؤ بالمستقبل) ومطبقة بدرجة متوسطة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي وبمتوسط حسابي قدره ( 2.90 ) .
- زيادة الاهتمام بموضوع تحقيق التميز المؤسسي وأبعادها المختلفة، حيث بينت النتائج أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره ( 3.37 )، كما توصي الباحثة بزيادة الاهتمام ببعد (المسؤولية المجتمعية) حيث حصل على أقل متوسط حسابي (3.19).
- زيادة الاهتمام بتفويض المديرين لبعض الصلاحيات لمساعدتهم، حيث بينت النتائج أن فقرة (يفوض المدير بعض من صلاحياته لمساعدته على أسس علمية) قد حصلت على أدنى متوسط في بعد (تحسين جودة الخدمات) ومطبقة بدرجة متوسطة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي، وبمتوسط حسابي قدره (2.60).
- زيادة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والفنية من قبل الإدارة العليا، حيث بينت النتائج أن فقرة (تعمل الإدارة العليا على توفير الإمكانيات المالية والفنية اللازمة لتنفيذ السياسات والإجراءات الموضوعية على أكمل وجه) قد حصلت على أدنى متوسط في بعد (السياسات والإجراءات) ومطبقة بدرجة متوسطة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي، وبمتوسط حسابي قدره (3.20).
- زيادة الاهتمام بتوفير السرعة والسهولة في تقديم الخدمات، حيث بينت النتائج أن فقرة (تتسم إجراءات تقديم الخدمات من قبل المؤسسة بالسرعة والسهولة) قد حصلت على أدنى متوسط في بعد (تحسين

جودة الخدمات الإعلامية) ومطبقة بدرجة متوسطة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي، وبمتوسط حسابي قدره (3.12).

- زيادة الاهتمام بتوفير خدمات لكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، حيث بينت النتائج أن فقرة (تحرص المؤسسة على تقديم خدمات كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة) قد حصلت على أدنى متوسط في بعد (المسؤولية المجتمعية) ومطبقة بدرجة متوسطة في مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي، وبمتوسط حسابي قدره (2.90).

## المراجع العربية والأجنبية

### أولاً المراجع العربية :

- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. مجلد (12). عدد (1). السويس، مصر.
- أبو شريعة، عامر. (2020). إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق. دار المنارة للنشر والتوزيع. غزة، فلسطين.
- أبو عساف، مؤيد موسى؛ والمرعي، هيثم عبد الله. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. دار أمجد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- إدريس، السيد (2016). أثر استشراف المستقبل في الأداء المؤسسي : بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية 2005 - 2015م. *مجلة العلوم الإدارية*. مجلد (1)، عدد (12)، الرياض، السعودية.
- إدريس، السيد. (2016). أثر استشراف المستقبل في الأداء المؤسسي : بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية 2005 - 2015م. *مجلة العلوم الإدارية*. مجلد (1)، عدد (12)، الرياض، السعودية.
- إدريس، أميرة. (2016). العلاقة بين تطبيق استشراف المستقبل والأداء المؤسسي في وزارة التعليم في سلطنة عمان. *مجلة العلوم الإدارية*. مجلد (5)، عدد (4)، الرياض، السعودية.
- إدريس، أميرة. (2016). العلاقة بين تطبيق استشراف المستقبل والأداء المؤسسي في وزارة التعليم في سلطنة عمان. *مجلة العلوم الإدارية*. مجلد (5)، عدد (4)، الرياض، السعودية.
- إدريس، جعفر. (2017). دور الدراسات المستقبلية على المسؤولية المجتمعية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. مجلد (1)، عدد (5)، عمان، الأردن.
- إدريس، جعفر. (2017). دور الدراسات المستقبلية على المسؤولية المجتمعية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. مجلد (1)، عدد (5)، عمان، الأردن.
- البحيصي، عبد المعطي. (2015)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.

- بلاسمه، فيصل. (2019). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الاردنية في منطقة الشمال. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت، الأردن.
- بن سعد، مختار؛ وامشير، حليلة (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للأسمتت المساهمة (دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي خلال الفترة 1962-2012)، المؤتمر الأكاديمي الثاني لدراسات الاقتصاد والأعمال، 22\_ديسمبر.
- بوار، الأزوري وجفري، علي (2022). دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للنشر العربي*. مجلد (5)، عدد (48). دمشق، سوريا.
- بورزين، فيروز. (2017). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية. دار الكتاب. الجزائر.
- بوزورين، فيروز. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، قسم الإدارة، كلية التجارة، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر.
- بيدوا، عبدالنبي، بوكار، يوسف. (2023). ممارسات إدارة الوارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية التجارية. جامعة احمد داريعية-أدرار، الجزائر.
- جهاد، عدي صلاح. (2017) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية\_بحث تطبيقي على عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، *مجلة العلوم الإدارية العراقية*، مجلد (1)، عدد (3)، بغداد، العراق.
- حجازي، نهال. (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- الحجري، رفيعة علي عبدالله. (2020). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة "التدريب" في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات. *مجلة البحوث الإسلامية*، مجلد (7)، عدد (54)، الرياض، السعودية.
- الحريري، رافدة (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.



- حميدة، عمر. (2018). متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الاهلية. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*. مجلد (3)، عدد (2). بورسعيد، مصر.
- حميدة، محمد. (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. *مجلة العلوم الاجتماعية*. مجلد (28)، عدد (7). المنصورة، مصر.
- الحوامدة، ثروت وأبو طه، حنان. (2023). أثر استشراف المستقبل في تطبيق مواصفة الأيزو 22301 نظام إدارة استمرارية الأعمال في قطاع البنوك التجارية في الأردن. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*. مجلد (24). عدد (1). 94-111.
- الحياصات، خالد والحياصات، وليد (2016) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء. *مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية*. مجلد (6)، عدد (3)، الرباط، المغرب.
- خالدية، ثامر. (2017). اثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاعمال. دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل. *مجلة بابل*. مجلد (25). عدد(1). بغداد، العراق.
- داغستاري، محمد. (2018). مفهوم التميز المؤسسي وإدارة التغيير المؤسسي. دار وائل. بيروت. لبنان.
- الزيدايين، مفلح. (2015). التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدل للمتمكين: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان، الأردن.
- السجان، ابن أسعد. (2015). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الانتاجية: دراسى تطبيقية على مصنع اسمنت عطوة. (رسالة دكتوراة غير منشورة). كلية التجارة. جامعة ام درمان. السودان
- سرحان، صلاح. (2018). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- السكارنة، محمد إحسان (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل : دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- سليم، محمد. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان. *المجلة العربية للإدارة*. مجلد (42). عدد (3). الرياض، السعودية.

- سليم، نجوى. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر. محافظة الجيزة. *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*. مجلد (2)، عدد (6). الجيزة، مصر.
- صالح، أماني. (2024). دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا. *مجلة البحث في التربية*. مجلد 39. عدد (1). 207-334.
- الطحان عماد عبد الخالق صابر (2020). تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة*. مجلد (7). عدد (37). 67-100.
- طولان، تهاني وجاد الرب، سيد وعطية، أحمد. (2021). أثر استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد في شركات البترول في مصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*. مجلد (12)، عدد (4). القاهرة. مصر.
- طولان، تهاني. (2021) أثر استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. مجلد (12). عدد (4). جامعة قناة السويس. مصر.
- الطويرقي، فاطمة. (2023). استشراف المستقبل لإدارة الموارد البشرية الخضراء في المدارس المتوسطة الحكومية بالرياض باستخدام أسلوب دلفاي. *مجلة العلوم التربوية*. مجلد (7). عدد (31). 77-112.
- الظنحاني، محمد. (2023). إعداد القيادات الشابة نحو استشراف المستقبل وانعكاساته على تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة كلية التربية*. مجلد 6. عدد (121). 1343-1386.
- عباس، أنس. (2019). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.
- عباس، أنس. (2019). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الرحمن، محمد (2022). دور استشراف المستقبل في تحسين أداء كلية الآداب جامعة المنصورة. *مجلة العلوم الإدارية*. مجلد (6)، عدد (33)، القاهرة، مصر.
- عبد الرحمن، محمد (2022). دور استشراف المستقبل في تحسين أداء كلية الآداب جامعة المنصورة. *مجلة العلوم الإدارية*. مجلد (6)، عدد (33)، القاهرة، مصر.

- عبدالله، كفاية. (2020). ادارة عمليات الخدمة في المجال المعرفي: التخطيط والانتاج. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادراية . جامعة الدول العربية. القاهرة.
- عام، ريم.(2018). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط . مجلة البشائر الاقتصادية. مجلد (4)، عدد (2). الكويت، الكويت.
- عمرون، عطية. (2020). دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. مجلد (10). عدد (1). السالمية. الكويت.
- العوضي، عادل والعوضي، فايزة (2019) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية على المسؤولية الاجتماعية. مجلة مستقبل التربية العربية. مجلد (26)، عدد (122)، القاهرة، مصر.
- عيسى، ابراهيم، والمغربي، محمد. (2017). الدور المعدل لخصائص العميل في العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي الالكتروني والجودة المدركة- دراسة حالة مجموعة شركات الاتصالات السودانية. ( رسالة دكتوراة غير منشورة). كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم، السودان.
- غنيم، فايزة. (2020). التميز القيادي النسائي وواقعة في المجال الاكاديمي في الجامعات السعودية. جامعة جدة. المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. مجلد (40). عدد (1). جدة، السعودية.
- الغوطي، ناجي (2017). دور استشراف المستقبل في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. مجلة العلوم الإدارية. مجلد (1)، عدد (12)، القاهرة، مصر.
- الغوطي، ناجي (2017). دور استشراف المستقبل في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. مجلة العلوم الإدارية. مجلد (1)، عدد (12)، القاهرة، مصر.
- فتحي، علي (2022). دور تطبيق استشراف المستقبل رفع كفاءة منظمات الأعمال دراسة ميدانية في بنك عمان العربي في سلطنة عمان. مجلة العلوم الإدارية. مجلد (2)، عدد (3)، القاهرة، مصر.
- فتحي، علي (2022). دور تطبيق استشراف المستقبل رفع كفاءة منظمات الأعمال دراسة ميدانية في بنك عمان العربي في سلطنة عمان. مجلة العلوم الإدارية. مجلد (2)، عدد (3)، القاهرة، مصر.
- فكري، نزال. (2023). دور أنشطة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية على جامعة القاهرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. جامعة حلوان. مصر.

- القاضي، دلال. (2021). منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي spss. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- قنديل، سماح. (2020). أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العامة في الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة. جامعة الشرق الاوسط. عمان، الاردن.
- محمد، علي إدريس (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع اجدابيا. مجلة الجامعي. مجلد (7)، عدد (33)، بنغازي، ليبيا.
- محمد، علي إدريس (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع اجدابيا. مجلة الجامعي. مجلد (5)، عدد (30). الجزائر. الجزائر.
- محمود، محمد (2017). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة- دراسة تحليلية نظرية. مجلة العلوم الإدارية. مجلد (2)، عدد (8)، القاهرة، مصر.
- محمود، محمد (2017). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة- دراسة تحليلية نظرية. مجلة العلوم الإدارية. مجلد (2)، عدد (8)، القاهرة، مصر.
- المخلافي، سلطان سعيد (2018)، درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، مجلد (42)، عدد (3). أبوظبي، الإمارات.
- المدهون، محمد. (2021). ادارة وتنمية الموارد البشرية. إبداع للطباعة والنشر. غزة. فلسطين.
- مرسي، خالد. (2022). دور استشراف المستقبل في إعادة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية). مجلة العلوم الإدارية. مجلد (3). عدد (1). 1- 39.
- المري، محمد (2020). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية - قطر. مجلة العلوم الإدارية. مجلد (6). عدد (5). القاهرة، مصر.
- مسعود، محمد. (2018). إدارة المعرفة وأثره على تميز الاداء. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. غزة، فلسطين.

- المصري، سائد. (2015). اثر ممارسات غدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا/ المطلع. (رسالة دكتوراة غير منشورة). كلية الإدارة. جامعة القدس. فلسطين.
  - مصلح، أحمد (2020). درجة تطبيق استشراف المستقبل في الجامعات الجزائرية. *مجلة العلوم الإدارية*. مجلد (11)، عدد (3)، القاهرة، مصر.
  - مصلح، أحمد (2020). درجة تطبيق استشراف المستقبل في الجامعات الجزائرية. *مجلة العلوم الإدارية*. مجلد (11)، عدد (3)، القاهرة، مصر.
  - المطيري، عبد الله. (2021). استشراف المستقبل ودوره في تمتين اليقظة التنافسية بالشركات العقارية في دولة الكويت. *مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال*. مجلد (5). عدد (2). 44- 67.
  - المطيري، عبدالله. (2021). استشراف المستقبل ودوره في تمتين اليقظة التنافسية بالشركات العقارية في دولة الكويت. *مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال* مجلد (5). عدد (1). الجزائر.
  - المعجم الوسيط. (2006). القاهرة. مصر.
  - هاجر، غانم. (2017). دور تيسير الموارد البشرية في تحقيق اداء متميز للعاملين في المؤسسة الخدمية،دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بالمسيلة.(*اطروحة دكتوراه غير منشورة*). كلية التجارة. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
  - وهاب، غنى. (2020). انعكاس منهج الادارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية" بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*. مجلد (22). عدد(94). بغداد، العراق.
- ثانياً المراجع الأجنبية:

- Al-Anazi, Farhan. (2023). Foreseeing the Future of Higher Education in the Internet of Things Context. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. Volume (24). Number (1). 199- 223.
- Boutros, Shane (2017). The impact of human resource management practices on supply chain relationships: an applied study on pharmaceutical companies in Paris. *Scientific Research Journal*. 63). 347- 400.
- Boutros, Shane (2017). The impact of human resource management practices on supply chain relationships: an applied study on pharmaceutical companies in Paris. *Scientific Research Journal*. 63). 347- 400.

- George, Sarah (2015). Exploring the application of strategic foresight in South African mines: with application to platinum mines. **Journal of Management Sciences**. 9 (10). 90- 135.
- George, Sarah (2015). Exploring the application of strategic foresight in South African mines: with application to platinum mines. **Journal of Management Sciences**. 9 (10). 90- 135.
- Michael, Katrina (2020). A conceptual framework for long-term strategic foresight. **Journal of Administrative Sciences**. 4(2). 56- 100.
- Michael, Katrina (2020). A conceptual framework for long-term strategic foresight. *Journal of Administrative Sciences*. 4(2). 56- 100.
- Peter, George (2020). The impact of the quality of work life on human resource management practices: a field study on administrative employees in the health sector in Malaysia. **Journal of Administrative Sciences**. 8(4). 70- 122.
- Peter, George (2020). The impact of the quality of work life on human resource management practices: a field study on administrative employees in the health sector in Malaysia. **Journal of Administrative Sciences**. 8(4). 70- 122.
- Peter, William (2017). Foresight of companies in Sweden: A quantitative comparison between Swedish and European companies. **Scientific researcher magazine**. 3 (11). 89- 128.
- Peter, William (2017). Foresight of companies in Sweden: A quantitative comparison between Swedish and European companies. **Scientific researcher magazine**. 3 (11). 89- 128.
- Rastghai, Hossein, Hosseini, Sayed, and Ghayur, Hassan. (2020) Designing and developing the strategic foresight capabilities of medical universities in the accidents and crises of the country with emphasis on human resource agility. **International Journal of Logistics Systems and Management**. 36 (1). 127- 137.
- Samuel, Manu (2015). The role of anticipating the future in institutional excellence in Malaysian petroleum companies. **Journal of Administrative Sciences**. 5 (12). 78- 123.
- Samuel, Manu (2015). The role of anticipating the future in institutional excellence in Malaysian petroleum companies. **Journal of Administrative Sciences**. 5 (12). 78- 123.