

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية  
في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية

غدير عيد محمد أبو حصيرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020م

دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في  
قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية

إعداد:

غدير عيد محمد أبو حصيرة

بكالوريوس التحليل الطبية - الجامعة الإسلامية - غزة

إشراف الأستاذ الدكتور: ماجد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية  
الموارد البشرية/ معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1441 هـ - 2020م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات  
شبكة المنظمات الأهلية PNGO" بالمحافظات الجنوبية

اسم الطالب: غدير عيد محمد أبو حصيرة  
الرقم الجامعي: ٢١٨١١٤٥٥

اشراف الأستاذ الدكتور: ماجد الفرا

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٣/١٢/٢٠٢٠ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
اسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع.....

١- رئيس لجنة المناقشة : الدكتور حسن السعدوني

التوقيع.....

٢- ممتحنا داخليا: الدكتورة تهاني جفال

التوقيع.....

٣- ممتحنا خارجيا: الدكتور منصور الأيوبي

القدس - فلسطين

١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.

أمي الموقرة

إلى أقرب الناس إلى نفسي.

أخواني الأعزاء: "محمد، أحمد، محمود، مهند"

إلى روعي وقرة عيني ونبض فؤادي.

أخواتي الرائعات: "إرادة، أريج، إيناس، أزهار"

إلى جميع من تلقيتُ منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

## إقرار

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قدِّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا، لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

غدير عيد محمد أبو حصيرة

التاريخ: 2020/12/3م

## شكر وعرفان

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأشكره تعالى على فضله وجزيل نعمائه،  
"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" النمل (19)، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه  
أجمعين، أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم في إتمام هذا العمل المتواضع من جهد أو نصح أو  
تصحيح أو دعم أو دعاء، وأخص بالذكر أستاذي الدكتور مشرفي الفاضل:

أ. د. ماجد محمد عبد السلام الفيرا

د. حسن السعدوني

الذي كان يرافق خطاي بالحكمة والبصيرة، ما رأيت منه إلا السعة في صدره، والتبحر في علمه،  
والرجاحة في عقله، فجزاه الله عني خير الجزاء والعطاء، وأمده بوافر الصحة والعافية.  
والشكر موصول إلى عضوي لجنة المناقشة الأستاذين الفاضلين:

مناقشاً داخلياً.

تهاني جفال

د. د.

مناقشاً خارجياً.

منصور الأيوبي

د. د.

لتفضلهما بقراءة رسالتي ومناقشتها وتجويدها وإغنائها بطيب ملاحظاتهم.  
كما أوجه عظيم شكري وامتناني للسادة المحكمين الفضلاء الذين جادوا بمساعدتهم وإسهامهم في تنقيح  
الاستبيان، وإثرائها بأرائهم وملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.  
وختاماً ووفاءً إلى كل من لا يتسع المقام لذكر أسمائهم، وإلى كل من ساهم وساعد في إنجاح هذا العمل.  
هذا وما كان من توفيق فمن الله، وما كان من تقصير فمن نفسي، وأسأل الله أن ينال جهدي إعجابكم،  
وأن يكون هذا العمل بمثابة علمٍ يُنتفع به.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير،،

الباحثة/ غدير عيد محمد أبو حصيرة

## مصطلحات الدراسة

### 1. تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية:

أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تقوم على فكرة التنبؤ في المستقبل من خلال قراءة الحاضر لحصر التصورات والرؤى التي تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في حالة واجهتها عواقب متوقعة أو غير متوقعة. (الشاعر، 2019م).

#### ويعرف إجرائياً:

بأنه مدخل لمساعدة إدارات المنظمات الموجودة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" للحكم على كيفية صناعة القرارات الفعالة في ظل حالات عدم التأكد المستقبلية، وسيتم قياسه من خلال الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو المتضمنة: (تحديد المشاركين، تحديد الإطار الزمني، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء 3-5 سيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ).

### 2. الاستدامة المؤسسية:

تتطوي على قدرة المنظمات في الحفاظ على استمرارية ومواصلة جهودها وتقديم خدماتها وأنشطتها بعد انتهاء التمويل إلى أقصى مدة زمنية ممكنة. (Upasana, 2019)

#### وتعرف إجرائياً:

بأنها قدرة المنظمات الأهلية على إشباع احتياجات الأفراد وحماية البيئة، مع أخذ بعين الاعتبار احتياجات الفئات المستهدفة من خلال تضافر جميع الجهود (القانونية، القدرة التنظيمية، السلامة المالية، المناصرة، توفير الخدمات، البنية التحتية) التي تقوم بها المنظمات الموجودة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" من أجل تحقيق الاستدامة من خلال خدماتها المجتمعية ووظائفها الإنسانية تجاه فئاتها المستهدفة في المحافظات الجنوبية.

### 3. شبكة المنظمات الأهلية "PNGO":

تجمع ديمقراطي مدني مستقل يهدف إلى إسناد وتمكين المجتمع الفلسطيني في إطار تعزيز المبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة واحترام حقوق الإنسان، تقدم الشبكة خدماتها دونما تمييز على أساس من الدين أو الجنس أو العرق. (موقع المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2020م)

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية من وجهة نظر الإداريين في المنظمات الموجودة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها من عينة الدراسة والتي بلغت (69) مؤسسة وفقاً للمستوى الإداري (مدير تنفيذ، مدير برامج، مدير مشاريع) باستخدام أسلوب المسح\_الحصص\_الشامل وتم استرداد (62) مفردة بنسبة (90%)، كما تم إجراء مقابلات من قبل الباحثة متمثلة في (7) مقابلات بواقع (1) مقابلة مع المدير التنفيذي لشبكة المنظمات الأهلية (PNGO) بالإضافة الى (6) مقابلات مع منسقي قطاعات (الصحة، التأهيل، الشباب، التعليم، المرأة، الزراعة).

### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، عند معامل ارتباط  $0.724\%$ .
- وفيما يخص فرضية الأثر تبين أن  $51\%$  من التغيير في فاعلية اتخاذ القرارات في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية يرجع إلى تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وكان الأثر الأبرز لمتغير "تطوير خطة الطوارئ" في تحقيق الاستدامة المؤسسية، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة)، وبالمقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح الدراسات العليا، و(المسمى الوظيفي) لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير مشاريع.

### وأوصت الدراسة بناءً على النتائج السابقة:

- يتوجب على المنظمات الموجودة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية الاهتمام بمفهوم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كأداة فعالة من أدوات التخطيط الاستراتيجي وتطوير هذا المفهوم ليصل كافة العاملين لديها.
- توفير وتنويع مصادر التمويل طويلة الأجل في المنظمات الموجودة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية لتحقيق استدامة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.

## **The Role of Planning Strategic Scenarios in Achieving Institutional Sustainability in the Sectors of "PNGO" Network in Gaza Strip.**

**Prepared by: Ghadeer Eid Muhammad Abu Hasira**

**Supervisor: Prof. Maged Muhammad Abd El-Salam Al-Farra**

### **Abstract:**

The study aimed to identify the role of planning strategic scenarios in achieving institutional sustainability from the view of point of administrators in the organizations in the sectors of the PNGO network in the Gaza Strip. The study relied on the descriptive and analytical approach. The study, which amounted to (69) institutions according to the administrative level (Executive Director, Program Director, Project Manager) using the method of survey \_ comprehensive\_ comprehensive and recovered (62) individual (90%), and interviews were conducted by the researcher represented in (7) interviews By (1) an interview with the executive director of the PNGO Network in addition to (6) interviews with the coordinators of sectors (health, rehabilitation, youth, education, women, agriculture).

### **The study concluded with a set of results, the most important of which were:**

- There is a statistically significant relationship between planning strategic scenarios and its role in achieving institutional sustainability in the sectors of the PNGO Network in the Gaza Strip, with a correlation coefficient of 72.4%.
- With regard to the impact hypothesis, it was found that 51% of the change in the effectiveness of decision-making in achieving institutional sustainability in the sectors of the PNGO network in the Gaza Strip is due to planning strategic scenarios, and the remaining percentage is due to other factors that affect the achievement of institutional sustainability, and the most prominent effect of the variable was “Developing the contingency plan” in achieving institutional sustainability, while it was found that the rest of the variables had no effect.
- There are no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the study sample's scores on planning strategic scenarios and institutional sustainability due to the variable (gender, age, years of experience), and in contrast, there are statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) Between the averages of the study sample's grades about planning strategic scenarios and institutional sustainability attributable to the variable (academic qualification) in favor of graduate studies, and (job title) in favor of those whose job title is project manager.

### **The study recommended based on previous results:**

- The sectors of the PNGO network in the Gaza Strip must pay attention to the concept of planning strategic scenarios as an effective tool for effective strategic planning and develop this concept to reach all its managers and employees.
- Provide and diversify long-term sources of funding in the sectors of the "PNGO" network in Gaza Strip to achieve the sectors' sustainability.

## الفصل الأول:

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

تشهد منظمات الأعمال العديد من التحديات والمتغيرات السياسية والتكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية، وغيرها من العقبات في بيئتها الخارجية والتي أضعفت الأداء والتخطيط الاستراتيجي لها؛ لذا لجأت المنظمات إلى إحداث تغييرات وتحسينات تنظيمية من خلال تبني المفاهيم والأساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق أهدافها واستدامتها وبناء استراتيجياتها العامة.

ويعد تخطيط السيناريو الاستراتيجي وفقاً لدراسة الشاعر (2019م) من أهم الأدوات الاستراتيجية الحديثة التي تلزم المنظمات لمواجهة التعقيدات البيئية العالية من خلال ما تمنحه السيناريوهات للمنظمات من قدرة ومرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية والتنبؤ بالأزمات، ودعم القرارات الاستراتيجية فيها، وقد وضح (عبدالعال، 2017م)، بأن تخطيط السيناريو الاستراتيجي هو عملية التنبؤ بالمستقبل من خلال معرفة الحاضر واستقراء الماضي، لتوفير المعلومات والحقائق التي يعتمدها المخططون الاستراتيجيون لبناء سيناريوهات تحاكي واقع وطبيعة المنظمات للاستفادة منها مستقبلياً. كما أن تخطيط السيناريو يعمل على مساعدة المنظمات للتطوير ومعرفة أشكال جديدة من الميزات الاستراتيجية للمنظمات والقدرات التنافسية، وبالتالي تحسين عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على أداء وفعالية المنظمة (قاووق، 2019م).

وذكرت دراسة (Schwarz et al. (2019)، بأن مصطلح السيناريو يشير إلى وصف صعب للحالات المستقبلية البديلة ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي والتي تمثل تصورات معقولة لما سيحدث من تغيرات

في العالم الخارجي، ويعرف تخطيط السيناريو بأنه ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يتصل بالأدوات والتقنيات اللازمة لإدارة أوجه عدم التأكد في المستقبل.

لذلك يتم وصف تخطيط السيناريو بجرس الإنذار المبكر للمخاطر القادمة من البيئة ذات الطبيعة الديناميكية فهو يوفر للمنظمة مجموعة من التصورات للتعامل مع الحالات والمخاطر المختلفة التي قد تواجهها مستقبلاً (Cornelius et al., 2005).

وفي هذا المضمون بين كل من Visser & Chermack (2009) أن تخطيط السيناريو يعمل على تعزيز وزيادة قدرة المنظمة على التبصر المستقبلي وتحسين الأداء المالي لها، كما أنه يؤثر في أداء المنظمة بشكل عام لأنه يوفر تحليلاً شاملاً للقوى الدافعة الرئيسية في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. ويرى الفتلاوي والكرعاوي (2017م)، أن المنظمات الناجحة أدركت أن استمراريته وبقائها طويل الأجل واستدامتها مرهون بالتفكير في إعداد السيناريو الاستراتيجي الأمثل، وبناء القدرات اللازمة لمتخذي القرار الاستراتيجي؛ بـغية تحقيق الاستدامة للمنظمة وتحسين مستويات الأداء الاستراتيجي، وضمان استمراريته رغم شح مواردها المالية.

وفي هذا السياق فقد وضحت دراسة أبو جهل (2019م)، بأن الاستدامة في المنظمات أحد أهم المفاهيم الحديثة والتي منيت بالاهتمام من قبل قطاع المنظمات الأهلية، وهي من التحديات التي تواجه تلك المنظمات من أجل ضمان استمرارية الدعم المادي لها؛ للقيام بمخططاتها وأنشطتها بعيدة الأجل، وتبنى مبادرات تهدف إلى خدمة المقومات الأساسية للتنمية وهي المجتمع والبيئة والاقتصاد، حيث أشار المعاضيدي ومحمد (2016م)، بأن منظمات الأعمال غيرت مواقفها تجاه الاستدامة من حالة الرفض إلى جعلها أحد توجهاتها الاستراتيجية، بعد إدراكها بأن الاستدامة المؤسسية مجزية للمنظمة من ناحية استمرارية خدماتها لفئاتها المستهدفة.

كما تشمل الاستدامة لمنظمات الأعمال على الموارد المالية والبشرية والمجتمعية، بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها المؤسسة لذا تختلف الاستدامة من مؤسسة لأخرى وذلك بناءً على طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وكذلك على نوعية البرامج والخدمات التي تنفذها تجاه فئاتها المستهدفة (Pathfinder international, 2013).

ولأهمية الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية العاملة في المحافظات الجنوبية، استهدفت الدراسة الحالية شبكة المنظمات الأهلية (PNGO)، حيث تضم الشبكة في عضويتها (69) مؤسسة أهلية فلسطينية، تعمل في حقول إنسانية واجتماعية وتنموية مختلفة. أُنشئت شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في أيلول عام (1993م)، بعد توقيع اتفاق أوسلو مباشرة، بهدف تعزيز التعاون والتشاور والتنسيق والتشبيك بين مختلف منظمات المنظمات. منذ ذلك الحين، وحتى الآن، أضحت شبكة

المنظمات الأهلية واحدة من المكونات الهامة من المجتمع الفلسطيني، وخاصة كحلقة وصل وإطار مرجعي للتنسيق بين المنظمات الأهلية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية [./https://www.sasapost.com/gaza](https://www.sasapost.com/gaza)

## 1.2 مشكلة الدراسة

تعاني المنظمات العاملة بالمحافظات الجنوبية من ضعف في الأداء والتخطيط الاستراتيجي اللازمين لمواجهة الأزمات الإنسانية والاجتماعية المتمثلة في المحاور والمقومات الأساسية كالبيئة والاقتصاد وتحقيق الاستدامة لتلك المنظمات (GIZ, 2015).

حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة كدراسة (العبادي، 2017م)، أن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية قد يكون الأسلوب الأوحى لمواجهة الأزمات التي تواجه المنظمات العربية، لاسيما العاملة في المحافظات الجنوبية على وجه التحديد؛ نظراً لحاجة المنظمات إلى حلول إبداعية لتجاوز العقبات والتحديات التي تواجه بيئتها التنظيمية من خلال الالتزام بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

كما أشارت العديد من الدراسات التي تم تطبيقها على المنظمات الأهلية بوجود الكثير من مواطن القصور في عملها، حيث توصلت دراسة الشاعر (2019م) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، وأوصت دراسة عبد العال (2017م) إلى تبني أكثر من سيناريو واقعي لبيئة المنظمات بحيث تكون هذه السيناريوهات بمثابة خطط بديلة لمواجهة التغيرات المحتملة في ظل بيئة عدم التأكد، وأشارت دراسة قاووق (2019م) وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على كل من الأداء التنافسي، والقدرة التنافسية، وأوصت دراسة الفتلاوي والكرعاوي (2017م) إلى ضرورة تبني انماط التفكير بالسيناريوهات من قبل الإدارة العليا لدعم متخذي القرار، وأظهرت دراسة عبد الهادي (2015م) وجود أثر ذا دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على دقة التوقعات حول عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأشارت دراسة العبّادي (2015م) أن تخطيط السيناريو الاستراتيجي جاء بدرجة منخفضة، فيما بينت دراسة العنزي والسعيد (2014م) أنه لم تصل السيناريوهات إلى مرحلة النضوج في سعيها للتكامل مع الإدارة الاستراتيجية، وأوضحت دراسة بريخ (2010م) أن مستوى أهمية تخطيط السيناريو كان مرتفعاً، فيما أشارت دراسة محمد (2011م)، أن تخطيط السيناريو الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، ومن جهة أخرى فقد أوصت دراسة أبو جهل (2019م) بضرورة العمل على تنفيذ مشاريع مدرة للدخل لتوفير فرصة الاستدامة الذاتية للمنظمة؛ لتقليل الاعتماد على الدعم الخارجي، وأشارت دراسة المعاضيدي ومحمد (2016م) أن أنشطة

استدامة الأعمال تلعب دوراً كبيراً في تحسين الكيفية التي تعتمد بها المنظمة المبحوثة في استهلاك الطاقة وانعكاس ذلك في تحسين أدائها البيئي، وأشارت دراسة قنديل (2016م) لوجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من حجم وعمر المنظمة على الإفصاح عن الاستدامة، وأوصت دراسة العكشية (2015م) بضرورة مراجعة برامج المنظمات بهدف دمج مبدأ الشراكة فيها لمنح الموظفين العاملين فيها الدافعية الكافية لتحقيق الاستدامة، وأشارت دراسة حسنة (2015م) أن مشاريع المنظمات تبدو كأنها مشاريع مستدامة وذلك لأنه يتم مشاركة أصحاب المصلحة والفئة المستهدفة في بناء الفكرة وتصميم المشروع وتنفيذه في معظم مراحلها وللتأكيد على مشكلة الدراسة وأهمية تناول موضوعها فقد أجرت الباحثة مقابلة مع مدير شبكة المنظمات الأهلية "PNGO"، ووصف أن المنظمات الأهلية تعاني الكثير من المشكلات والأزمات نتيجة ضعف البناء المؤسسي ونقص الموارد واشتراط الممولين والحصار القائم على القطاع نتيجة الاحتلال، وكل هذا يحد من قدرة المنظمات على الاستدامة المؤسسية، واستدامة الخدمات التي تقدمها للفئات المستهدفة من تلك القطاعات الإغاثية (الشوا، 2020/10/20م).

في سياق ما سبق فإن الباحثة تحاول من خلال الدراسة الحالية التعرف على دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية. وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: " ما دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات بقطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية؟".

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في المنظمات بقطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية؟.
2. ما درجة توافر أبعاد الاستدامة المؤسسية في المنظمات بقطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية؟.
3. هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية من وجهة نظر موظفي المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية؟

4. هل يوجد أثر دال إحصائياً لتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية من وجهة نظر موظفي المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقدير استجابات أفراد العينة حول علاقة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بتحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات بقطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟.

### 1.3 أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية:

1. تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة في الفكر الإداري وهو تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والذي أصبح ضرورة لتطوير العمل التنظيمي والنهوض بالمنظمات.
2. تساعد الباحثين والإداريين في المنظمات غير الحكومية للتعرف على واقع تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، ومدى إسهامها في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها العملية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وأهدافها.
3. تعد الدراسة الحالية من الدراسات القلائل بحسب علم الباحثة\_ في فلسطين عموماً، والمحافظات الجنوبية على وجه التحديد والتي تطرقت إلى موضوع دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.
4. تقديم الدراسة الحالية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس.

#### الأهمية العملية:

1. تفيد الإداريين في معرفة مستوى تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية، وما لها من تأثير في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
2. قياس درجة الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" العاملة في المحافظات الجنوبية.

3. تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من أهمية مجتمع الدراسة المتمثل في المنظمات الأهلية ودورها البارز في تقديم الخدمات الإغاثية والمساعدات لفئات وشرائح متعددة من المستفيدين.
4. تقديم المقترحات لمساعدة أصحاب القرار في تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية من خلال تبني وتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.
5. تساهم الدراسة في تعزيز إدراك الإداريين في المنظمات الأهلية "PNGO" حول مدى أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للسيناريوهات ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

## 1.4 أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.
2. بيان درجة الاستدامة المؤسسية لمنظمات المنظمات العاملة بالمحافظات الجنوبية.
3. قياس العلاقة بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.
4. بيان أثر تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.
5. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقدير استجابات أفراد العينة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات غير حكومية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مجال عمل المنظمة).
6. تقديم عدد من المقترحات والتوصيات للإداريين لتفعيل تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتعزيزه أثره وعلاقته في تحقيق الاستدامة المؤسسية في مختلف المنظمات سواء الخدمية أو غيرها.

## 1.5 متغيرات ونموذج الدراسة

### 1.5.1 المتغير المستقل:

تمثل في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، من خلال الأبعاد التالية :

1. تحديد المشاركين.
2. تحديد الإطار الزمني.

3. تحديد المؤثرين على السيناريوهات.
4. تحديد الاتجاهات المستقبلية.
5. تحديد العوامل المستقبلية المجهولة.
6. بناء 3-5 سيناريوهات.
7. صياغة الاستراتيجية.
8. تطوير خطة الطوارئ.

### 1.5.2 المتغير التابع:

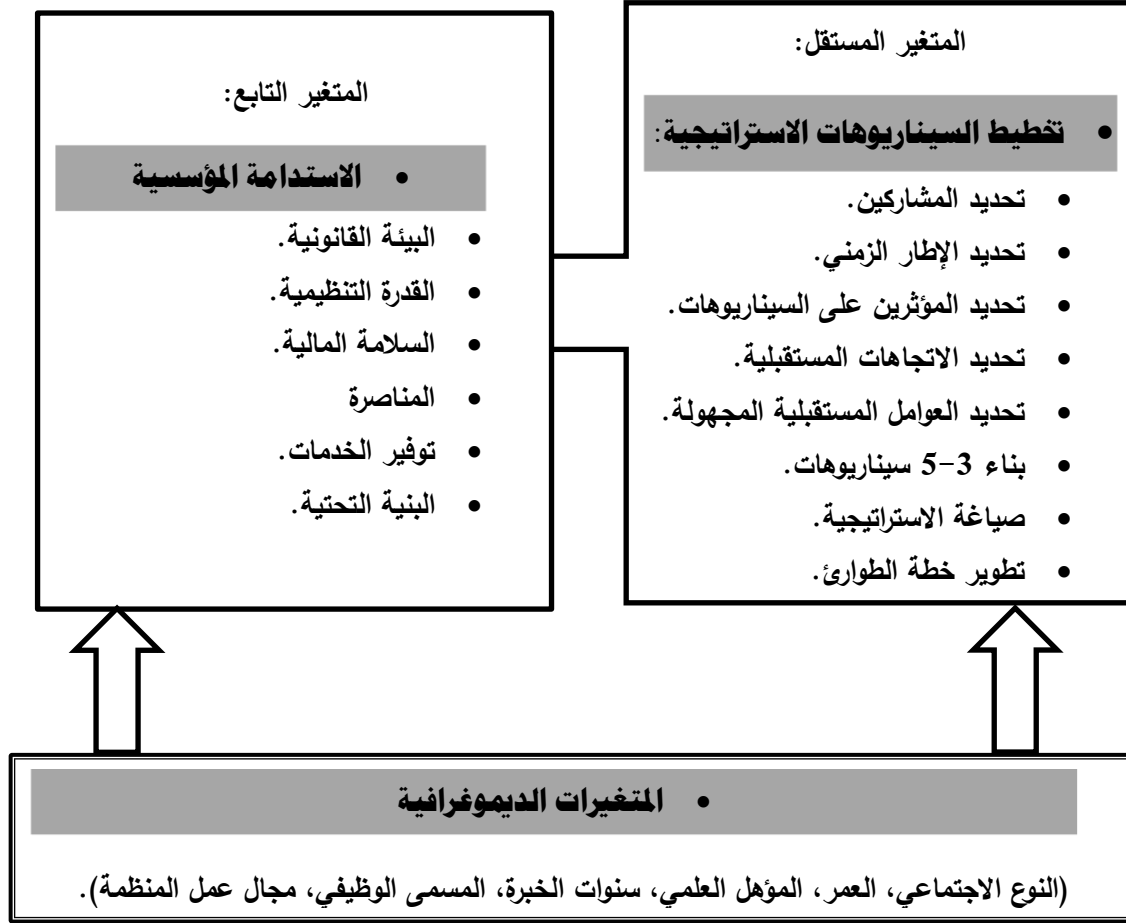
وتمثلت في تحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال الأبعاد التالية:

1. البيئة القانونية.
2. القدرة التنظيمية.
3. السلامة المالية.
4. المناصرة
5. توفير الخدمات.
6. البنية التحتية

### 1.5.3 المتغيرات الديموغرافية:

وتمثلت في المتغيرات الشخصية التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مجال عمل المنظمة).

#### 1.5.4 أنموذج متغيرات الدراسة



شكل (1.1) متغيرات الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة من قبل الباحثة (2020م)، بناءً على دراسة:

(الشاعر، 2019م؛ قاووق، 2019م؛ عبد العال، 2017م؛ Ntimama, 2018؛ Bouhaleb and Smida, 2020؛ USAID, 2019؛ De Waal and Van der Heijden, 2015؛ Kuye and Oghojafo, 2011).

#### 1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

## وينبثق عن الفرضية الرئيسة الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (تحديد المشاركين) وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (تحديد الإطار الزمني) وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (تحديد المؤثرين على السيناريوهات) وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (تحديد الاتجاهات المستقبلية) وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (تحديد العوامل المستقبلية المجهولة) وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (بناء 3-5 سيناريوهات) وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين (صياغة الاستراتيجية) وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين (تطوير خطة الطوارئ) وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، يُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مجال عمل المنظمة).

## 1.7 حدود الدراسة

**الحد المكاني:** تحدد إجراء الدراسة في المنظمات الأهلية الأعضاء في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

**الحدود الزمني:** تم إجراء البحث في الفصل الأول من العام الدراسي (2020م).

**الحد البشري:** مسح شامل لمديري المنظمات الأهلية الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" وعددهم (69) منظمة.

**الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق الاستدامة المؤسسية من وجهة نظر موظفي المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية

##### 2.1.1 تمهيد:

لقد اهتمت العديد من المنظمات مؤخراً بتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية؛ من أجل فهم ومواجهة الغموض الذي يكتنف مستقبلها وحاضرها وتوقع الأحداث التي قد تعصف بها، نتيجةً لتسارع المستجدات التكنولوجية وثورة البيانات والمعلومات المتزايدة.

لذا فقد ذكر كباجة (2020م) بأنه على منظمات الأعمال التنبؤ بالأزمات والأحداث قبل وقوعها، في إطار الاستعداد لمجابهتها وذلك بطرح البدائل من الخطط والسيناريوهات، والاختيار من بينها وفق ما هو متاح من إمكانيات وموارد مساندة لمواجهتها، فالدراسات المستقبلية تركز على الأفكار والآراء الإيجابية باعتبارها من أهم مقومات استشراق المستقبل والتحضير الجيد له.

وأشار الحوت، وتوفيق (2015م) بأن الاستشراق العلمي المستقبلي يستند إلى حزمة من المنهجيات والإجراءات والتقنيات والسيناريوهات المخطط لها بدقة، والتي تركز على الفهم الدقيق للماضي واستقراء الحاضر واستشراق المستقبل باعتباره الحصيلة التراكمية للأحداث والتغيرات السابقة والحالية.

لذلك وضحت دراسة (عبدالعال، 2017م) بحسب ما أوردته دراسة (Tomas, 2006) إن السيناريوهات ليست واقع المستقبل، وإنما طريقة لتمثيله بهدف تنوير الفعل الحاضر في ضوء الحالات

المستقبلية المرغوبة، أو الممكنة ويعتمد ذلك على امتلاك الرؤية المستقبلية المطلوبة، والتي ينطوي نجاحها على العملية التخطيطية الملائمة بالتصرف المناسب في الوقت المناسب.

ويشير (Sarpong & Maclean (2011 إلى أن السيناريو يمثل حزمة من المنهجيات، والأساليب، والأنشطة، والقدرات التي تمكن المنظمات من اكتشاف الفرص المستقبلية ذات الصلة واستغلالها في الوقت الحالي. كما ذكرت دراسة (Bryson et al. (2016 إلى أن ممارسة السيناريو بطريقة شاملة وكلية يكون وسيلة قوية تعطي المنظمات القدرة على مواجهة المخاطر المحتملة ويسمح لها بتحقيق ميزات تنافسية مستدامة ووضع خطط استراتيجية طويلة المدى.

وانتشر استخدام أسلوب تخطيط السيناريو في مختلف المجالات، أياً كانت إدارية أو سياسية أو فنية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية أو تعليمية أو تربية (السيد، وهيبة، 2018م).

**وبناءً على ما سبق،** وحيث يبقى السؤال الأهم التي تسعى الباحثة للإجابة عنه في هذا المبحث؛ ما هو مفهوم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والفرق بين السيناريو والتنبؤ والرؤية؟، وما هي أهمية التخطيط بالسيناريو؟، وما هي أهداف، وأنواع تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، وما خطوات بناؤها في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية؟، باعتبار أن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يمكن من خلالها صياغة مجموعة من الرؤى المستقبلية في واقع يشهد العديد من الأحداث والأزمات كالواقع الفلسطيني والذي يحتاج لقرارات تتناسب مع السيناريو المكتوب لحل أزمة ما وبالتالي فإن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بحاجة لفهم عميق للبيئة المحيطة، وعوامل التغيير.

## 2.1.2 نشأة وتطور تخطيط السيناريو

بدايةً لوحظ أن مفهوم السيناريو يكتسب أهميته وتطوره منذ قديم الزمان من أيام المزارعين القدامى حيث تعلم المزارعون البسطاء أنهم عندما يركزون على زراعة نوع واحد من المحاصيل فإنهم يعرضون أرباحهم للخطر وبالتالي مستقبلهم ومستقبل أولادهم للخطر، فإذا ما حدث تغيير مفاجئ بالمناخ أو حل بالحقول أحد المشاكل التي تقضي على هذا النوع من المحاصيل، ظهرت فكرة أن يقوموا بتنويع المحاصيل التي يزرعونها في الموسم الواحد والفكرة مشابهة الموضوع تنويع الاستثمارات في وقتنا الحالي مثل أن يقوم المستثمر بتنويع محفظة أوراقه المالية (السن، 2009م). فالمزارعون والمستثمرون يبحثون عن وسائل لتأمين المستقبل وتقليل المخاطر الممكنة ومن هنا ظهرت فكرة السيناريو والتي تأخذ بعين الاعتبار فكرة الرهان على المستقبل: فمن الممكن لرجل الأعمال أن يغامر بمراد متاحة له

مثل الوقت والجهد والمال لتحقيق أرباح بعد (5 أو 10) سنوات، وتدور الاستراتيجية دائماً حول شيء واحد وهو المفاضلة بين البدائل المتاحة (عبد العال، 2017م).

**ولذلك يمكن القول** أن تخطيط السيناريوهات قد يشكل تعدد الاحتمالات الممكنة للمستقبل، وظهر اتجاهات جديدة في الحياة، والتغيرات المفاجئة التي من الممكن أن يشهدها العالم في السنوات الأخيرة مثل ظهور المزيد من الضغوط والتحديات للمخططين ومتخذي القرارات حول العالم، مما قد يدفع الأفراد إلى ضرورة فهم ومواجهة الغموض الذي يكتنف المستقبل والحاضر (شودة، 2010م)، وهنا يظهر أسلوب السيناريو كأحد أساليب الدراسات المستقبلية في مواجهة هذا الغموض، حيث أدى عدم وجود رؤية مستقبلية في الماضي إلى أن أصبح الحاضر يعج بمسائل تستوجب الإجابة والتحقيق وإيجاد الحلول (راشد، 2008م).

فالعالم المتغير بدأ يفرض مرونة استراتيجية، وغالبا ما يكون الحال هو الاستجابة للمتغيرات اليومية في التصرف مع محاولة المحافظة على الأهداف الأساسية وتقديم ردود أفعال مستعجلة في مواجهة المستقبل تلغي دورها بعض الرغبات المنشودة، مما يعيق كنتيجة تحقيق بعض الأهداف في كثير من المجالات، وهنا تكمن المشكلة، ويكمن بروز دور السيناريوهات لتقدم تلك الأشكال المختلفة من المستقبل، وتقدم المسارات إليها، والنتائج المترتبة عن الأحداث والاتجاهات والتصرفات، فتحدد بذلك خصائص الرؤية المستقبلية المطلوبة، فنجاح هذه الرؤية قد يكون من خلال العملية التخطيطية والشك بالتصرف المناسب في الوقت المناسب (Tomas, 2006).

**وبذلك تستنتج الباحثة** أن مفهوم تخطيط السيناريو موجود منذ قديم الزمان حيث استخدمه المزارعون لتفادي الخسائر العالية، ونتيجة للتغيرات اليومية في العالم أصبح من المهم جداً التخطيط عن طريق السيناريوهات فهي ليست واقع المستقبل، وإنما طريقة لتمثيله بهدف تنوير الفعل الحاضر في ضوء الحالات المستقبلية المرغوبة أو الممكنة، وبالتالي تفود إلى تقديم فرص للتحكم في التاريخ والحاضر والمستقبل.

### 2.1.3 مفهوم تخطيط السيناريو الاستراتيجي

تتحدرو الأصول التاريخية للتخطيط بالسيناريو الاستراتيجي المعاصر لخمسينيات وستينيات القرن المنصرم إلا أن الفضل الأكبر في نقل تخطيط السيناريو من المجال العسكري إلى عالم الأعمال يعزى إلى (Herman Kahn) من خلال جهودات البحث والتطوير لشركة (RAND) التي بحثت في فكرة تطبيق عملية تخطيط السيناريو في الشركة النفطية العالمية (Royal Dutch Shell) للربط بين

الشؤون العسكرية و الدراسات الاستراتيجية ، الأمر الذي أدى إلى حدوث تحولات جذرية في مسار عمل الشركة في عام (1967م) واستمرارها بخط تصاعدي نحو اعتلاء قمة هرم النجاح لتتجه بعدها معظم الشركات لانتهاج تخطيط السيناريوهات في عملها (Thomas & Chermack, 2019) .

بالإضافة إلى ذلك أشار زاهر (2004م) بأن السيناريوهات أساليب نظامية تعتمد على المتغيرات المترابطة بينها، ويمكن أن تكون استقرائية أو معيارية، وبذلك تمثل مجموعة بدائل حيث يتم بناء أكثر من سيناريو وكما تُعد نقطة البداية لوصف الموقف الحالي بناءً على توافر البيانات سواء أكانت كمية أو كيفية.

#### 2.1.4 تعريف تخطيط السيناريو الاستراتيجي

نظراً لأهمية تخطيط السيناريو وتطبيقه في مكان العمل، وقبل التطرق لتعريف تخطيط السيناريو الاستراتيجي لابد من التطرق لمفهوم التخطيط والسيناريو والاستراتيجية.

1. مفهوم التخطيط: التخطيط يقوم على أهداف وغايات تحمل تطلعات إلى المستقبل، من أجل تحقيق التنمية البشرية، وإشباع الحاجات الاجتماعية والفردية، وتلبية رغبات أفراد المجتمع واختياراتهم، وتحسين نوعية الحياة (كباجة، 2020م).

ويعرفه (Thompson et al. (2005) إنه التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية قصيرة وطويلة الأمد التي تتبناها المنظمات لتحقيق النتائج والأهداف واستراتيجيات العمل المطلوبة لنجاحها" .

وعرفة العربي (2010م) بأنه "عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، كما إنه يعد الإطار المادي للأمال والتطلعات المستقبل ويقوم على الإعداد لهذا المستقبل".

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن التخطيط هو أحد وظائف العملية الإدارية التي يتم من خلالها وضع مجموعة من الاحتمالات والافتراضات المستندة لدراسة الماضي والحاضر حول وضع أو ظرف مستقبلي وبالتالي رسم خطة استراتيجية مدعومة بقرارات إدارية توضح الأهداف المنوي تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

وأما إجرائياً فالتخطيط هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المسار التي ينبغي أن تنتهجه المنظمات الأهلية وفق المعايير المحددة مسبقاً لتنفيذ أعمالها؛ لتحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

## 2. مفهوم السيناريو

ذكرت دراسة الشاعر (2019م) بأنه تتحدر أصول كلمة سيناريو إلى اللاتينية ويقصد بها المخطط أو المؤامرة حيث إن السيناريو أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبنياً على فروض منطقية وواقعية ومبرهنا بأدوات رياضية قائمة على الاحتمالات.

ويقصد بالسيناريو حسب ما ذكره شنودة (2010م) أنه أحد أدوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والتي قد تساعد متخذي القرارات، لفهم الأبعاد المحتملة للمستقبل بغرض اتخاذ القرارات الحالية ذات الآثار المستقبلية بعيدة المدى للمنظمات بأقصى درجة ممكنة من التأكد.

وأيضاً يقصد به "الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المحتملة المتوقع" (الحدراوي، 2011م).

ويعرفه Bandhold & lindgren (2003) بأنه: رؤية مستقبلية تحاول الإجابة عن مجموعة أسئلة تستفسر عن ما سيحدث مستقبلاً، وتفسير الرؤى اللازمة لمواجهة المخاطر، وكيفية تحقيق التوافق بين كل الواقع الحاضر والمستقبل المحتمل.

أما (2005) Reger & Mietzner فيرى أن السيناريو وصف لحالة مستقبلية ولمسار الأحداث حيث يسمح السيناريو للمنظمات بالتحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.

كذلك يقصد بالسيناريو بأنه: رؤية افتراضية واحتمالية نوعية، أو كمية (Bezold, 2010).

ويعد أحد التصورات المستقبلية المحتملة التي تصف الموقف في المستقبل بناءً على عدة معطيات متناسقة الحدوث في الحاضر. (Kuhle et al., 2005).

وبذلك ترى الباحثة أن السيناريو أداة تخطيط مساعدة لاتخاذ القرارات من خلال توقع مدروس للحالات والظروف المستقبلية المحتملة وكيفية التعامل معها في ظل الموارد التي توفرها المنظمة، كما ويعد السيناريو وصفاً استباقياً لحالة المستقبل يساعد في تخيل مؤثراته والأحداث الناتجة عنه والتي يلزم دراستها بدقة لاتخاذ القرارات الملائمة لها.

**التعريف الإجرائي:** مجموعة من الأفكار والرؤى المستقبلية لأمر محتمل أو غير محتمل تقوم من خلاله المنظمات الأهلية بوضع الخطط البديلة لاتخاذ القرارات اللازمة عند حدوث هذا الأمر.

### 3. مفهوم الاستراتيجية

الاستراتيجية هي مسار أو مسلك تختاره المنظمة بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها بمعنى أن الاستراتيجية هي إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه مؤسسة ما وذلك على المدى البعيد" (أبو النصر، 2012م).

وتعرف الاستراتيجية في الإدارة بأنها: هيكل ضابط أو محدد لطبيعة الإجراءات التي يجب اتخاذها لوضع خطة العمل موضع التطبيق (الشاعر، 2019م).

عملية مخططة تساعد على التكيف مع المتغيرات المتسارعة؛ لأنها تمد صانعي القرارات برؤية أفضل للمستقبل، وتزيد من دقة التنبؤ، وذلك لرفع كفاءتهم للتحكم في التغيير (البحيري، 2014م).

ويمكن القول بأن الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من الطرق، والإجراءات، والأساليب، والمناهج المنظمة التي يتم اتباعها بدقة لتحديد المطلوب تحقيقه في الوقت المناسب، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة في المنظمة.

**التعريف الإجرائي:** مجموعة من القرارات المدروسة التي تتخذها منظمات أهلية وفق منهجية وأساليب محكمة التخطيط؛ بهدف الوصول لأهدافها وتحقيق اتساقها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

أما تعريف تخطيط السيناريو الاستراتيجي فسيتم عرضه في الجدول التالي:

جدول (2.1): تعريف تخطيط السيناريو الاستراتيجي

| م | المؤلف        | التعريف  |
|---|---------------|--|
| 1 | الشاعر، 2019م | أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تقوم على فكرة التنبؤ في المستقبل من خلال قراءة الحاضر لحصر التصورات والرؤى التي تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في حالة واجهتها عوائق متوقعة أو غير متوقعة. |
| 2 | قاووق، 2019م  | يساعد المنظمات على التطوير ومعرفة أشكال جديدة من الميزات الاستراتيجية للمنظمات والقدرات التنافسية، وبالتالي تحسين عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على أداء وفعالية المنظمة.                             |

| م  | المؤلف                  | التعريف   |
|----|-------------------------|---|
| 3  | Schwarz et al. 2019     | يشير إلى وصف صعب للحالات المستقبلية البديلة ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي والتي تمثل تصورات معقولة لما سيحدث من تغييرات في العالم الخارجي، ويعرف بأنه ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يتصل بالأدوات والتقنيات اللازمة لإدارة أوجه عدم التأكد في المستقبل. |
| 4  | عبد العال، 2017م        | عملية التنبؤ بالمستقبل من خلال معرفة الحاضر واستقراء الماضي، لتوفير المعلومات والحقائق التي يعتمدها المخططون الاستراتيجيون لبناء سيناريوهات تحاكي واقع وطبيعة المنظمات للاستفادة منها مستقبلياً.  |
| 5  | منهل، والعبادي، 2015م   | هو رؤية مستقبلية تسعى للإجابة عن عدة تساؤلات مثل ماذا سيحدث مستقبلاً؟، وما هي الرؤى المرسومة بهدف تفادي المخاطر؟.   |
| 6  | مبروك، والسيد، 2014م    | عمل علمي، يهدف إلى تجنب الغموض والمشكلات والمخاطر التي تهدد المنظمات والمجتمعات مستقبلاً، ومساعدة صناع القرار على تخطيط سياسات رشيدة وتنفيذها من خلال رؤى وتخطيط مستقبلي.   |
| 7  | الضبيع، 2013م           | أكد على أهمية أن يكون استشراف المستقبل جزءاً أساسياً من تفكير القائمين على التخطيط الاستراتيجي، واستخدام الأساليب التي ترسم التوجهات المستقبلية؛ بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.  |
| 8  | محمد، 2013م             | أداة تخطيط توظفها مختلف المنظمات لتطوير صياغة الاستراتيجيات والخطط طويلة الأمد التي تكسيها مرونة استراتيجية للتعامل مع المتغيرات غير المؤكدة مستقبلاً.  |
| 9  | Visser & Chermack, 2009 | تخطيط يعمل على تعزيز وزيادة قدرة المنظمة على التبصر المستقبلي وتحسين الأداء المالي لها، كما أنه يؤثر في أداء المنظمة بشكل عام لأنه يوفر تحليلاً شاملاً للقوى الدافعة الرئيسية في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.  |
| 10 | الدوري وصالح، 2009م     | تدريب ذهني لتصور الظروف المستقبلية التي تتشكل في حدود تخيل ما سوف يحدث مستقبلاً.  |

| م  | المؤلف                    | التعريف   |
|----|---------------------------|---|
| 11 | Note, 2009                | تقنية مستقبلية تستعمل في التحليل والتخطيط الاستراتيجي المتوسط إلى طويل الأجل وتستعمل لتطوير استراتيجيات وسياسات قوية ومرنة ومتجددة.                                 |
| 12 | راشد، 2008م               | أسلوب مستقبلي لمواجهة هذا الغموض، حيث أدى عدم وجود رؤية مستقبلية في الماضي إلى أن أصبح الحاضر يعج بمسائل تستوجب الإجابة والتحقيق، وإيجاد الحلول.                    |
| 13 | Ratcliffe, 2006           | آلية ممنهجة توفر لصانعي القرار مساحة للتخطيط وتقليل مستوى عدم التأكد ورفع مستوى اليقين والدراية فيما يتعلق بنتائج الإجراءات التي اتخذت أو التي سيتم اتخاذها حالياً. |
| 14 | Lindgren & Bandhold, 2003 | جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارية للتعامل مع الحالات اللاتأكد المستقبلية.   |
| 15 | Schoemaker, 1995          | طريقة نظامية ومرتبطة لتصور الوقائع المستقبلية الممكنة والتي يمكن للمنظمة اتخاذ القرارات الاستراتيجية خلالها بشكل افضل.  |
| 16 | Garrat, 1995              | عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل شروعهم في التخطيط، كونها تزيد من وعيهم بأهمية البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.  |
| 17 | Porter, 1985              | نظرة داخلية منطلقة من المنظمة تجاه رسم صورة للمستقبل مرغوبة و ممكنة بالاعتماد على كم البيانات المتاحة.  |
| 18 | Schwartz, 1991            | أداة فاعلة لترتيب وتنظيم مدارك المنظمة بطريقة منهجية حول البيئة المستقبلية كبداية يمكن اعتمادها في اتخاذ القرارات.  |

مما سبق يمكن القول، أن السيناريو أداة تخطيط متكاملة حيث تشمل تصوراً مستقبلياً مبني على احتمالات وافتراسات منطقية وواقعية ومثبتة باستخدام أدوات وأساليب رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية للمستقبل القريب أو البعيد، وهو طريقة منظمة لتصور الوقائع المستقبلية الممكنة التي يمكن أن تتخذ في إطارها القرارات الاستراتيجية للمنظمات وتستخلص الباحثة من تعريفات الدراسات السابقة، بأن تخطيط السيناريو الاستراتيجي يمثل مجموعة مؤشرات مستقبلية تشمل:

- أفكار ورؤى مستقبلية باستخدام الدراسات الاستشرافية.

- حزمة من الاحتمالات والافتراضات للظروف والأحداث المتوقعة.
- تستهدف متغيرات وأبعاد طويلة الأجل.
- وضع خطط وقرارات استراتيجية لمواجهة الظروف المستقبلية.

ولتوضيح الفرق بين السيناريو والتنبؤ والرؤية كما ذكرتها دراسة (عبد العظيم، 2020م).

#### جدول (2.2): يوضح الاختلافات بين السيناريو والتنبؤ والرؤية

| السيناريو   | التنبؤ  | الرؤية                            |
|---|---|-----------------------------------|
| يتناول أمور مستقبلية ممكنة                            | أمور مستقبلية محتملة                          | تعبر عن مستقبل مرغوب              |
| تستند على أساس اللاتأكد                               | تستند على أساس العلاقات                       | تستند على أساس القيم              |
| توضح المخاطر  | تخفي المخاطر                                  | تخفي المخاطر                      |
| ذات طابع نوعي أو كمي                                  | ذات طابع كمي                                  | عادة ما تكون نوعية                |
| تحتاجها المنظمة لمعرفة ما تقرره                       | تحتاجها المنظمة لبناء القدرة على اتخاذ القرار | تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها    |
| نادر استخدامه   | يستخدم يومياً                                 | تستخدم بشكل واسع نسبياً           |
| قوي في المدى المتوسط إلى البعيد، ودرجة اللاتأكد عالية | قوي في المدى القصير ومنخفض في اللاتأكد        | يستخدم للتحفيز على التغيير النوعي |

المصدر: (عبد العظيم، 2020م).

#### 2.1.5 أهمية تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية

تكمن الأهمية العملية للسيناريوهات الاستراتيجية في تنشيط التفكير الاستراتيجي داخل المنظمات، تحسين مرونة الاستجابة للتغيرات البيئية التي تتم في إطار رؤية غير واضحة، إعادة ترتيب خيارات السياسة بناء على بيئة المستقبل.

وذكرت دراسة (lindgren & Bandhol, 2003) بأن أهمية تخطيط السيناريوهات تكمن في:

1. أن السيناريوهات الاستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، وإن صيغة كتابة السيناريوهات السردية تجعلها ميسرة الحفظ.
2. تعمل السيناريوهات زيادة إدراك المنظمات، والتفكير بعدة طرق مختلفة ونوعية، وتدريبها على ممارسة هذا التفكير لتحسين قدرتها على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

3. أن الأعمال وبيئاتها مقعدة، ولذا يجب تقليص بيئات الاعمال المعقدة من خلال تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية للوصول بها إلى حالة بيئية يسيرة يمكن التعامل معها بسهولة.

4. السيناريوهات سهلة الإيصال والمناقشة ومن شأنها تبسيط عملية اتخاذ القرار.

مما سبق تستنتج الباحثة أن أهمية تخطيط سيناريوهات الاستراتيجية تتجلى في مجموعة من نقاط أبرزها: تنبيه متخذي القرارات بطبيعة المشاكل والنتائج المترتبة على اختيار أحد من مسارات تطور الأحداث والظواهر، وهذا يساعد على عملية الإصلاح الإداري والتكيف في المنظمة، توسيع مدارك التفكير الاستراتيجي، معرفة التصورات المستقبلية، والعمل على تحليلها، تعزيز عملية التفكير الجماعي، والعمل بروح الفريق، وتنمية التفكير الإبداعي، تمكين قدرة المنظمات على تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها.

#### 2.1.6 أهداف تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية

تهدف عملية تخطيط السيناريو الاستراتيجي إلى محاولة التنبؤ بالمستقبل، ومحاولة السيطرة عليه، كما وتهدف أيضاً لمساعدة متخذي القرار على اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة.

وذكرت دراسة (العنزي، 2014م) أن السيناريوهات تسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

1. تفسير الماضي، لأن له تأثير على الحاضر وعلى المستقبل، وهناك العديد من الأمور تستخلص، من قراءة الماضي.

2. تقديم مجموعة من الأفكار والمقترحات تساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السريعة.

3. توفر السيناريوهات كافة البيانات والمعلومات المطلوبة لصياغة الاستراتيجيات للمنظمات.

4. تحديد الإطار الزمني طويل الأجل الملائم لمتخذي القرارات، حيث العمل وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبياً، يتيح لهم الاختيار بين البدائل الاستراتيجية.

5. استكشاف العديد من النواتج التي تفرزها السيناريوهات والمحتمل تأثيرها على المنظمات والأفراد.

6. تكشف السيناريوهات الموارد والطاقات للمنظمات التي تحقق التنمية الشاملة لها.

7. إحداهن التوازن بين متطلبات الحاضر لمواجهة مخاطر المستقبل.

كما ذكرت دراسة سعداوي (2016م) عدة أهداف أخرى للسيناريوهات الاستراتيجية:

1. المساعدة في إدراك مؤشرات الضعف والمقاومة للتغيير.

2. تجنب الوقوع تحت طائلة المفاجأة والصدمة بالظروف التي قد تطرأ.

3. رفع الوعي عند متخذي القرارات الاستراتيجية.

4. اختبار مدى صلابة الاستراتيجيات وقدرتها على مواجهة الاحتمالات البيئية.

5. التحفيز على المشاركة والفكر الخلاق.

وبذلك لوحظ أن عملية تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية تمتلك عدة أهداف ومنها: تغيير التفكير التقليدي في صياغة التصورات المستقبلية داخل المنظمات، يدعم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية عملية صنع القرار، وتعمل على تطوير الخطط الاستراتيجية في المنظمات، تعزز للمنظمات فهم الروابط والعلاقات السببية والتسلسل المنطقي للأحداث المستقبلية ذات التأثير الكبير على نجاح وبقاء المنظمات، صياغة الرؤى المستقبلية، من خلال تقديم العديد من التوصيات والمقترحات، التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار للوصول إلى الوضع المستقبلي التي ترغب به المنظمات.

## 2.1.6 متطلبات تخطيط السيناريو

إن تخطيط السيناريو يتطلب دائما ويتضمن مجموعة من الخصائص الهامة كما ذكرتها دراسة (قاووق، 2019م):

1. درجة عالية من التخيل والتوقع لتحديد عوالم المستقبل المختلفة وفهم أعماق لها.

2. النقاش والحوار ذو الطابع المفتوح حول العقود المستقبلية البديلة وما تحمله من تغييرات.

3. إيجاد مجال للمناورة لاتخاذ إجراءات استراتيجية تتوافق مع السيناريوهات المختلفة.

## 2.1.7 خصائص السيناريوهات الاستراتيجية

من أجل أن تكون السيناريوهات الاستراتيجية قابلة للتطبيق، وذات رؤى استشرافية وناجحة، لا بد أن تتمتع بمجموعة من الخصائص لخصتها دراسة عامر (2008م):

1. أن تكون قابلة للتطبيق، وليس مجرد خيال لذلك يجب أن تتصف هذه السيناريوهات بالمعقولة.
2. أن تكون سهلة الفهم وواضحة، حتى تستطيع المساعدة على التعلم وتعديل التصرفات والأولويات لاتخاذ القرار الملائم والمناسب.
3. أن تتمتع السيناريوهات بقدر واضح وملحوس من الاختلاف والتمايز مهما كان عددها، لكي تسمح بانبعث طاقات للخيال والإبداع.
4. أن يتصف كل سيناريو بالتناسق بين مكوناته، وهذا لا يتعارض مع وجود تناقضات داخلها، بل يعد هو محرك السيناريو.
5. أن تتسم السيناريوهات بالقدرة على كشف التحولات في المسارات المختلفة، وقدرته على توقع الأحداث، التي تشعل الاضطرابات داخل السيناريو.

وذكر (عبد العال، 2017م) عدة من الخصائص كما أوردتها دراسة (Heijden, 2005):

1. السيناريوهات الجيدة تتسم بالسهولة والفهم، ويمكنها المساعدة على التعلم.
2. السيناريوهات يجب أن تكون قادرة على معرفة النتائج والآثار المحتملة للاختيارات البديلة.
3. أن تكون السيناريوهات البديلة على قدر واضح من التمايز والاختلاف فيما بينها.
4. أن تكون السيناريوهات قابلة للتطبيق بطريقة منظمة وليس خيال.
5. أن يتسم السيناريو بالقدرة على توقع الأحداث والأزمات، التي تؤدي إلى حدوث اضطرابات في المنظمات.

6. قيمة السيناريوهات تكمن في مساعدة متخذي القرارات، لتخطيط الاستراتيجيات التي تؤدي للوصول إلى الاهداف المرجوة للمنظمة.

يمكن القول أن السيناريوهات الاستراتيجية تعكس مستقبل المنظمة، ويجب وأن تكون متماسكة داخلياً ومتجانسة، ويكون لها معنى واضح عند فحصها، وقابلة للتطبيق من قبل المعنيين على تطبيقها، وحتى تكون السيناريوهات قابلة للتطبيق، ومحددة لرؤية مستقبلية واقعية فعليها أن تتميز بمجموعة خصائص يفضل توافرها في السيناريوهات أو في عملية بنائها.

### 2.1.8 أنواع السيناريوهات الاستراتيجية

بعد التطرق لمعرفة مفهوم السيناريوهات وتحليلها، يجدر الإشارة إلى تصنيف أهم أنواع السيناريوهات الاستراتيجية كما أوردتها دراسة عبد العظيم (2018م) ودراسة (Thomas 2006)، والتي تمثلت في:

1. السيناريوهات الاستطلاعية: وهي السيناريوهات التي تنطلق من الوضع الراهن لإيجاد العديد من البدائل والاحتمالات المستقبلية، تهدف تقديم سيناريوهات بديلة لمتخذي القرار من أجل اختيار الأنسب والأفضل للمنظمة.

ويضيف عبد العظيم (2018م) بأنه من خلال تحديد نوع السيناريو المستخدم والغاية منه؛ يمكن معرفة عدد السيناريوهات الواجب كتابتها، حيث أن السيناريوهات الاستطلاعية عادةً ما يتم تحديدها بخمسة سيناريوهات متوقعة لكل منظمة وهي:

أ. السيناريو الخالي من المفاجآت: يفترض هذا النوع من السيناريوهات أن تبقى الأحداث مستمرة كما هي الآن دون أية تغييرات مفاجئة قد تطرأ.

ب. السيناريو التفاؤلي: يفترض هذا النوع من السيناريوهات أن الأحداث ستكون أفضل مما كانت عليه سابقاً.

ج. السيناريو التشاؤمي: يفترض هذا النوع من السيناريوهات حدوث شيء ما يؤدي إلى الأسوأ مما كان عليه سابقاً.

د. سيناريو الكارثة: يفترض هذا النوع من السيناريوهات أن الأحداث ستسوء بشكل مرعب، وأن الوضع سينهار مستقبلاً بناءً على المؤشرات الراهنة.

هـ. سيناريو الثورة، أو الراديكالي، أو الانقلابي: يفترض هذا النوع من السيناريوهات أن حدثاً غريباً ومدعشاً ورائعاً، سيحدث لم يتم توقعه البتة.

وأشارت دراسة عبدالعال (2017م) إلى وجود ثلاث سيناريوهات احتمالية للسيناريوهات الاستطلاعية:

أ) السيناريو المرجعي: يعبر عن الوضع الأكثر احتمالاً لتطور الظاهرة محل الدراسة.

ب) السيناريو المتفائل: يعبر عن الأمل في مسار تطور الظاهرة.

ج) السيناريو المتشائم: يعبر عن حالة عدم توافق الظروف، والاتجاه بالظاهرة إلى كارثة .

2. السيناريوهات الاستهدافية: وهي السيناريوهات التي تنطلق من تحديد الهدف المستقبلي المرغوب به، وبعد ذلك العودة للحاضر، من أجل تحديد الاتجاهات التي تقود لتحقيق الهدف المنشود مستقبلاً، كما يطلق عليها أيضاً بالسيناريوهات العكسية، حيث تؤدي إلى إحداث تغييرات مقصودة، وتقديم توصيات ومقترحات لمتخذي القرارات للوصول للأهداف المطلوبة.

وبناءً على ما سبق لوحظ أن السيناريوهات الاستراتيجية يمكن تصنيفها كالاتي: السيناريوهات الاستطلاعية: وهي تتضمن التوجهات السابقة والحاضرة التي تؤدي إلى تصورات مستقبلية محتملة، والتي تتضمن: السيناريوهات الخالية من المفاجآت، والتي تفترض أن الأحداث المستقبلية ستبقى كما هي موجودة الآن، في حين أن السيناريو التفاوضي: يفترض أن الأحداث ستكون مستقبلاً أفضل مما هو عليه حالياً، كلما سار الوقت، وأن الأزمات سوف تختفي وتصبح المنظمة مستقرة ومزدهرة، بينما السيناريو التشاؤمي: هذا السيناريو يفترض الأسوأ، وأن القادم على المنظمات يحمل الكثير من الأزمات والمعوقات، التي تحتاج لقرارات وتخطيطات إدارية صحيحة وقوية، كما أن سيناريو الكارثة: يفترض أن الأحداث ستسوء بشكل مخيف، ويحتاج لقرارات حاسمة من أجل عدم انهيار المنظمات، أما السيناريوهات الاستهدافية: هي التي تُبنى من خلال تصورات مستقبلية بديلة، ويمكن أن تكون محببة أو غير مرغوب بها، وهي تتصور بطريقة استردادية، في هذا النوع تكون نقطة البداية هي مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل يتم ترجمتها إلى صورة مستقبلية متناسقة ثم يرجع معد السيناريو من المستقبل الى الحاضر لكي يكشف المسار الممكن لتحقيق تلك الأهداف محدداً النقاط الحرجة التي يتطلب فيها اتخاذ القرارات الهامة عندها، ولذلك يسمى هذا النوع من السيناريو بالسيناريو الراجع للخلف).

## 2.1.9 معايير اختيار السيناريوهات الاستراتيجية

إن القاعدة الذهبية في تحديد عدد السيناريوهات هي بأن لا تقل عن اثنين وأن لا تزيد عن أربعة وقد ذكرت دراسة قاووق (2019م) بأنه يوجد خمسة معايير أساسية لاختيار السيناريوهات، متمثلة بالآتي:

1. المعقولة: يجب أن تكون السيناريوهات الاستراتيجية التي تبنيها المنظمات قابلة للحدوث.
  2. التمايز: وهذا يعني أن تكون السيناريوهات مختلفة هيكلياً وليس اختلافاً سطحياً.
  3. الاتساقية: وهذا يعني أن تكون السيناريوهات منطقية مما يضمن وجود اتساق داخلي يعكس مصداقيتها.
  4. أداة صنع القرار: يجب أن يسهم كل سيناريو برؤى مستقبلية محددة تساعد المنظمات في عملية اتخاذ القرارات المناسبة.
  5. التحدي: وهذا يعني أن تتحدى السيناريوهات الاستراتيجية أسلوب التخطيط الاستراتيجي التقليدي للمنظمة حول المستقبل.
- لذلك لا بد أن تتميز السيناريوهات الاستراتيجية عند اختيارها بكل من المعقولة والتمايز والاتساقية وأداء صنع القرار والتحدي؛ حتى تستطيع المؤسسة أن توتي ثمارها مستقبلاً من تطبيق هذا السيناريو المتوافق مع هذه المعايير الخمسة.

## 2.1.10 خطوات بناء وتطوير السيناريوهات الاستراتيجية

تتم عملية بناء وإعداد السيناريوهات بوساطة عدد من الخطوات والمراحل والتي تسهم في تحديد واختيار السيناريو الأفضل والمناسب من بين البدائل من السيناريوهات، وبذلك الصدد أشارت دراسة الشاعر (2019م) ودراسة سعداوي (2016م) إلى أنه يتم بناء السيناريوهات ضمن الخطوات التالية:

1. وصف الوضع الحالي والاتجاهات العامة: حيث أن هذه الخطوة تشتمل على إبراز الوضع الحالي كما هو، وإظهار نقاط القوة والضعف، وتحديد كافة الاتجاهات العامة التي تحدد التصورات المستقبلية، ويتم من خلال هذه التصورات الكشف عن المشكلات والقضايا الرئيسية عند بناء السيناريو (راشد، 2008م).

2. فهم ديناميكية النظام والقوى المحركة له: لأنها تسعى لفهم ومعرفة ديناميكية النظام والقائمين بطريقة مباشرة وغير مباشرة عليه، وهي أهم خطوة في بناء السيناريوهات.

3. تحديد السيناريوهات البديلة: الهدف من هذه الخطوة تحديد البدائل المتاحة للتصورات المستقبلية، من خلال فهم ديناميكية النظام والقوى المحركة له، ووصف هذه التصورات المستقبلية، وعرض البديل لكل تصور خلال فترة زمنية محددة تتعلق بالسيناريو الخاص به (Lindgren, 2003).

4. كتابة السيناريوهات المختار: تكون هذه الخطوة بعد فرز السيناريوهات البديلة واختيار الأفضل منها، فإن كتابة السيناريوهات تقتضي مشاهدة مدخلاتها والإطلاع على تفاصيل ومعلومات معينة، أو بدمج تطورات مستقبلية أخرى في السيناريوهات المختارة، ومن ثم معرفة ردود أفعال السيناريوهات المختارة، ومن ثم كتابة السيناريو بشكل مفهوم وواضح، وإبراز عناصر السيناريو الثلاث وهي: الشروط الابتدائية، المسار المستقبلي، الوضع المستقبلي (Ralston, 2006).

5. تحليل نتائج السيناريوهات: إذا كانت التصورات المستقبلية ذات طابع استطلاعي بتحليل مقارن، أما إذا كانت ذات طابع استهدافي، فيكون تحليل نتائج السيناريو طريقاً للتخطيط ورسم السياسات والإجراءات طويلة الأجل، وتكون الاستراتيجيات الموضوعة للرؤى المستقبلية قابلة للتطبيق (العيسوي، 2000م).

في حين أن دراسة (عبد العظيم، 2018م) ذكرت بأن طرق بناء وتطوير السيناريوهات الاستراتيجية تتمثل في:

1. الطريقة الحدسية أو اللانظامية فهذه الطريقة قائمة على الحدس مع إعمال قدرات التصور والخيال والتفكير الكيفي وهذا هو الأصل التاريخي للسيناريو، وبناء السيناريو طبقاً لهذه الطريقة يُنظر للوسائل الكمية كعناصر مساعدة، ولا يتوقع أن يلتزم كاتب السيناريو بالافتراضات التي وضعها، إذ يبقى العنصر الأساسي في هذه العملية هو الحدس والخيال والاستبصار.

2. طريقة النمذجة أو الطريقة النظامية فهي تعتمد على الطرق الحسابية الكمية بصفة عامة، وعلى دور الحدس والتخيل بجانب المعلومات والوقائع الخاصة عند تصميم الشروط الابتدائية للسيناريوهات غير السيناريو المرجعي، حيث تكون هذه الشروط متخيلة أو مصنوعة على مقياس السيناريو.

3. الطريقة التفاعلية فهي الطريقة العملية التي أمكنها الجمع بين مميزات الطريقتين السابقتين، حيث يتم تطبيق الطريقة الحدسية في مرحلة وطريقة النمذجة في مرحلة أخرى، أو يتم التفاعل بينهما في كل مرحلة وفقاً لما تتطلبه جودة النتائج؛ بغية الوصول إلى سيناريوهات جيدة.

ويمكن القول أن خطوات بناء السيناريو الاستراتيجية بحاجة إلى فريق متخصص لبناء هذه الخطوات بطريقة متسلسلة وقابلة للتطبيق، وتحتاج إلى فهم دقيق لهذه الخطوات المتمثلة: بجمع المعلومات لتوصيف الوضع الراهن، وفهم ديناميكية الموقف والمؤثرين بطبيعته، وكذلك اختيار السيناريوهات اللازمة للمشكلة المحددة، كما من أهم الخطوات تتمثل في صياغة السيناريوهات المناسبة، وأخيراً تحليل النتائج للسيناريوهات لوضع القرارات المهمة، وتختلف حسب بيئة العمل المراد وضع تخطيط سيناريو استراتيجي لها.

### 2.1.11 نقاط القوة والضعف في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية

إن أسلوب السيناريو كما أساليب التخطيط الاستراتيجي الأخرى، يتميز بنقاط قوة، ونقاط ضعف يعاني منها، وهذا ما أشارت له دراسة (MacDonald, 2015) فيما يلي:

ومن أبرز نقاط القوة في استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات:

أ. تعمل السيناريوهات على تقليل مخاطر مراهنات المنظمات على نتيجة واحدة فقط، بل أن كل سيناريو بديل بإمكانه إتاحة أكثر من نتيجة.

ب. يساعد أسلوب السيناريوهات الاستراتيجية المنظمات الأهلية، على النظر إلى المستقبل والكشف عن الاحتمالات غير المتوقعة.

ج. أسلوب السيناريوهات يركز على العوامل التي تعمل كمحرك للتغيير وتمنح المنظمات القدرة على تحديد الاتجاه الذي يتطور إليه الموقف من خلال الإنذار المبكر لتلك المنظمات.

د. من خلال التدريب الذهني الذي توفره أسلوب السيناريوهات الاستراتيجية لقادة المنظمات، يمكنها من جعل المنظمات أكثر مرونة للاستجابة للتغيرات.

أما نقاط الضعف في التخطيط الاستراتيجي باستخدام السيناريوهات وهي على النحو الآتي:

أ. تقنيات السيناريو لا تتناسب بسهولة مع تطور مؤشرات التقدم كما تفعل التقنيات التقليدية.

ب. في تاريخ تحليل السيناريو الحديث الذي دام لثلاثين عاماً، لا يوجد سوى دليل محدود على نجاح أسلوب السيناريو في توقع الأحداث المستقبلية الكبيرة \_ سقوط الاتحاد السوفيتي\_.

ج. إحدى نقاط ضعف السيناريو تكمن في تعزيزه للافتراضات المستقبلية التي تم قبولها.

## 2.1.12 عوامل نجاح تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية

أن عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي تتألف من عنصرين كما ذكرتها دراسة الحدراوي ومحمد (2013م) وهما:

1. الرغبة: حيث أن السيناريو يلائم رؤية خاصة، بمدى تحققه أو بمدى ما تطمح إليه المنظمة لتحقيقه.

2. المصداقية: يتم تطوير السيناريو وتكوينه من قبل مختصين وخبراء في هذا المجال، وتعتبر السيناريوهات الناجحة هي التي تقوم بعدة وظائف.

يمكن القول، بأنه على حد علم الباحثة\_ لم يتطرق الأدب السابق ذو العلاقة بموضوع الدراسة إلى عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي، لذا يمكن القول بأن النجاح في بناء السيناريوهات يتم من خلال تحديد أحداث المستقبل، وتوجيهه في مسارات واتجاهات يمكن توقع نتائجها، واكتشاف القوى المحركة للمستقبل، فالسيناريوهات تحقق فوائد متعددة للتخطيط الاستراتيجي لاسيما إتاحة قدر مناسب من المعلومات المتعلقة بالخطط والمشروعات المستقبلية للمنظمة، وتحديد العوامل الفاعلة الخاصة بالبيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على النمو المستقبلي للمنظمات الأهلية، وتحسين فرص التكيف مع التغيرات المتوقعة، وإتاحة فرص التفكير الإبداعي، تحديد استراتيجيات التطوير لها.

ومن أجل ضمان نجاح التخطيط باستخدام السيناريو الاستراتيجي، يجب الاستناد إلى ركائز عدة، ذكرها (الأسدي، 2015م) كالتالي:

1. أن يكون السيناريو الاستراتيجي شاملاً وبراغي كل المتغيرات المحتملة مستقبلاً، ويكون تنفيذه عبر مراحل وفي فترات زمنية محددة.

2. أن تتبنى وتتولى تنفيذ السيناريو الاستراتيجي قيادة واعية، تتوافر لديها كافة الإمكانيات والطاقات، وأن يكون لديها القدرة على تذليل الصعاب، والمرونة في تقويم التخطيط الاستراتيجي طبقاً للمتغيرات، من دون أن تحيد عن الهدف الرئيس.

3. أن يكون المنفذون على معرفة تامة بأهداف ومراحل الخطة، ومقتنعين بها، ويتسمون بالإبداع في وضع السيناريوهات الاستراتيجية.

4. أن يكون هناك تأييد للخطة واقتناع كامل بضرورة تنفيذها لما ستعود به من فوائد على المنظمات والأفراد عند اكتمال تحقيق أهدافها.

5. أن تكون سيناريوهات الخطة مرنة، وقابلة للتقويم عند حدوث متغيرات حادة، وبما يسمح بالوصول إلى الهدف في النهاية.

تري الباحثة بأنه يتوجب على كاتب ومعد السيناريوهات الاستراتيجية، أن يتمتع بدرجة عالية من الفهم الدقيق لهذه الخطوات، لأنها تمر بمراحل متسلسلة، وكذلك يجب مراعاة متطلبات تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.

### 2.1.13 أبعاد عملية تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية

تعتبر عملية تخطيط السيناريو مترابطة ومتكاملة فيما بينها، وتتألف من مجموعة من الأبعاد تربطهم علاقة تسلسلية، لذا حددت دراسة كلّ من: عبدالعال (2017م) ؛ Kuye & Oohojat (2011) ؛ Horwth (2006) مجموعة من الأبعاد لعملية التخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، وهي تتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية والتي تمثلت في:

1. تحديد المشاركين: يعتمد على كيفية إنتاج السيناريوهات البديلة للمستقبل، وتقدم عرضاً للاختيارات المتاحة أمام الفعل الإنساني، مع بيان نتائجها المتوقعة، وقد ينطوي تحليل السيناريوهات على توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغي عمله وبالتالي فإن الأفراد المشاركين في تخطيط السيناريو يجب أن يمتلكوا المقدرة على تحقيق أهداف ومواصفات السيناريوهات المطلوبة.

وترى الباحثة أن تحديد المشاركين في صياغة التصورات المستقبلية القائمة على تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، هي عملية كثيرة التعقيد، نظراً لأنها تتطلب أن يكون المشاركون يمتلكون القدرات

والمهارات والخبرات، التي تمكنهم من صياغة السيناريوهات المطلوبة بما يضمن تحقيق الاهداف المرجوة للمنظمة، كما أن تحديد عدد المشاركين عملية تحكمها مجموعة مؤشرات أهمها التناسق الفكري للمشاركين، والاختصاص المتشابه أو المتقارب، والخبرة المتجانسة.

**2. تحديد الإطار الزمني:** يلعب عامل الزمن مؤشراً مهماً في تحديد مدى قدرة إدارة المنظمات بشكل عام والمشاريع خاصةً في تحديد وتحقيق الأهداف المرجوة، وتوضيح مدى تحقيق السيناريو وأهدافه التي وضع من أجله، إذا يجب الأخذ بعين الاعتبار عدد المشاركين في السيناريو، وأهداف السيناريو وما إذا كان هناك إمكانية لتمديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة من السيناريو.

**وترى الباحثة** أنه يجب تسليط الضوء على أهمية العامل الزمني الواجب لتحقيق كل سيناريو، والتكلفة المادية المترتبة جراء خسارة الوقت، وهنا تظهر العلاقة الترابط التسلسلية للأبعاد، حيث أن تحديد الإطار الزمني يرتبط بالمشاركين في صياغة السيناريو وما يتمتعون به من قدرة صياغة السيناريو بإطار زمني محدد.

**3. تحديد المؤثرين على السيناريوهات:** يمثل هذا البعد حلقة وصل بين عدد المشاركين والإطار الزمني من جهة، والأمور الواجب توافرها بالسيناريو الناجح من جهة أخرى، وتمثل ما يلي: الأحداث المحركة (وتقسم إلى الأحداث التي يمكن السيطرة عليها، محركات داخلية تقع تحت سيطرة المنظمة)، حيث يجب عند تخطيط السيناريو وجود ما يسمى بالحبكة التخطيطية والتي تجمع بين بداية ملفنة ومنطق ونهاية تقود أفراد المجتمع بتحقيق ما يسمى بالتنبؤ المستقبلي.

**وترى الباحثة** ضرورة التركيز على هذا البعد لإنتاج سيناريو ناجح بوجود عدد مشاركين مناسب في تحديد وتخطيط السيناريوهات، والالتزام بإطار زمني محدد مع الأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في السيناريو الناجح، وضرورة التعامل مع هذا البعد بحذر شديد ودون تسرع من أجل بناء معالم السيناريو بشكل منطقي مسلسل بالشكل الذي يجعل المشهد المستقبلي واضح المعالم.

**4. تحديد الاتجاهات الأساسية في تحديد المستقبل:** يعتبر التنبؤ بالمستقبل من أهم الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة سيناريو، حيث يمثل توقع التغيير نصف المهمة، أما النصف الآخر فهو كتابة الاستجابة التي يقوم بها الطرف الآخر للتكيف مع هذا التغيير.

وترى الباحثة أن هذا البعد هو من أكثر الأبعاد تعقيداً؛ لحاجته إلى جهد ووقت كبير للتحليل والمراجعة والتجريب، كما أن هذا البعد يمثل دالة لاكتمال الصياغة والتوجه نحو التنفيذ لتلك يحتاج إلى وقت كبير للمراجعة والتحليل والتجريب.

5. **تحديد العوامل المجهولة للمستقبل:** من الممكن تحديد العوامل المجهولة بالسيناريو من خلال القيام بالإجراءات والتي تسمى إجراءات احترازية وتشمل ما يلي مع ضرورة ربط تحديد العوامل المجهولة مع الاتجاهات التي تم تحديدها سابقاً واعتمادها كبعدين مكملين لبعضهما البعض حيث يرى كل من ( Robert and Liam fahi, 2012 ) أنه من الممكن تحديد العوامل المجهولة من خلال قيام المدراء بسلسلة من الخطوات متمثلة بما يلي: (تحديد فريق واضعي سيناريوهات، تحديد بؤرة السيناريوهات، تحديد الأحداث المحركة)

ترى الباحثة أن تحديد العوامل المجهولة المستقبلية يأتي كبعد تكميلي للأبعاد السابقة، حيث يجب وضع استراتيجيات وإجراءات وخطوات احترازية، لأية أزمات قد تواجه المنظمات.

6. **بناء من 3-5 سيناريوهات:** ويقصد بها وجود خطة بديلة للسيناريوهات في حال فشل الأول الانتقال للثاني ومن ثم للآخر.

هنا يمكن القول أنه يلجأ المديرون إلى ما يسمى بأسلوب الترحيح من بين محركات السيناريو وذلك بمنح أعضاء الفريق عدداً متساوياً من النقاط التي يوزعها كل مشارك على الأحداث المحركة تبعاً لرؤيته الشخصية لأهمية الحدث المحرك، وفي النهاية يتم جمع النقاط التي يحصل عليها المحرك، يلي ذلك ترتيب محركات السيناريو تبعاً لدرجة الأهمية مع الأخذ بعين الاعتبار اللاتأكد والظروف البيئية.

وترى الباحثة أن هذا البعد يمثل مرشداً ودليلاً لمراكز القرار الاستراتيجي من خلال تذكيرهم بأن سيناريو واحد لا يمكن أن يواجه متطلبات البيئة المتغيرة والصحيح هو تهيئة عدد من السيناريوهات البديلة لاستخدامها بدائل استراتيجية حسب الموقف.

7. **صياغة الاستراتيجية:** إن تكوين الاستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذلك استغلال الموارد والإمكانات مصادر القوة وتجنب أو تحديد مواطن الضعف في المنظمات، وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل

لتحقيق أهداف المنظمة، والاختبارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة الطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف، وعلى سبيل تحديد هذه الاستراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبأساليب المتاحة، وفي أي وقت يتحقق منها أعلى عائد ممكن.

وترى الباحثة أن هذا البعد يعمل على تحديد الاختيار الأمثل من بين السيناريوهات الأساسية والبديلة، أي أن كلما أصبحت صياغة الاستراتيجية قوية كان السيناريو ناجحاً وفعالاً، كما أنه سيحدد الاختيارات الاستراتيجية الملائمة لكل سيناريو من السيناريوهات الأساسية والبديلة.

8. تطوير خطة للطوارئ: يتمثل هذا البعد بالإجراءات الواجب مراعاتها عند حدوث أمر غير متوقع، يؤدي إلى انحراف عن مسارها الطبيعي، وتوضع هذه الخطط الطارئة من قبل جميع الأفراد في المنظمات على اختلاف مواقعهم وأعمالهم، لذا يتوجب على الجميع الاستعداد لما هو طارئ.

يمكن القول أنه يتوجب على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، تحديد والوسائل اللازمة لمواجهة المتغيرات المتسارعة والطارئة ضمن منظور السيناريو، ويتوجب على العاملين الاستعداد التام الدائم لأي طارئ يحدث في المنظمات.

## 2.1.14 الخلاصة

عرضت الباحثة في هذا المبحث أهم النقاط التي تناولتها بعض الكتب والمقالات والدراسات السابقة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، حيث تم عرض مفهوم وتاريخ السيناريوهات الاستراتيجية، وأهمية تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، وأهداف تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، ومتطلباته وخصائصه، وأنواع السيناريوهات الاستراتيجية، ومعايير اختيار السيناريوهات الاستراتيجية، وخطوات بناء وتطوير السيناريوهات الاستراتيجية، والأبعاد التي شملتها السيناريوهات الاستراتيجية، وعوامل نجاح تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، وأبرز نقاط القوة والضعف في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، وعوامل نجاحه، وأخيراً تناولت الدراسة أبعاد عملية تخطيط السيناريو الاستراتيجي.

ويمكن القول أن هناك ضرورة تدعو المنظمات الأهلية لاستخدام أسلوب تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، والتي من شأنها أن تساعدهم على توقع الأزمات والتصورات المستقبلية ومواجهة الأزمات في المحافظات الجنوبية، من خلال رؤية واستراتيجية واضحة، حيث يكون أمامها عدة سيناريوهات متمثلة بطبيعة كل أزمة بغية تحقيق الاستدامة المؤسسية لمواكبة خدماتها وأنشطتها المجتمعية، ووضع

الحلول اللازمة باستخدام تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الامكانيات والموارد المتاحة عند المنظمات.

## 2.2 الاستدامة المؤسسية

### 2.2.1 تمهيد

الاستدامة هي مفهوم حديث يحظى باهتمام واسع لدى المنظمات الأهلية حيث يشتمل على مخرجات حيوية تتعلق بالتنمية والتطوير، يمكن اعتبار الاستدامة أنها أحد التحديات والعقبات التي تواجهها المنظمات الأهلية، من أجل ضمان استمرارية تدفق الأموال لتنفيذ برامجها ومشاريعها، ومن أجل ذلك تقوم المنظمات بدمج الاستدامة بمشاريعها بشكل فعال (أبو جهل، 2019م).

وعلى الرغم من ذلك فإن القليل من المنظمات والمسؤولين يدركون المعنى الحقيقي للاستدامة وما يشمله من تطبيقات عملية للوصول للاستدامة، أصبحت الاستدامة مظلة للعديد من البرامج المتعلقة بالجودة والبيئة الملائمة ورضا العملاء والاستجابة والابتكار والنمو والتوسع والاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق نتائج ملموسة، يتوقع الممولون عادة وضع معايير القياس التقدم نحو الاستدامة وعليه يسعى متلقي الدعم لتوضيح الجهود الفعلية المبذولة لتحقيق الاستدامة حيث يعتبر تحقيق الاستدامة عملية مستمرة وليست خطوة واحدة، حيث أن الخطوات المطلوبة للوصول للاستدامة تختلف من مؤسسة الأخرى، لذلك يتحتم على المسؤولين على التقليل من صعوبة الوصول للاستدامة (العكشية، 2015م).

وحيث أن المبادرات الرامية لتحقيق الاستدامة تعتبر شاملة ومعقدة لتغطيتها جميع أنشطة المؤسسة، ويجب أن تكون متكاملة، تغطي الموارد المالية والبشرية والاجتماعية والفنية والموارد الخاصة بتوصيل الخدمات بشكل تزامني، كما تتطلب برنامج الاستدامة من المسؤولين ليس فقط فحص البيئة الداخلية وإنما أيضاً البيئة الخارجية والتي تنشط وتعمل فيها المؤسسة وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه البيئة تدعم برامج الاستدامة (Pathfinder, 2013).

ولوحظ أن فكرة الاستدامة أصبحت مرتبطة بشكل متزايد بكافة المجالات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وفي أوائل القرن الحادي والعشرين أصبحت الاستدامة هي الخطاب السياسي المهيمن، متغلغلة في العديد من قطاعات المجتمع، بما في ذلك التخصصات الأكاديمية والسياسة الأحزاب والهيئات الحكومية والمنظمات (سلامة، 2017م).

ومن المتعارف عليه أن الاستدامة ذات صلة بمشاريع التنمية الدولية، حيث تم تعريف استدامة التنمية بأنه استمرار الفوائد بعد اكتمال المساعدة الرئيسية من المانح (AusAID, 2000).

حيث وتستهدف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ثلاثة أنواع من الاستدامة: الاستدامة التنظيمية، واستدامة الخدمات، والاستدامة المالي، ومع ذلك فقد تطور مفهوم الاستدامة المؤسسية حيث أصبحت تشير الاستدامة في التنمية إلى العمليات والزيادات النسبية في القدرات والأداء المحلي بينما تقل المساعدات الخارجية أو تتغير (أبو جهل، 2019م).

## 2.2.2 مفهوم الاستدامة المؤسسية

قبل ذكر مفهوم الاستدامة المؤسسية لابد من التطرق للمفاهيم المرتبطة بها وهي كالتالي:

**1. مفهوم الاستدامة:** تعود جذور تعريف الاستدامة إلى تقرير الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية، والذي نُشر في عام (1987م)، ويعرف (Brundtland 1987) الاستدامة على أنها تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.

فالاستدامة بشكل عام هي القدرة على الحفاظ على توازن عملية أو حالة معينة في أي نظام. يتم استخدامه الآن بشكل متكرر فيما يتعلق بالنظم البيولوجية والبشرية (حسنة، 2015م).

وتم تعريفها كذلك بأنها: قدرة المنظمات المحافظة على مواصلة جهودها وتقديم خدماتها بعد انتهاء التمويل إلى أقصى مدة زمنية (Upasana, 2019).

وعرفها البديري (2014م) بأنه نهج تستخدمه إدارة المنظمات ينتج عنه مجموعة من الآثار الإيجابية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والعمل على تخفيف وتجنب الآثار السلبية، من خلال تبني مبادرات تهدف تراعي المقومات الأساسية للتنمية وهي (المجتمع، البيئة، الاقتصاد).

**2. مفهوم التنمية المستدامة:** فقد عرف أبو وطفة (2014م) التنمية المستدامة هي التي تُلبي احتياجات ورغبات الجيل الحاضر دون الإضرار بالأجيال القادمة.

هي التوازن بين إشباع احتياجات الأفراد وحماية البيئة الطبيعية، وتكون هذه الاحتياجات مرتبطة بالحاضر والمستقبل، لضمان الاجيال المستقبلية على إشباع حاجاتها (هارون، 2020م).

هي تلبية حاجات الحاضر، من غير الحد من مقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتهم، من الموارد الطبيعية (الكردى، 2016م).

كما عرفها آسيا (2019م) أيضاً بأنها التنمية الحقيقية ذات القدرة على الاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية والتي يمكن أن تحدث من خلال استراتيجية تتخذ التوازن البيئي كمحور ضابط لها.

وقد عرفها عبد الإله (2019م) بأنها عملية يتناغم فيها استغلال الموارد وتوجيهات الاستثمار ومناحي التنمية التكنولوجية وتغيير المنظمات على نحو يعزز كلا من إمكانيات الحاضر والمستقبل للوفاء بحاجات الإنسان وتطلعاته.

**لذا يمكن القول أن الاستدامة تمثل جانباً من جوانب التحديات التي تواجهها المنظمات الأهلية، لضمان استمرارية تدفق الأموال، بهدف القيام ببرامجها ومشاريعها، التي تخدم بها المجتمع والأفراد.**

**ويمكن تعريفها إجرائياً: هي جودة عمل المنظمات في تطوير أدائها لتتمكن من تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وفعالية، والاستمرار بتقديم خدماتها وأنشطتها في غياب دعم المانحين.**

### 3. مفهوم الاستدامة المؤسسية

ظهر مفهوم الاستدامة في المنظمات الأهلية تنفيذه فيها بشكل أكثر تحديداً من غيرها، فالاستدامة تؤثر بشكل كبير على كيفية تخطيط المنظمات وتقييمها وإدارتها بالإضافة إلى التنظيم العام (سلامة، 2017م).

حيث الاستدامة حالياً واحدة من أكثر الكلمات شيوعاً (من حيث الكمية) وقد أصبحت جزءاً لا يتجزأ من لغتنا اليومية (Barr, 2008).

وهي قيام المؤسسة بكافة أعمالها بشكل فعال، تماشياً مع رؤيتها ورسالتها، بالرغم من وقف التمويل اللازم للقيام بأنشطتها، وتعمل جاهدة على توفير الدعم لضمان بقائها واستمراريتها (حسنة، 2015م).

فالاستدامة المؤسسية هي قدرة المؤسسة على حشد مواردها بالشكل الفعال، بما يضمن تحقيق رسالتها ورؤيتها، وتنفيذ عملها بكفاءة عالية وفعالية، من قبل الأفراد المشاركين، والعمل على جلب التمويل من خلال مواردها المتاحة أو الممكنة (Puntenney, 2000).

ومما سبق تستنتج الباحثة أن مفهوم الاستدامة المؤسسية يتمثل في استمرارية المنظمة في تقديم خدمات ذات قيمة، للمجتمع والأفراد رغم انقطاع التمويل اللازم لها، بحيث تعمل على توليد موارد محلية كافية لدعم استمرارها.

### 2.2.3 نشأة الاستدامة المؤسسية

أصبحت فكرة الاستدامة مرتبطة بشكل متزايد بتكامل المجالات البيئية والاجتماعية والاقتصادية وذلك منذ الثمانينات، أما في أوائل القرن الحادي والعشرين أصبحت الاستدامة هي الخطاب السياسي المهيمن، مختزقة العديد من قطاعات المجتمع، بما في ذلك التخصصات الأكاديمية والسياسة، الأحزاب والهيئات الحكومية والسلطات المحلية ومنظمات المجتمع بمختلف أنشطتها واهتماماتها (Barr, 2008)، وأفادت دراسة سلامة (2017)، وحسنة (2015م) بأن الاستدامة ظهرت كمصطلح بناء على مجموعة الأحداث، بدءاً من زيارة السوبر ماركت (الغذاء المستدام من الزراعة المستدامة)، أو عندما نذهب إلى العمل (الشركات التي لديها مسؤول استدامة)، أو عندما نذهب في عطلة (السياحة المستدامة).

### 2.2.4 تعريف الاستدامة المؤسسية

بعد الإطلاع على العديد من الكتب والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستدامة المؤسسية، تم التطرق إلى أهم التعاريف التالية:

جدول (2.3): تعريف الاستدامة المؤسسية

| م  | المؤلف                         | التعريف   |
|----|--------------------------------|---|
| 1  | سلامة، 2017م                   | تتعلق بما إذا كانت النتائج الإيجابية للمنظمة على مستوى الغرض من المرجح أن تستمر بعد انتهاء التمويل الخارجي.   |
| 2. | ميمون وغلاب، 2017م             | نموذج جديد يعمل على حث الإدارة لدمج الجوانب البيئية والاجتماعية مع الجوانب الاقتصادية.  |
| 2  | Pathfinder international, 2013 | قدرة المنظمة على تأمين وإدارة الموارد الكافية لتمكينها من أداء مهمتها بفعالية وثبات، الهدف هو البناء والحفاظ على قدرات المنظمة التي تساهم في تقديم خدمة مفيدة وفعالة للمجتمع.                                   |
| 3. | بدوي والبلتاجي، 2013م          | تلبية احتياجات المنظمات من الموارد دون المساس بحق الأجيال القادمة في تلك الموارد، وهذا يساهم في زيادة قدرة المنظمات على البقاء لأطول فترة ممكنة، كما يمكنها من إنتاج أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات. |

| م  | المؤلف                  | التعريف  |
|----|-------------------------|--|
| 4. | جراف، 2012م             | ليست التضحية بالحاضر لأجل المستقبل أو العكس إنما هي إيجاد توازن حقيقي بين الاعتبارات الخاصة بالمدى القصير واعتبارات المدى الطويل، حين تتبنى المؤسسة هذا المنظور تبدأ بعمل ما يلزم لفهم وتعظيم النجاح المؤسسي طويل المدى مع الاهتمام الشديد بالواقع قصير المدى. |
| 4  | Moldan and Dahl<br>2007 | الاستدامة هي قدرة أي نظام على العمل إلى أجل غير مسمى، تطوير نظام بشري واجتماعي واقتصادي قادر على الحفاظ على انسجامه إلى أجل غير مسمى مع النظم الفيزيائية الحيوية للكوكب.   |
| 5  | Aus Aid, 2000           | استمرار الفوائد بعد استكمال المساعدة الرئيسية من الجهة المانحة.  |
| 6  | Puntenney, 2000         | قدرة المؤسسة على حشد مواردها بالشكل الفعال، بما يضمن تحقيق رسالتها ورؤيتها، وتنفيذ عملها بكفاءة عالية، من قبل الأفراد المشاركين، والعمل على جلب التمويل من خلال مواردها.   |

من خلال ما سبق يتبين للباحثة أن الاستدامة المؤسسية هي قيام المؤسسة بكافة أعمالها بشكل فعال، تماشياً مع رؤيتها ورسالتها، بالرغم من وقف التمويل اللازم للقيام بأنشطتها، وتعمل جاهدة على توفير الدعم لضمان بقائها واستمراريتها.

## 2.2.5 أنواع الاستدامة

لتوضيح أنواع الاستدامة يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف حسب مفهومها والغرض منها كما ذكرها (Upasana, 2019) و (أبو جهل، 2019م):

1. الاستدامة المالية: تعتبر أحد أهم الأركان الأساسية في المنظمات الأهلية، وتشير إلى ضمان استمرارية تدفق الأموال والإيرادات للحفاظ على تأدية وتقديم الخدمات، يمكن قياسها من خلال صافي الدخل للمؤسسة والذي يعبر عن فائض الإيرادات على النفقات، ومن خلال السيولة النقدية المتاحة لسداد الفواتير بالإضافة إلى العلاقة بين الأصول والديون، أو رسوم مقابل تقديم الخدمات سواء أكان تدريباً أو استشارات أو اشتراكات، ومن العمل على جلب الدعم مادياً أم عينياً، من خلال كتابة مقترحات للمشاريع التي سوف تنفذها ويتم تسويقها بطريقة جيدة ومناسبة، ومستقبلاً تنفيذها بطريقة مربحة، وعن طريق جمع التبرعات سواء من المجتمع المحلي أو عن طريق الانترنت.

2. الاستدامة المؤسسية: وتعبر عن قدرة المؤسسة على إدارة موارد كافية والتي تمكنها من تحقيق رسالتها بفعالية ومرونة دون الاعتماد على أي مصدر تمويل فردي، وتهدف إلى بناء والحفاظ على قدرة المنظمات التي تقدم الخدمات في المجتمع.

3. استدامة الخدمات: وتعني أن الخدمات التي يتم تقديمها وأثرها سوف يستمر بعد نفاذ التمويل الحالي.

4. الاستدامة المعنوية. يمكن القول أن المنظمة مستديمة فلسفية أو معنوية عند تحقق النقاط التالية:

أ. عندما يكون لدى قادة المؤسسة رؤية واضحة والتزام برسالة المؤسسة ولديهم القدرة على مشاركتها بشكل فعال مع الطاقم.

ب. عندما يلتف الموظفون حول القائد ويصبحون ملتزمين برسالة المؤسسة.

ج. يصبح لدى الموظفين شعور بأن التزامهم برسالة المؤسسة يكافئ بفرص التطوير الوظيفي، والتعويض العادل، وبيئة عمل ديناميكية تجعل كل فرد قادر على استغلال طاقاته للوصول للأفضل.

د. يصبح لدى الموظفين قناعة بأن المشاكل هي عبارة عن عقبات عليهم التغلب عليها من خلال توحيد الغرض وقوة الالتزام.

**يمكن القول أن الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية ضرورية من أجل استمرار نشاطاتها وخدماتها التي تقدمها للمجتمع والأفراد، ويمكن تحقيق الاستدامة من خلال عدة خطوات: تنوع الجهات المانحة لكي تضمن المنظمات استدامة التمويل لأنشطتها ومشاريعها، مشاركة قصص النجاح من أجل التأثير على الجهات المانحة لتقديم الدعم المطلوب، تشجيع العمل التطوعي، العمل على تنفيذ مشاريع مدرة للأرباح، تعزيز روح الفريق، والتفكير الإبداعي لتطوير المنظمة، وقدرتها على وحل المشكلات، العمل على استقطاب وجذب الموظفين المؤهلين، إلى جانب المحافظة على القيم الخاصة بالنزاهة والشفافية، وتفويض وتمكين الموظفين.**

## 2.2.6 خطوات الاستدامة المؤسسية

وسيتم سرد الخطوات كما ذكرتها في دراسة العكشية (2015م)، وهي على النحو التالي:

1. تحديد الرسالة والرؤية للمنظمة.

2. تحديد احتياجات المنظمة.

3. وضع استراتيجيات تضمن تحقيق الرؤية والرسالة.

4. تصميم هيكلية للمؤسسة.

5. تحديد مهام العاملين.

6. تحديد الخدمات التي تقدمها المنظمة.

7. المخرجات كمية ونوعية.

8. تقييم النقاط الايجابية والتحديات.

وفي ضوء ما تم ذكره سابقاً يمكن القول أن الاستدامة هي عملية معقدة، تبدأ عندما تحدد المنظمة رؤيتها ورسالتها بشكل واضح، ومن ثم تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها، ويعمل على مساعدتها في تحقيق رسالتها ورؤيتها بشكل فعال هو تطوير استراتيجيتها الخاصة، ثم يلي ذلك عملية تصميم هيكليتها، لتحديد مهام العاملين، ومن ثم تحديد الخدمات التي يمكن أن تقدمها، وبعد ذلك تحديد مخرجات الخدمات والممارسات، والذي بدوره يساعد على تقييم النقاط السلبية والايجابية والعقبات التي تواجه المنظمات في تحقيق استدامتها المؤسسية.

## 2.2.7 المبادئ التوجيهية لتبني فلسفة الاستدامة ضمن برامج المؤسسة

يتوفر على المنظمات تطبيق عدد من المبادئ لتبني فلسفة الاستدامة المؤسسية فيها، بحيث يتوجب عليها السعي في تحقيق أهدافها بشكل فعال وديناميكي، وقدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف

للتغيرات العالمية، وتبني أفكار داعمة للتغيير داخلها، إضافةً إلى ذلك الرغبة والقدرة في التأثير في المصاعب التي تواجهها.

لذا تطرقت دراسة (Bertels (2010 إلى منهج المحفظة الذي يعد أحد أهم المناهج للمنظمة، لاعتماد الاستدامة لديها ضمن استراتيجيتها وثقافتها التنظيمية، وهذا المنهج يتفرع إلى أربعة محاور وهي:

1. محور تعزيز الالتزام بمبدأ الاستدامة: عبارة عن عدة ممارسات غير رسمية، يتم فيها التأكيد على الالتزام بمبدأ الاستدامة المؤسسية، ويتسم بخمسة تصنيفات (الاتصال، الانخراط، التعزيز، إدارة المواهب، التوضيح).

2. محور توضيح التوقعات: عبارة عن عدة ممارسات رسمية، بحيث تؤكد على الالتزام بالاستدامة المؤسسية، وتتطوي هذه الممارسات على مجموعة من القواعد والإجراءات، لتوضيح توقعات العاملين المتعلقة بالاستدامة، وهدف هذه الممارسات دمج الاستدامة، بصلب الاستراتيجيات والعمليات المؤسسية، ويعتمد هذا المحور على مجموعة من التصنيفات وهي (الدمج، التنظيم، التدريب، التحفيز، توزيع المسؤوليات، التقييم، التحقق).

3. محور بناء الحشد من أجل التغيير: عبارة عن مجموعة من الممارسات غير الرسمية، بهدف دعم الإبداع، عن طريق توليد وتطوير الأفكار، التي تسعى لتقريب المنظمة من أهدافها طويلة الأجل، ويقوم المحور على عدة تصنيفات (زيادة الوعي، الدعوة للتجربة، التحدي، المشاركة، النقاش، إعادة تصور الاستدامة، التجربة).

4. محور غرس وبناء القدرات من أجل التغيير: عبارة عن مجموعة ممارسات رسمية، التي تهدف لبناء الهياكل وأنظمة التغيير في المنظمة، تمثل القواعد والممارسات والإجراءات الرسمية، التي تؤدي إلى الإبداع والتطور، يقوم هذا المحور على تصنيفين هما (التعلم والتطوير).

مما سبق تستنتج الباحثة أنه يجب على المنظمات الأهلية تبني فلسفة الاستدامة داخلها، والعمل على زرع هذه الفلسفة للعاملين لديها، عن طريق التحفيز والتدريب والتعلم، وتوضيح أثر تبني الاستدامة المؤسسية، في استمرارية وبقاء المنظمة والقيام بأعمالها وأنشطتها التي تخدم المجتمع.

## 2.2.8 الشروط المطلوبة لتحقيق الاستدامة المؤسسية

وضعت المجموعة العالمية للاستشارات ثمانى شروط عامة مسبقة يجب تحققها للتقدم نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية وهي (Pathfinder, 2013):

1. وضع وتوضيح الرؤية والرسالة وخطة المؤسسة بشكل فعال.
2. التعرف بشكل دقيق على الأمور الهامة التي تتعلق بالزيائن وذوي العلاقة.
3. امتلاك القدرة على الربط بين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والقياس مع رؤية ورسالة المؤسسة.
4. خلق بيئة عمل يتم فيها استغلال الموارد بالشكل الأمثل.
5. تعزيز روح التفكير الإبداعي لتطوير المؤسسة وحل المشكلات.
6. إضفاء الطابع المؤسسي على نظم المعلومات المالية والتشغيلية.
7. ضمان قوة وصلابة الهيكلية التنظيمية والأنظمة والسياسات والإجراءات والتقنيات المؤسسية.
8. توظيف وتحفيز والحفاظ على الموظفين المؤهلين عن طريق خلق بيئة عمل تعليمية إلى جانب الحفاظ على القيم الخاصة بالنزاهة والثقة بالنفس والتفويض وتمكين الموظفين.

## 2.2.9 استراتيجيات الاستدامة المؤسسية

استراتيجيات الاستدامة التي سيتم الحديث عنها توضيحية وليست شمولية، بالرغم من ذلك فإنها تشمل القواعد الأساسية للاستدامة، حيث سيتم اعتماد منهج استراتيجي كما سيتم العمل بتحليل الفاعلية المؤسسية بالتزامن مع الأنشطة المتعلقة بالاستدامة (Angel, 2005):

1. إعداد وتنفيذ استطلاع وبحث واسع النطاق حيث يختلف في سياق الاستدامة من حيث اتساع القطاعات المشمولة، بالإضافة إلى اعتماد مناهج بحثية متعددة وتختلف أيضا من حيث الإطار الزمني المحدد لتقييم الاستدامة.

2. تحليل ذوي العلاقة حيث يعتبر جزءاً مهماً وأساسياً في تقييم الاستدامة.

3. المشاركة المنظمة والتي تعتبر أيضاً جزءاً مهماً إضافياً في عملية تقييم الاستدامة وسيتم إدماجه في عملية التقييم من خلال إطار العمل المنطقي وخطة العمل.

#### 2.2.10 المناهج الحديثة في قياس الاستدامة المؤسسية

وبالحديث عن الاستدامة المؤسسية نجد أنه من الضروري التطرق لأحد المناهج الحديثة لقياس الاستدامة المؤسسية والتي من خلالها يمكن تحديد ما إذا كانت المؤسسة في طريقها السليم لتحقيق الاستدامة المؤسسية أو هي بحاجة لبعض التدخلات والتحسينات التي من شأنها تقويم المسار للوصول للاستدامة. (Safakli et al., 2014).

وبينت دراسة أبو جهل (2019م) بأنه منهج يعتمد على مشاركة أفراد المجتمع في قياس أداء الجماعات وهدفه الأساس هو التأكيد على أن الجماعات المجتمعية تستطيع الاعتماد على نفسها في إدارتها وذلك سعياً للوصول للاستدامة، يعتمد المنهج على عوامل أساسية يمكن من خلالها تحديد مستوى الاستدامة لكل مجموعة وهي الأهداف، ونظام الحوكمة والموارد والأنظمة والنتائج والأثر ولكل عامل من هذه العوامل صفاته وخصائصه وسماته التي ينفرد بها.

حيث ذكر العكشبية (2015م) أن هذا المنهج يعتمد على أربعة عوامل رئيسية، يستطيع من خلالها تحديد مستوى الاستدامة المؤسسية وهي:

1. مستوى توافر المعلومات: ويشتمل على تعزيز الوعي في مجال الاستدامة المؤسسية.

2. مستوى النمو: يعتمد هذا المستوى على المشاركة الفعلية للعاملين.

3. مستوى النضج: يتم فيه تنفيذ التعاون بين الأنشطة والتمويل.

4. مستوى الاستدامة: حيث تسعى المنظمة للوصول لمصادر تمويل أخرى لضمان الاستدامة.

#### 2.2.11 العوامل التي تؤثر على الاستدامة المؤسسية

يوجد درجات متفاوتة من الاستدامة المؤسسية، لذلك نرى بعض المنظمات تكون فيها الاستدامة أكثر من الأخرى، فلكل منهم نقاط قوة يمكن تعزيزها.

لذلك وضحت (2013م) Fundamental of NGO Financial Sustainability العديد من العوامل التي يمكنها التأثير على استدامة المنظمات وهي:

1. الاستقرار المالي للمنظمة وتميمته، من خلال توفير الدخل والسيولة.
2. أن تؤدي المنظمة خدماتها بشكل كفاء وفعال.
3. توافر الجمهور المستهدف من قبل المنظمة، والذي من خلاله تستطيع فهم الاحتياجات الفعلية وتلبيتها.
4. مدى قوة الإدارة الخاصة بالمنظمة، والقدرة التي تمتلكها لإيصال رسالتها للمجتمع.

ومما ذكر سابقاً يمكن القول يجب على المنظمات الأهلية أن تعزز نقاط القوة التي تملكها، لضمان الاستقرار المالي لديها وتعزيزه، بالإضافة عليها أن تمتلك إدارة قوية، قادرة على تقديم أفضل الخدمات بشكل فعال وكفاء، بما يتناسب مع رؤيتها.

## 2.2.12 أبعاد ومؤشرات استدامة المنظمات الأهلية

هناك مؤشر للاستدامة طورته الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وقد تم استخدامه منذ عام (1997م) لتقييم وقياس استدامة قطاع منظمات الأهلية، ويتكون من سبعة أبعاد مترابطة أعدتها (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2014م) وذكرتها دراسة سلامة، (2017م) وهي كالآتي:

### 2.2.12.1 البيئة القانونية:

سعي قطاع المنظمات الأهلية ليصبح مستداماً، من خلال وجود قانون ملائم لعملها واحتياجاتها.

### 2.2.12.2 القدرة التنظيمية:

يتناول مؤشر عمل المنظمات الأهلية، وكيفية إدارتها بشفافية وكفاءة مع الخضوع للمساءلة العامة، والتي تُظهر المهارات التنظيمية الأساسية.

قدرة المنظمات الأهلية على إدارة أنشطتها ومهامها بوجود هيكل إداري يمتلك مهارات وقدرات عالية ويتمتع بشفافية ونزاهة.

### 2.2.12.3 السلامة المالية:

بالنسبة للعديد من المنظمات الأهلية، تعتمد الجدوى المالية على قدرتها في الحصول على الأموال اللازمة لها من دعم المانحين، فتوفر الأموال يساعد على بقائها وقدرتها على المنافسة في استقطاب المانحين الدوليين، وكما مدى قدرة المنظمات الأهلية في توفير الأموال والحصول على الدعم الذي يساعدها على البقاء ويعزز قدرتها على المنافسة في استقطاب المانحين الدوليين.

### 2.2.12.4 المناصرة:

يجب أن تدعم وتوفر البيئة السياسية والمناصرة للمنظمات الأهلية، لتوصيل رسائلها من خلال وسائل الإعلام إلى الجمهور الأوسع، والتعبير عن مطالبهم للمسؤولين الحكوميين ومراقبة الإجراءات الحكومية لضمان المساءلة.

### 2.2.12.5 توفير الخدمة:

الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية، والتي تلبي احتياجات وأولويات وتوقعات المستفيدين منها بكفاءة عالية.

### 2.2.12.6 البنية التحتية:

من الضروري وجود بنية تحتية توفر للمنظمات الأهلية، وصولاً واسعاً للمانحين، والعمل على تقديم التدريب والمشورة للمنظمات، وتوفير الوصول إلى شبكات المنظمات الأهلية والاتصالات لتبادل المعلومات معها ومتابعة القضايا ذات الاهتمام المشترك.

### 2.2.12.7 الصورة العامة:

لضمان استدامة المنظمات الأهلية، يجب أن يكون لدى الحكومة وقطاع الأعمال والمجتمعات صورة عامة إيجابية عن المنظمات الأهلية، لأنه يعمل على تشجيع المانحين المحليين لتقديم الدعم لتلك المنظمات، فالوعي العام والمصداقية لها قدرة على توظيف الأعضاء المتطوعين الأكفاء، وزيادة المانحين من المجتمع المحلي والدولي (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2014م).

مما سبق تستنتج الباحثة أنه لاستدامة المنظمات يجب أن تتوافر العديد من المؤشرات التي تكمل بعضها البعض فالبيئة القانونية تعمل على مساعدتها وبقائها بشكل رسمي ويضمن عدم المساس بها

ويساعد في تيسير أمورها، والقدرة التنظيمية تتمثل في جودة الإدارة للمؤسسة فهي سبب رئيس لبقائها وتميزها، وكذلك السلامة المالية والوفرة سبب رئيس في بقاء واستمرار المنظمة قائمة وتستطيع أن تقدم خدماتها ومساعداتها للفئة المستهدفة، وكذلك توفر المناصرة مهم جدا عن طريق دعمها ومناصرتها سياسياً يضمن استدامتها وتقديم الدعم لها من الحكومة، وكذلك توفير الخدمة بكفاءة وقدرة على تلبية رغبات وحاجات المستفيدين منها، والبنية التحتية أساسية فهي تسعى إلى تطوير القدرات وتدريبهم وتقديم المشورة في الوقت المناسب، وبالتأكيد الصورة العامة لا بد أن إيجابية ونمطية، لتلك المنظمات لتستطيع الحصول على التمويل الكافي لها، وبالتالي استطاعتها تقديم الخدمات للفئات المستهدفة بصورة فعالة.

### 2.2.13 الخلاصة

عرضت الباحثة في هذا المبحث أهم النقاط التي تناولتها بعض الكتب والدراسات السابقة حول الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، حيث تم عرض نبذة عن الاستدامة المؤسسية، ومفهوم الاستدامة المؤسسية، ونشأتها وتعريفها، وأنواع الاستدامة، وخطوات الاستدامة المؤسسية، والمبادئ التوجيهية لتبني فلسفة الاستدامة ضمن برامج المؤسسة، ومنهج قياس الاستدامة المؤسسية، والعوامل التي تؤثر على الاستدامة المؤسسية، بالإضافة إلى الشروط المطلوبة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، وتم سرد استراتيجياتها والمناهج الحديثة في قياسها، والعوامل التي تؤثر عليها وأخيراً أبعاد ومؤشرات استدامة المنظمات الأهلية.

ويمكن القول مما تم ذكره سابقاً أنه يتوجب على قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO"، القيام بدمج وتبني فلسفة الاستدامة المؤسسية ضمن استراتيجياتها، وتوضيح أهمية هذه الفلسفة للعاملين لديها، ويتوجب على المنظمات أن تمتلك إدارة قوية، تسعى لتعزيز نقاط القوة التي تملكها لضمان الاستقرار المالي لديها، ومن أجل استمرار نشاطاتها وخدماتها التي تقدمها للمجتمع والأفراد، وأن تسعى هذه المنظمات لجلب الدعم عن طريق تنويع الجهات المانحة، والعمل على تنفيذ مشاريع مدرة للأرباح، وتعزيز روح الفريق والتفكير الإبداعي من أجل حل المشكلات، والعمل على استقطاب وجذب الموظفين المؤهلين، وهنا تجدر الإشارة أنه لاستدامة المنظمات يجب أن تتوافر قوانين تنظمها، وتقدم الصورة إيجابية للمنظمات من أجل الحصول على الدعم، ويجب تقديم الدعم الحكومي للمنظمات الأهلية لتسهيل عملها.

## 2.3 العلاقة بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجي وتنمية الاستدامة المؤسسية

### 2.3.1 تمهيد

إن عملية تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كعقيدة تسعى للوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا يتحتم على المنظمات الأهلية الاعتماد عليها، لكثرة المشكلات والصعوبات والمعوقات وقلة الخبرات والإمكانيات والموارد المادية والبشرية التي تعاني منها المنظمات الأهلية، فتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يعد منهجاً يغطي كافة مجالات التنمية المستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية).

### 2.3.2 تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في المنظمات الأهلية

تسعى المنظمات الأهلية للتعاون بدلاً من المنافسة، وتهتم بالفاعلية بدلاً من الأرباح، حيث يستند عملها لمجموعة من القيم في القضايا التي تتعامل معها، كدور المانحين، والمستفيدين من خدماتها.

وقد ذكرت دراسة صيام (2010م) أن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في المنظمات الأهلية له عدة خصائص هي:

1. إن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية هو إدارة التغيير، إذ تسعى المؤسسة باستمرار إلى النهوض بنفسها، كما أن ظروفها المحيطة تتغير، وتتطور الأفكار الجديدة، ومن الضروري إدارة عملية التغيير حيث أنه لا يمكن للتغيير أن يجلب النجاح معه بشكل تلقائي، وإنما يحتاج لإدارة.
2. تخطيط السيناريوهات يعمل على تطور المنظمات ونموها، ويجعلها تقوم بالتغيرات لمواكبة تغير البيئة.
3. تخطيط السيناريوهات هو برمجة للنشاطات والمشاريع والبرامج التي تساهم في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
4. تخطيط السيناريوهات الاستراتيجي يحدد هوية المنظمة ويرسم الرؤية للمستقبل.

يمكن القول، إن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يساهم في تطوير أداء المنظمات وتحسينه، حيث يركز على فعالية الممارسات التنظيمية وتحقيقها لأفضل النتائج وذلك من خلال الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة تضيق الفجوة بين الواقع والمتوقع منه، والتأكيد على تحقيق رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.

### 2.3.3 أهمية السيناريوهات في استدامة المنظمات الأهلية

أن تخطيط السيناريوهات له أهمية كبيرة في المنظمات الأهلية، خاصة عندما يتعلق الأمر بوضع رؤية استراتيجية، حيث هناك اختلاف بين مداخل التخطيط التقليدي والسيناريوهات، حيث تتسم الأولى بوجود أبعاد ثابتة ومستقرة، بينما تتسم السيناريوهات بوجود علاقة ديناميكية بين المتغيرات وقدرة من عدم اليقين يتطلب درجة كبيرة من الإبداع والخيال المنضبط (عبد العظيم، 2018م).

وتتضح أهمية السيناريوهات في المنظمات الأهلية، كونها تمثل الأساس المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط الحقيقي للمنظمة، وهي التي تزود الإداريين بكافة الصور المستقبلية لهم، مما يسهل عليهم اختيار الأفضل، إن الاعتماد على التخطيط بالسيناريو يعد مكملاً للسياسة المستقبلية للتنمية المجتمعية، لأنها تمد صانعي القرارات برؤية أفضل للمستقبل وتزيد من دقة التنبؤ، وذلك لرفع كفاءتهم للتحكم في التغيير (البحيري، 2014م).

وقد ذكرت دراسة كباجة، (2020م) عدة نقاط في أهمية السيناريو لاستدامة المنظمات وهي:

أ. يوسع التفكير الاستراتيجي.

ب. إمكانية تصور المستقبل وتحليله.

ج. يكشف سيناريوهات حتمية وقريبة.

د. يعزز الدافع والتفكير الإبداعي.

هـ. يحمي من التفكير الجماعي.

و. يتحدى الحكمة التقليدية.

يمكن القول أن على المنظمات الأهلية السعي لوضع تخطيط السيناريوهات ضمن استراتيجيتها، لما له من أهمية بحيث يعمل على التنبؤ بالتحديدات والعقبات التي قد تواجه المنظمة، ويضع لها الحلول المناسبة، ويعزز من قدرة الإداريين في المنظمات التعامل مع المتغيرات التي قد تحدث فيها.

#### 2.3.4 الخلاصة

عرضت الباحثة في هذا المبحث أهم النقاط التي تناولتها بعض الكتب والدراسات السابقة حول العلاقة بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وبين الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، حيث تم عرض تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في المنظمات الأهلية، وأهمية السيناريوهات في استدامة المنظمات الأهلية.

لذا يمكن القول ينبغي على المنظمات الأهلية في فلسطين، أن تضع نصب أعينها أهدافاً وأبعاداً وشروط التنمية المستدامة، أي أن وتبني خطط السيناريوهات الاستراتيجية على مؤشرات الاستدامة، فالاستدامة هي توجه استراتيجي، وعليه فإن جميع عناصر تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يجب أن تتضمن وتراعي شروط ومتطلبات الاستدامة، وذلك كي تبقى على سبب وجودها وتضمن استمرارية وديمومة واستدامة وجودها ونشاطاتها.

## 2.4 المنظمات الأهلية

### 2.4.1 تمهيد

تلعب المنظمات الأهلية دوراً أساسياً وفعالاً في توفير الخدمات التعليمية والصحية والثقافية إلى الفئات التي تحتاجها من المجتمع وخاصة الفقراء، ومحدودي الدخل والمعاقين والمسنين، وهذا ما مكنها من الحصول على التمويل اللازم، ودعم الشعوب والاحترام الدولي.

### 2.4.2 مفهوم المنظمات الأهلية

تعرف المنظمة الأهلية بأنها منظمة مستقلة بحد ذاتها، تكون مهمتها الأساسية التركيز على القضايا الاجتماعية والثقافية والبيئية والتعليمية، وهي لا تسعى للربحية (Coppola, 2015).

هي المنظمات التي تعمل على تحسين وإصلاح المجتمع، من خلال تقنين الموارد بشكل لا يهدف للربح (النباهين، 2019م).

تعد المنظمة الأهلية شخصية معنوية مستقلة، تسعى لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (هيئة شئون المنظمات الفلسطينية، 2012م).

وهي مجموعة من التنظيمات المستقلة غير الربحية التي تملأ المجال العام ما بين الأسرة والدولة، وتنشأ بإرادة حرة لتحقيق مصالح أفرادها أو مصالح المجتمع ضمن علاقة تعاونية وتكاملية ورقابية ومدافعة مع الدولة والقطاع الخاص في إطار القيم والأخلاق الحميدة التي تراعي خصوصية ثقافة مجتمعاتها (القدرة، 2018م).

يمكن القول أن المنظمات الأهلية هي مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو دولي، وهي تؤدي مجموعة من الأنشطة والخدمات والوظائف الإنسانية.

### 2.4.3 نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين

بدأ تشكيل المنظمات الأهلية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر في زمن الحكم العثماني، وكانت أول منظمة أهلية فلسطينية "جمعية الآداب والعلوم" والتي تعود نشأتها للعام (1874م).

أما أثناء الاحتلال البريطاني لفلسطين، ارتفع عدد المنظمات الأهلية، وتحولت من الاهتمام بالعمل المجتمعي إلى الاهتمام بالسياسة نتيجة الظروف والمتغيرات التي صاحبت تلك الحقبة من هجرة اليهود لفلسطين والمواجهات والإضرابات التي ميزت تلك الفترة.

أما بعد النكبة وحتى النكسة عام (1967) فقد انحصر عمل المنظمات الأهلية في الضفة الغربية والمحافظات الجنوبية بحكم أنها هي المناطق الجغرافية التي سلمت من الاحتلال الإسرائيلي في ذلك الوقت، وقد غلب عليها طابع العمل الإغاثي إضافة إلى العمل السياسي المقاوم والمدافع عن قضايا اللاجئين.

أما في الأعوام ما بعد النكسة فقد انحسر عمل المنظمات الأهلية بسبب الاحتلال الإسرائيلي لكافة فلسطين، غير أنه مع تفعيل منظمة التحرير، عاد نشاط المنظمات الأهلية في الضفة الغربية والمحافظات الجنوبية مع دعم منظمة التحرير لها.

### 2.4.4 خصائص المنظمات الأهلية

تتسم المنظمات الأهلية بعدة سمات عديدة تميزها عن غيرها من المنظمات، ومن هذه السمات كما ذكرتها دراسة القدرة (2018م):

1. تعمل على إشباع رغبات الأشخاص.
2. تتسم بالمرونة والمشاركة وحرية العمل.
3. الأكثر شعوراً بالناس ومشاكلهم.
4. تكون ذات تنظيم إداري هرمي بسيط.
5. تعتبر منظمة غير ربحية، وإذا حققت أرباحاً تستثمره بما يحقق أهدافها ويدعم نشاطها.
6. تتميز بأنه منظمات غير مسبقة، أي ليس لها أي نشاط سياسي أو حزبي.
7. لديها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد كبير.
8. تقوم على أساس المشاركة التطوعية سواء من حيث النشأة أو الأنشطة.

في ضوء ما ذكر سابقاً يمكن القول يجب أن تتسم المنظمات الأهلية بعدة سمات، أن تكون المصالح التي تسعى لتحقيقها عامة وليست خاصة، وأن يكون لها أدنى درجة من التنظيم الهيكلي، وأن تكون موجهة حسب قواعد القانون الدولية التي تمارس فيها النشاط، وأن تضمن الاستمرارية بالقيام بأنشطتها تجاه ذوي العلاقة.

#### 2.4.5 عناصر نجاح المنظمات الأهلية

أن نجاح المنظمات الأهلية يجب توافر العديد من العناصر، ويتضح ذلك من خلال ما أورده دارة (ناصر، 2010م):

1. تعاون القيادات وعدم المركزية في العمل.
2. كسر الحاجز النفسي بين المنظمات والمجتمع المعمول معه.
3. التمويل الجيد لدعم المشروعات المنظمة.
4. كفاءة العمليات والاعتماد عليها في التأثير على الأداء الوظيفي.
5. توافر إدارة الموارد البشرية من شأنها التأثير على الأداء الوظيفي.
6. التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

يمكن القول أن المنظمات الأهلية تستمد نجاحها من خلال، حصولها على التمويل اللازم لممارسة أنشطتها، بالإضافة لإقامة علاقات جيدة مع كافة شرائح المجتمع، واستقطاب ذوي الكفاءة والخبرة.

#### 2.4.6 المعوقات والصعوبات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية:

هناك العديد من الصعوبات والمعوقات تواجه المنظمات الأهلية كما ذكرتها دراسة العشي (2013م) وهي:

1. تعاني المنظمات الأهلية نقصاً كبيراً في الدعم الحكومي والخاص، إضافةً فإن هناك صعوبة في الحصول على الدعم اللازم للقيام بأنشطتها بسبب اشتراطات الداعمين وربط التمويل بأهدافهم وليس بأهداف المنظمة وحاجات المجتمع.
2. عدم وجود خطة تنموية واضحة، متفق عليها بين الأطراف المؤثرة في عملية التنمية.
3. ضعف التنسيق المؤسسي والمنظم بين الأطراف المؤثرة في عملية التنمية، وخاصة التنسيق ما بين المنظمات الأهلية في فلسطين والسلطة الوطنية الفلسطينية.
4. ضعف العلاقة مع المجتمع المحلي، وخاصة فيما يتعلق بالمنظمات ذات العضوية الواسعة، مثل النقابات العمالية والمهنية والاتحادات الشعبية الأخرى.
5. لم تربط المنظمات بإحكام وبالقدر الكافي بين علاقاتها المهنية مع الجهات المانحة من جهة وبين تحقيق الأهداف السياسية للشعب الفلسطيني من جهة أخرى.

يمكن القول أن المنظمات الأهلية تواجه جملة من التحديات والمشكلات التي قد تعيق عملها، ومن هذه المعوقات محدودية الموارد المالية، وعدم توافر الخبرات في المجال المالي، واعتماد المنظمات الأهلية على التبرعات، وعدم استثمار موارد المنظمة الفائض، وضعف التوافق بين الهياكل الإدارية، وضعف البرامج التدريبية، وعدم وضوح المهام والصلاحيات، ويجب على المنظمات الأهلية السعي للتغلب عليها.

#### 2.4.7 مصادر التمويل في المنظمات الأهلية

تتلقى المنظمات الأهلية تمويلها من مصادر متعددة ومعظم هذه المنظمات لها أكثر من مصدر تمويل، وتنقسم مصادر التمويل إلى قسمين كما ذكرها الباحثان نعمة والعبيدي (2020م) وهي وكما يلي:

##### 1. التمويل الذاتي:

وهي الإيرادات الذاتية التي تحققها المنظمة نتيجة الأنشطة والخدمات التي تقدمها، ومن هذه الأنشطة ما يلي:

أ. رسوم التسجيل والانتساب: وهي رسوم الانتساب تحصل عليها المنظمة من أعضائها عند اشتراكهم فيها لأول مرة ومن تجديد العضوية.

- ب. الإيرادات الناتجة من استثمار فائض الأموال: تستثمر المنظمات الأهلية في بعض الأحيان في أعمال توفر لها إيرادات إضافية، مثل شراء الأسهم والسندات الحكومية أو إيداع الأموال الفائضة في حساب الإيداع لدى البنك أو في صناديق التوفير.
- ج. إيرادات الاشتراكات السنوية: وهي المبالغ المتحصلة من دفع الأعضاء مبالغ سنوية مقابل الانتفاع بالخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدفع الاشتراك عادة دفعة واحدة في بداية الفترة المالية أو خلالها ومثال ذلك النوادي الاجتماعية والثقافية.
- د. إيرادات النشاطات المتنوعة والخدمات المقدمة للمنتفعين: وهو إيرادات النشاط الداخلي في المنظمة القصد منه تحقيق إيرادات تساهم في تغطية جزء من النفقات، ومن أمثلة على هذه الأنشطة إيجار المطاعم.

## 2. التمويل الخارجي، وأهم مصادره ما يلي:

- أ. التخصيصات والإعانات الحكومية: تقدم الحكومة الأموال إلى المنظمات الأهلية كمنح وإعانات سنوية تشجيعاً لها ولتحمل جزءاً من عبء إدارة الدولة وتنمية المجتمع.
- ب. المنح والتبرعات النقدية والعينية: وهي المنح من الحكومة ومن جهات مختلفة أخرى كالمنظمات الدولية والدول والشركات الأجنبية وتكون إما منحا نقدية أو مساعدات عينية.
- ج. القروض: لقد ازداد هذا النوع من التمويل في الآونة الأخيرة وهو حصول المنظمة على قروض من جهات مانحة تتبع سياسة الإقراض بشروط ميسرة وبفوائد قليلة.
- مما ذكر يمكن القول أن استمرار عمل المنظمات الأهلية يعتمد بدرجة كبيرة على نجاح الإدارة في جلب التمويل اللازم، ويترتب على نجاح جلب التمويل زيادة قدرة المنظمات على تنفيذ المشاريع والبرامج والأنشطة التي تقدمها.

### 2.4.8 المنظمات الأهلية (إحصائيات وأرقام):

بلغ عدد المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، حسب إحصائية من العام (2019م) الصادرة عن وزارة الداخلية في المحافظات الجنوبية، (1370) منظمة مرخصة لدى وزارة الداخلية والوزارات المختصة وفيما يلي جدول يوضح عدد وتوزيع المنظمات الأهلية.

#### جدول (2.4): إحصائية توضح عدد المنظمات في مختلف محافظات المحافظات الجنوبية

| م | المحافظة | عدد المنظمات |
|---|----------|--------------|
| 1 | الشمال   | 216          |
| 2 | غزة      | 678          |
| 3 | الوسطى   | 138          |
| 4 | خانينوس  | 221          |
| 5 | رفح      | 117          |
|   | الإجمالي | 1370         |

المصدر: وزارة الداخلية (2020م)

#### 2.4.9 الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية

إن أهمية المنظمات الأهلية من الخدمات التي تقدمها، حيث تقوم بتقديم عدة خدمات كما أشار لها الحسني (2016م):

1. توفير الخدمات في المجالات الأساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء المدارس والمرافق التربوية.
3. رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة وتأهيلهم.
4. تقديم الخدمات الصحية والزراعية والاجتماعية.
5. توفير فرص العمل.
6. متابعة الحقوق الانسانية المنتهكة.

يمكن القول أن الدور الاساسي للمنظمات الأهلية تتجلى في، تقديم خدمات الطوارئ والتنمية للأفراد، وتمكين وتطوير المجتمع المحلي، وتنفيذ البرامج والأنشطة المستدامة التي تلبي الاحتياجات، وتعمل على تعزيز التعاون والشراكة مع الحكومات المحلية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي، وتقدم برامج متميزة فعالة وكفؤة لدعم التنمية الاقتصادية.

#### 2.4.10 شبكة المنظمات الأهلية "PNGO"

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية تجمع ديمقراطي مدني مستقل، يهدف إلى إسناد وتمكين المجتمع الفلسطيني في إطار تعزيز المبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة واحترام حقوق الإنسان. تقدم الشبكة خدماتها دونما تمييز على أساس من الدين أو الجنس أو العرق. تضم الشبكة في عضويتها (69) مؤسسة أهلية فلسطينية، تعمل في حقول إنسانية واجتماعية وتنموية مختلفة.

أنشئت شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في أيلول عام (1993م)، بعد توقيع اتفاق أوسلو مباشرة، بهدف تعزيز التعاون والتشاور والتنسيق والتشبيك بين مختلف منظمات المنظمات. منذ ذلك الحين، وحتى الآن، أضحت شبكة المنظمات الأهلية واحدة من المكونات الهامة من المجتمع الفلسطيني، وخاصة كحلقة وصل وإطار مرجعي للتنسيق بين المنظمات الأهلية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. [/https://www.sasapost.com/gaza](https://www.sasapost.com/gaza)

**تعريفها قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO":** تعرف المنظمة الأهلية بأنها منظمة مستقلة بحد ذاتها، تكون مهمتها الأساسية التركيز على القضايا الاجتماعية والثقافية والبيئية والتعليمية، وهي لا تسعى للربحية. (القدرة، 2018م)

### رؤية الشبكة:

شبكة أهلية رائدة للوصول إلى مجتمع مدني حر وديمقراطي ومنعتق من الاحتلال يستند إلى العدالة الاجتماعية واحترام حقوق الإنسان وسيادة القانون.

### رسالة الشبكة:

إطار تنسيقي ديمقراطي لمنظمات أهلية فلسطينية، تستند إلى رؤية تنموية، لحماية استقلالية العمل الأهلي وتمكينه وتعزيز دوره في النضال الوطني والبناء الديمقراطي، عبر التأثير في الرأي العام والخطط الوطنية وتعميق التنسيق والتشبيك والمشاركة المجتمعية وحشد وتعبئة طاقات القطاع الأهلي، استنادا إلى قيم العدالة الاجتماعية وسيادة القانون وحماية الإنسان وكرامته.

### أهداف الشبكة:

1. المساهمة في الدفاع عن الحقوق الوطنية المشروعة للشعب الفلسطيني وفق القرارات الشرعية.
2. المساهمة في استعادة الوحدة الوطنية.
3. تعزيز دور الشبكة في حماية الحريات العامة وحقوق المواطنة.
4. التأثير في التشريعات والسياسات والخطط التنموية والتمويلية بما يعزز من صمود شعبنا ويخدم مصالح وحقوق شعبنا وفئاته الفقيرة والمهمشة.

5. حماية استقلالية العمل الأهلي وتقويته وتمكينه. الهدف السادس: تقوية قدرات الشبكة وقطاعاتها لتمكينها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

#### 2.4.11 ما دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية؟

في إطار سعي الباحثة لربط الجانب النظري للدراسة الحالية بالواقع العملي في قطاعات شبكة المنظمة الأهلية PNGO بالمحافظات الجنوبية، قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات مع المدراء التنفيذيين لبعض المنظمات الأهلية، من أجل التعرف على دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بأبعاده المختلفة في تحقيق الاستدامة المؤسسية بعدة أبعاد في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد (6) مديرين تنفيذيين من تاريخ 2020/10/17م وبتاريخ 2020/10/20م وهم:

جدول (2.5): يوضح الشخصيات التي تمت مقابلاتها في عدد من المنظمات الأهلية

| رقم المقابلة | القطاع       | المنظمة                                       | الاسم                | المسمى الوظيفي       | تاريخ وتوقيت المقابلة      |
|--------------|--------------|---|----------------------|----------------------|----------------------------|
| 1            | قطاع الصحة   | اتحاد لجان العمل الصحي                        | أ. رأفت<br>المجدلاوي | المدير التنفيذي      | 2020/10/20<br>الساعة 14:00 |
| 2            | قطاع الزراعة | اتحاد لجان العمل الزراعي                      | م. محمد<br>البقري    | المدير التنفيذي      | 2020/10/18<br>الساعة 11:00 |
| 3            | قطاع المرأة  | جمعية عايشة لحماية المرأة<br>والطفل           | أ. ريم فرينة         | المدير التنفيذي      | 2020/10/17<br>الساعة 15:30 |
| 4            | قطاع التعليم | مركز إبداع المعلم                             | أ. وفاء<br>الغصين    | مدير المركز -<br>غزة | 2020/10/19<br>الساعة 10:00 |
| 5            | قطاع الشباب  | الجمعية الفلسطينية للتنمية<br>والإعمار - بادر | أ. محمد<br>صالحه     | رئيس مجلس<br>الادارة | 2020/10/17<br>الساعة 14:30 |
| 6            | قطاع التأهيل | جمعية الأمل للتأهيل - رفح                     | أ. زياد العابد       | المدير التنفيذي      | 2020/10/18<br>الساعة 15:00 |

وتم طرح بعض الأسئلة بغية التعرف على طبيعة دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية وهي كالتالي:

## 1. هل تمتلك المنظمة خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات؟

جدول (2.6): تفرغ السؤال الأول من المقابلات الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الجهة التي تمت مقابلتها   | الإجابة / الرد   |
|---|--|
| أ. رأفت المجدلوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)                | يملك الاتحاد خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات في مجال الحماية والاستجابة للعنف المبني على النوع الاجتماعي وبالإضافة إلى خطة مبنية على السيناريوهات للمراكز الصحية والمستشفى كانت أول تجربة لنا في تخطيط السيناريوهات حيث أن هذه الخطة تم تصميمها كنتيجة لظهور جائحة كورونا وهذه الخطة مبنية على ثلاث سيناريوهات (السيناريو الأول (الأحمر): إغلاق تام للمحافظات الجنوبية، السيناريو الثاني (الأصفر): بعض المناطق مغلقة وبعض المناطق مفتوحة، السيناريو الثالث (الأخضر): المناطق مفتوحة مع وجود تباعد اجتماعي. |
| م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                | يملك الاتحاد خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات وهي حديثة وقد تم تصميمها بسبب جائحة كورونا.   |
| أ. ريم فريفة (المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)          | تمتلك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات في مجال الحماية والاستجابة للعنف المبني على النوع الاجتماعي تم تصميمها في شهر أكتوبر كمتطلب لـ UNFPA، بالإضافة إلى خطة طوارئ   |
| أ. وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                   | تمتلك المنظمة خطة استراتيجية لكنها غير مبنية على السيناريوهات  |
| أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار - بادر) | تمتلك المنظمة خطة استراتيجية لكنها غير مبنية على السيناريوهات  |
| أ. زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                     | يوجد خطة استراتيجية ولكنها غير مبنية على السيناريوهات  |
| التعليق والاستخلاص  | أفاد المجدلوي، (2020م) والبقري (2020م) وفريفة (2020م) أن المنظمات التي يعملون بها تمتلك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات خصوصاً التغيرات الحاصلة كنتيجة لجائحة كورونا، أما الغصين (2020م)، وصالح (2020م)، والعابد (2020م) إلى أن المنظمات التي يعملون بها تمتلك خطة استراتيجية لكنها غير مبنية على السيناريوهات.  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلاوي، والبقري، وفريفة، والغصين، وصالح، والعابد، 2020م)

2. هل لدى الإدارة العليا في المنظمة وعي بأهمية امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات؟

جدول (2.7): تفرغ السؤال الثاني من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الجهة التي تمت مقابلتها   | الإجابة / الرد  |
|---|---|
| أ. رأفت المجدلاوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)               | يوجد وعي كبير لدى الإدارة التنفيذية للاتحاد ومجلس الإدارة بأهمية امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات وذلك بسبب أننا مؤسسة كبيرة ونمتلك 6 مراكز صحية و 7 مراكز مجتمعية ومستشفى العودة ويجب أن نستمر بتقديم خدماتنا لفئاتنا المستهدفة في مختلف الظروف المتغيرة التي تواجه المحافظات الجنوبية.  |
| م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                | يوجد وعي كبير لدى الإدارة التنفيذية للاتحاد ومجلس الإدارة بأهمية امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات لأننا مؤسسة تقدم خدمات تساهم في تحقيق الأمن الغذائي ويجب أن تستمر خدماتنا للفئات المستهدفة على الرغم من الظروف شديدة التعقيد.   |
| أ.ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عابشة لحماية المرأة والطفل)           | أدى ظهور جائحة كورونا إلي وجود حاجة لامتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات وزيادة وعي لدى الإدارة العليا للجمعية بأهمية امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات.  |
| أ.وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                    | أدى ظهور جائحة كورونا إلي وجود حاجة وزيادة وعي لدى الإدارة العليا للجمعية بأهمية امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات حيث أننا نقدم خدمات لتطوير قطاع التعليم والمعلمين وظهرت الحاجة لتغيير طريقة التدخلات التي نقدمها.   |
| أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار - بادر) | لا يوجد وعي بأهمية بالتخطيط الاستراتيجي المبني على السيناريوهات.  |
| أ.زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                      | لا يوجد وعي بأهمية أن يكون هناك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات ولا أعتقد ان الجميع على دراية بالتخطيط الاستراتيجي المبني على السيناريوهات.   |
| التعليق والاستخلاص  | أفاد المجدلاوي (2020م) والبقري (2020م) بوجود وعي كبير لدى الإدارة العليا بضرورة امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريو، أما صالح (2020م) والعابد (2020م) أفادوا إلى عدم كفاية الوعي لدى الإدارة العليا في المنظمات بأهمية امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات بدلاً من التخطيط الاستراتيجية التقليدي، في حين أن فرينة (2020م) والغصين (2020م) أفادوا أنه بعد ظهور جائحة كورونا لفتت الانتباه وزادت الوعي لدى الإدارة العليا بضرورة وضع تخطيط سيناريو استراتيجي لتدارك مثل هذا الأحداث مستقبلاً. |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلاوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالح، والعابد، 2020م)

3. هل لدى المنظمة قدرات داخلية لتصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات أم تستعين بخبراء خارجيين؟

جدول (2.8): تفريغ السؤال الثالث من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الإجابة / الرد  | الجهة التي تمت مقابلتها   |
|---|---|
| لا نمتلك قدرات داخلية تمكننا من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات لكننا نستعين بخبراء خارجيين.  | أ. رأفت المجدلاوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)               |
| نمتلك قدرات داخلية إلي حد ما تمكننا من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات بالإضافة إلي أننا نستعين باستشاريين خارجيين.   | م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                |
| لا نمتلك قدرات داخلية تمكننا من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات لكننا نستعين بخبراء خارجيين.  | أ.ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عابشة لحماية المرأة والطفل)           |
| لا نمتلك قدرات داخلية تمكننا من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات   | أ.وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                    |
| لا نمتلك قدرات داخلية تمكننا من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات   | أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار - بادر) |
| لا نمتلك قدرات داخلية تمكننا من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات   | أ.زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                      |
| أجمع كل (المجدلاوي، فرينة، الغصين، صالحه، والعابد) بعدم امتلاك منظماتهم لقدرات داخلية تمكنهم من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات، في حين أفاد البقري (2020م) أفاد بامتلاك اتحاد لجان العمل الصحي بقدرات داخلية تمكنه من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات بالإضافة إلى الاستعانة بخبراء خارجيين. | التعليق والاستخلاص  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلاوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالحه، والعابد، 2020م)

4. هل يتم وضع خطة بديلة للسيناريوهات الاستراتيجية التي تقوم بإعدادها المنظمة لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها؟

جدول (2.9): تفرغ السؤال الرابع من الشخصية مع مدراء المنظمات الأهلية

| الإجابة / الرد   | الجهة التي تمت مقابلتها   |
|--|---|
| يوجد لدينا خطة طوارئ لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها مثل الحروب والاجتياحات                 | أ. رأفت المجدلاوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)               |
| يوجد خطة طوارئ تقوم بإعدادها المنظمة لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها                        | م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                |
| يوجد خطة طوارئ تقوم بإعدادها لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها                                | أ. ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)          |
| تمتلك خطة طوارئ على مستوى الضفة الغربية والمحافظات الجنوبية لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها | أ. وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                   |
| طبعاً يتم وضع خطة بديلة واستجابة سريعة للمتغيرات المفاجأة.                                   | أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار - بادر) |
| يوجد خطة طوارئ تقوم بإعدادها المنظمة لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها                        | أ. زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                     |
| أفاد جميع من تم مقابلتهم أن منظماتهم تمتلك خطة طوارئ بديلة لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها  | التعليق والاستخلاص  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلاوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالح، والعابد، 2020م)

5. هل تطبيق تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية جعل المنظمة قادرة على التعامل مع المشكلات الجديدة التي تواجهها؟

جدول (2.10): تفرغ السؤال الخامس من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الجهة التي تمت مقابلتها   | الإجابة / الرد   |
|---|--|
| أ. رأفت المجدلوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)                | بالتأكيد، لقد أثرت منهجية التخطيط باستخدام السيناريوهات الاستراتيجية على طريقة تفكيرنا وأصبحنا أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات الجديدة وخصوصاً جائحة كورونا حيث طورنا الخطة الاستراتيجية الخاصة بالاتحاد وجعلناها مبنية على السيناريوهات وهذا مكننا من الاستمرار في تقديم خدماتنا لفئاتنا المستهدفة مقارنة مع المنظمات التي توقفت عن تقديم الخدمات لأنها غير قادرة للتعامل مع مشكلة جائحة كورونا.                        |
| م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                | امتلاك الاتحاد لخطة مبنية على السيناريوهات جعلنا أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع المشكلات الجديدة التي تواجهنا في عملنا، وجعل الاتحاد يبتكر أنشطة وتدخلات جديدة.   |
| أ.ريم فريضة (المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)           | نعم خصوصاً في الوضع الحالي تم التعامل مع مشكلة فيروس كورونا بشكل أكثر فاعلية والاستمرار بتقديم خدماتنا لفئاتنا المستهدفة.  |
| أ.وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                    | نعم وجعلنا أكثر استجابة لمواجهة أزمة كورونا وكان إبداع المعلم من المؤسسات الأولى في مجال التعليم التي طورت أنشطة إبداعية للاستمرار في العملية التعليمية باستخدام أدوات إبداعية تكنولوجية   |
| أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار - بادر) | لا نستخدم أسلوب تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتوقفت خدماتنا خلال فترة الإغلاق الشامل للقطاع.  |
| أ.زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                      | لا نستخدم أسلوب تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتوقفت خدماتنا خلال فترة الإغلاق الشامل للقطاع.  |
| التعليق والاستخلاص  | أفاد المجدلوي (2020م)، البقري (2020م)، والفريضة (2020م)، والغصين (2020م) أن تطبيق تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية جعل منظماتهم قادرة على التعامل مع المشكلات الجديدة التي تواجهها والاستمرار في تقديم خدماتها للفئات المستهدفة وخصوصاً في ظل جائحة كورونا، وفي المقابل أفاد صالح (2020م) والعابد (2020م) أن منظماتهم توقفت عن تقديم خدماتها خلال مشكلة جائحة كورونا لأنها لا تستخدم أسلوب تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية. |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلوي، والبقري، وفريضة، والغصين، وصالح، والعابد، 2020م)

## 6. هل تهتم المنظمة بنشر ثقافة تخطيط السيناريو الاستراتيجي؟

جدول (2.11): تفرغ السؤال السادس من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الإجابة / الرد  | الجهة التي تمت مقابلتها   |
|---|---|
| تهتم كاتحاد بنشر ثقافة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية لدى العاملين لدينا ولدى المؤسسات الشريكة لنا   | أ. رأفت المجدلوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)                |
| نعم نهتم بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي المبني على السيناريوهات ونقوم بتنفيذ تدخلات لبناء قدرات طاقم الاتحاد في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية   | م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                |
| تهتم بنشر ثقافة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية لدى العاملين لدينا  | أ. ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)          |
| تهتم بنشر ثقافة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية لدى العاملين لدينا  | أ. وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                   |
| حتى هذه اللحظة لم تقوم المنظمة بنشر ثقافة تخطيط السيناريو الاستراتيجي.  | أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والإعمار - بادر) |
| لدينا اهتمام بموضوع تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية لكننا بحاجة لبناء قدرات في هذا المجال   | أ. زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                     |
| لوحظ أن المنظمات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي المبني على السيناريوهات لديها اهتمام واضح بنشر ثقافة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية لدى عاملها ولدى مؤسساتها الشريكة حسب ما أفاد كل من المجدلوي (2020م)، البقري، (2020م)، فرينة (2020م)، الغصين (2020م)، لكن المنظمات التي لا تطبق تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بحاجة لزيادة الوعي وبناء قدرات مكثفة في مجال تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كما أفاد صالح (2020م) والعابد (2020م) | التعليق والاستخلاص  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالح، والعابد، 2020م)

7. هل تقوم المنظمة بوضع خطة طوارئ بمشاركة مختلف العاملين باختلاف مجالاتهم داخلها؟

جدول (2.12): تفرغ السؤال السابع من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الجهة التي تمت مقابلتها   | الإجابة / الرد   |
|---|--|
| أ. رأفت المجدلاوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)               | يقوم الاتحاد بوضع خطة طوارئ بالمشاركة الكاملة لجميع العاملين في الاتحاد  |
| م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                | يملك الاتحاد خطة طوارئ تم تصميمها بالمشاركة الكاملة لجميع العاملين في الاتحاد.   |
| أ.ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)           | تمتلك المنظمة خطة طوارئ تم تصميمها بالمشاركة الكاملة لجميع العاملين في المنظمة.  |
| أ.وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                    | يملك المركز خطة طوارئ واضحة حيث قام كل منسق برنامج بالمركز بوضع خطة طوارئ للبرنامج بمشاركة كاملة للعاملين في البرنامج ومن ثم تم تجميع التدخلات للثلاث برامج التي يعمل عليها مركز إبداع المعلم في خطة طوارئ مركزية. |
| أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والإعمار - بادر) | تمتلك المنظمة خطة طوارئ تم تصميمها بمشاركة كل فرق العمل في المنظمة.  |
| أ.زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                      | نعم تضع خطة طوارئ ولكن هناك مشكلة كبيرة في تنفيذ الخطة بسبب غياب التمويل.  |
| التعليق والاستخلاص  | أفاد جميع من تم مقابلتهم أن منظماتهم تمتلك خطة طوارئ صُممت بالمشاركة الكاملة لجميع العاملين.   |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلاوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالحه، والعابد، 2020م)

8. هل يتم تقييم كفاءة وفاعلية خطط الطوارئ وبرامج إدارة الأزمات السابقة في المنظمة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأحداث المستقبلية؟

جدول (2.13): تفرغ السؤال الثامن من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الإجابة / الرد  | الجهة التي تمت مقابلتها   |
|---|---|
| نقوم كاتحاد بشكل سنوي بتقييم كفاءة وفاعلية الخطة الاستراتيجية خطة الطوارئ وبرامج إدارة الأزمات السابقة في المنظمة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأحداث المستقبلية وذلك من خلال عملية التقييم الذاتي السنوية.  | أ. رأفت المجدلاوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)               |
| يقوم الاتحاد بالتقييم كل 6 شهور ويتم التعديل وتطوير الخطط بناءً على الدروس المستفادة من عملية التقييم .   | م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                |
| تمتلك المنظمة نظام المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL ونقوم بتقييم الخطط والتدخلات بشكل مستمر .   | أ. ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)          |
| يوجد تقييمات دورية لخطط العمل ويتم تحديد الدروس المستفادة وعرض التحديات والتطوير على الخطط  | أ. وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                   |
| لا يتم التقييم بشكل ممنهج ولكن يتم في إطار التغذية الراجعة على الخطط السابقة.   | أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار - بادر) |
| يتم تقييم الخطة الاستراتيجية وخطة الطوارئ بشكل دوري ليتم تعديلها وتطويرها بناءً على الدروس المستفادة من تنفيذ الخطط السابقة   | أ. زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                     |
| أفاد كل من (الغصين، وفرينة، والعابد 2020م) بأنه يتم تقييم الخطة بشكل دوري لتعديلها وتطويرها بناءً على الدروس المستفادة من الخطط السابقة، أما المجدلاوي (2020م) أفاد أن عملية تقييم الخطة تتم بشكل سنوي، في حين أن البقري (2020م) أفاد أن الاتحاد يقوم بعملية التقييم كل 6 شهور، في حين أن صالح (2020م) أفاد بأن لا يتم التقييم بشكل ممنهج ولكن يتم في إطار التغذية الراجعة على الخطط السابقة. | التعليق والاستخلاص  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلاوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالح، والعابد، 2020م)

9. هل تمتلك المنظمة بناء مؤسسي قوي يساعدها على استدامة التدخلات التي تقدمها لفئاتها المستهدفة؟

جدول (2.14): تفرغ السؤال التاسع من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الإجابة / الرد   | الجهة التي تمت مقابلتها   |
|--|---|
| يمتلك الاتحاد بناء مؤسسي قوي وتعتبر عملية البناء المؤسسي في الاتحاد مستمرة ولذلك تم استقطاب استشاري خارجي للبناء المؤسسي يعمل على التطوير المستمر للبناء المؤسسي ليتوافق مع متطلبات الممولين والاستفادة من قيمة الأموال التي يجندها الاتحاد لتقديم خدمات مستدامة وذات جودة عالية للفئات المستهدفة. | أ. رأفت المجدلاوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)               |
| يمتلك الاتحاد بناء مؤسسي قوي وشبكة ممولين كبيرة ولديه تمويل برامج بالإضافة لعدد (12) مشروع كبير ويقدم خدمات مستدامة للفئات المستهدفة.  | م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                |
| تمتلك المنظمة بناء مؤسسي قوي ولديها شبكة ممولين بالإضافة إلي أن كل الانظمة والسياسات مطبقة وفق أفضل الممارسات ويتم التعديل عليهم سنويا وهذا يساعد على استدامة التدخلات التي تقدمها المنظمة لفئاتها المستهدفة.  | أ. ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)          |
| يوجد لدى المركز بناء مؤسسي ولكن ليس له القدرة على تدخلات طويلة المدى لأنها معتمدة على تمويل المشاريع.  | أ. وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                   |
| في الوقت الحالي البناء المؤسسي بحاجة لتطوير نظراً لشح التمويل وتسريح العديد من الموظفين.   | أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والإعمار - بادر) |
| البناء المؤسسي قوي إلي حد ما لكن بحاجة لتطوير وذلك لزيادة متطلبات الممولين المتعلقة بالتطوير المستمر للبناء المؤسسي لتسهيل حصول المنظمة على التمويل.   | أ. زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                     |
| أفاد (المجدلاوي، والبقري، وفرينة 2020م) بأن منظماتهم تمتلك بناء مؤسسياً قوياً ومستمر ساعد على استدامة التدخلات التي تقدمها لفئاتها المستهدفة، أما (الغصين، صالح، العابد 2020م) أفادوا بأن البناء المؤسسي لمنظماتهم بحاجة لتطوير ليتوافق مع متطلبات الممولين.                                       | التعليق والاستخلاص  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلاوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالح، والعابد، 2020م)

## 10. هل تمتلك المنظمة خطة مكتوبة لتجنيد الأموال وحشد الموارد المجتمعية؟

جدول (2.15): تفرغ السؤال العاشر من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الإجابة / الرد  | الجهة التي تمت مقابلتها   |
|---|---|
| لا يمتلك الاتحاد خطة مكتوبة لتجنيد الأموال وحشد الموارد لكننا حالياً في طور تصميم هذه الخطة لأهميتها  | أ. رأفت المجدلاوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)               |
| يمتلك الاتحاد لخطة مكتوبة لتجنيد الأموال وحشد الموارد ويتم تقييمها سنوياً والخروج بأفكار جديدة  | م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                |
| تمتلك الجمعية خطة مكتوبة لتجنيد الأموال   | أ.ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)           |
| لا يمتلك المركز خطة مكتوبة لتجنيد الأموال وحشد الموارد  | أ.وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                    |
| لا تمتلك المنظمة خطة مكتوبة لتجنيد الأموال وحشد الموارد   | أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والإعمار - بادر) |
| توجد خطة لتجنيد الأموال ولكنها غير منفذة بشكل صحيح  | أ.زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                      |
| أفاد كل من (المجدلاوي، الغصين، صالحه 2020م) بعدم امتلاك منظماتهم لخطة مكتوبة لتجنيد الأموال وحشد الموارد حالياً ولكنها في طور العمل على ذلك، أما (البقري، فرينة، 2020م) أفادوا بامتلاك خطة مكتوبة لدى منظماتهم لتجنيد الأموال، أما العابد (2020م) أفاد بوجود خطة مكتوبة لكنها غير منفذة بشكل صحيح على أرض الواقع. | التعليق والاستخلاص  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلاوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالحه، والعابد، 2020م)

11. هل تمتلك المؤسسة بعض الأصول التي تدر عليها دخل أو تقدم خدمات برسوم رمزية لاستعاضة التكلفة؟

جدول (2.16): تفرغ السؤال الحادي عشر من الشخصية مع مدراء المنظمات الأهلية

| الإجابة / الرد   | الجهة التي تمت مقابلتها   |
|--|---|
| لا يمتلك الاتحاد لأصول تدر عليه دخلاً لكن الاتحاد يقدم خدمات برسوم رمزية لاستعاضة التكلفة من خلال المراكز الصحية ومستشفى العودة  | أ. رأفت المجدلوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)                |
| يمتلك الاتحاد مشاريع مدرة للدخل  | م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                |
| لا تمتلك الجمعية أي أصول تدر عليها دخلاً ولا تقدم خدمات برسوم رمزية لاستعاضة التكلفة وكل خدماتها مجانية  | أ. ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عابشة لحماية المرأة والطفل)          |
| لا يمتلك المركز أي أصول تدر عليه دخلاً ولا يقدم خدمات برسوم رمزية لاستعاضة التكلفة وكل خدماته مجانية   | أ. وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                   |
| تمتلك المنظمة مبنى ملكية لها ويدر عليه بعض الدخل من تأجير للطابق العلوي، لكن كل خدماتنا مجانية.  | أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار - بادر) |
| لا تمتلك الجمعية أي أصول تدر عليها دخلاً ولا تقدم خدمات برسوم رمزية لاستعاضة التكلفة وكل خدماتها مجانية.   | أ. زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                     |
| أفاد البقري (2020م) بامتلاك الاتحاد لمشاريع تدر دخل عليهم، وكذلك صالح (2020م) أفاد بأن المنظمة تمتلك مبنى وتقوم بتأجيره ويدر عليها دخلاً، في حين أن (المجدلوي، فرينة، الغصين، العابد 2020م) أفادوا بعدم امتلاك منظمات لأي أصول تدر عليهم دخلاً مادياً. | التعليق والاستخلاص  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالح، والعابد، 2020م)

12. هل تمتلك المنظمة موارد مالية كافية لتبقى قادرة على البقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة؟

جدول (2.17): تفرغ السؤال الثاني عشر من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية

| الإجابة / الرد   | الجهة التي تمت مقابلتها   |
|--|---|
| يملك الاتحاد موارد مالية كافية للبقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماته لفئاته المستهدفة   | أ. رأفت المجدلاوي (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي)               |
| يملك الاتحاد موارد مالية كافية للبقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماته لفئاته المستهدفة   | م. محمد البقري (المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي)                |
| تمتلك الجمعية موارد مالية كافية للبقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة  | أ.ريم فرينة (المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)           |
| لا يملك المركز موارد مالية كافية للبقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماته لفئاته المستهدفة حيث أن دخولنا مبنية على المشاريع  | أ.وفاء الغصين (مدير مركز إبداع المعلم)                                    |
| لا تمتلك الجمعية موارد مالية كافية للبقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة حيث أن دخولنا مبنية على المشاريع  | أ. محمد صالح (رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار - بادر) |
| لا تمتلك الجمعية موارد مالية كافية للبقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة حيث أن دخولنا مبنية على المشاريع  | أ.زياد العابد (المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل - رفح)                      |
| أفاد (المجدلاوي، والبقري، وفرينة 2020م) بامتلاك منظماتهم موارد مالية كافية للبقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة، في حين أن (الغصين، صالحه، العابد 2020م) لا تمتلك منظماتهم الموارد الكافية وكل دخولها مبنية على المشاريع. | التعليق والاستخلاص  |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المقابلات الشخصية مع (المجدلاوي، والبقري، وفرينة، والغصين، وصالحه، والعابد، 2020م)

## 2.4.12 الخلاصة

عرضت الباحثة في هذا المبحث أهم النقاط التي تناولتها بعض الكتب والدراسات السابقة حول المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، حيث تم عرض مفهوم المنظمات الأهلية، ونشأة هذه المنظمات، وخصائص المنظمات الأهلية، وعناصر نجاح المنظمات الأهلية، والمعوقات والصعوبات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية، ومصادر التمويل في المنظمات الأهلية، وواقع المنظمات الأهلية في محافظات غزة، والمنظمات الأهلية أرقام وإحصائيات، والخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية، ثم تم التطرق للحديث عن شبكة المنظمات الأهلية وتعريفها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وفي الختام تم إبراز دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بأبعاده المختلفة في تحقيق الاستدامة المؤسسية بعدة أبعاد في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع عدد (6) مديرين تنفيذيين، وطرح عليهم العديد من الأسئلة المتضمنة أبعاد الدراسة للوصول إلى طبيعة تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومدى تحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية.

**ويمكن القول** بأنه يتوجب على قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO"، السعي إلى تحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية، حيث أنها أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج المشاريع التنموية وكذلك العديد من المشاريع الأخرى، وأيضاً تلعب دوراً هاماً في توفير خدمات واسعة تشمل جميع مجالات الحياة، كل هذا يستدعي أن تحدد هذه المنظمات الأهلية ماذا تريد وأن تنطلق من تحديد أولوياتها من أولويات المجتمع مع عدم تغيبها لأهمية الوعي البيئية المحيطة بها على الصعيدين السياسي والمجتمعي ويتطلب تمكين وتطوير هذه المنظمات من تحديد القطاعات الأكثر حاجة وتحديد المناطق والتجمعات السكانية الأكثر حاجة كما يتطلب وضع خطط واستراتيجيات محكمة تساهم في رقيها واستدامتها وأن تستفيد من تجارب الآخرين.

## 2.5 الدراسات السابقة والتعقيب عليها

قسمت الدراسات السابقة إلى محورين: الدراسات التي تناولت تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، ودراسات تتعلق بالتنمية المستدامة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام: (الدراسات المحلية، الدراسات العربية والدراسات الأجنبية) وتم ترتيبها بحسب تاريخ النشر الخاص بها وذلك من الأحدث إلى الأقدم وفق الآتي:

### 2.5.1 المحور الأول: الدراسات التي تناولت تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية

#### 2.5.1.1 أولاً: الدراسات المحلية.

1. دراسة (كباجة، 2020م): بعنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات ". .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (129) مفردة، باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (149) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو كانت كبيرة، وأشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة الدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو تعزي لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وأوضحت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة الدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو لمتغير (سنوات الخدمة) الذين سنوات خدمتهم (10) سنوات فأكثر، فيما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو ومستوى إدارة الأزمات لديهم، وأظهرت النتائج أهمية دور المؤثرين على السيناريو من حيث توفير الإمكانيات لمديري مدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين كتحديد الأماكن المخصصة لعقد التدريبات والاجتماعات.

## 2. دراسة (الشاعر، 2019م) بعنوان: " أثر اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير وسيط بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وإدارة الأزمة "

هدفت الدراسة التعرف على أثر تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية على إدارة الأزمة من خلال اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير وسيط من وجهة نظر متخذي القرار واصحاب المناصب العليا في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (145) مفردة، بطريقة أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أبرزها: أن هناك موافقة بدرجة متوسطة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر بين أبعاد تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية بحيث أن ارتفاع درجة من تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يؤدي الى ارتفاع اتخاذ القرارات الإدارية، وأظهرت النتائج إن اتخاذ القرارات الإدارية أثرة وسيطة كمتغير بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وإدارة الأزمة من وجهة نظر الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، و بينت النتائج أن صياغة الاستراتيجيات تعد خطاً طويلة الأمد تشمل كافة اهتمامات الهيئات الحكومية بالمحافظات الجنوبية، بغرض استغلال كافة الفرص للتعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية، واستثمار مصادر القوة وتجنب مواطن الضعف، وأظهرت النتائج أن الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية تهتم باتجاهات تشكيل المستقبل وتوليد خيارات مستقبلية من خلال تخطيط السيناريو، والسعي لجمع معلومات التي تساعد في بناء الخطط المستقبلية للهيئات، وأضافت النتائج إلى اهتمام الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية بتحديد المؤثرين على السيناريوهات لمساعدته على تنشيط التفكير الجماعي والذي بدوره يسهم في نجاح خطط السيناريو التي وضعتها الهيئات المحلية من قبل المتخصصين والاستشاريين والتي قامت باختيارهم.

### 2.5.1.2 ثانياً: الدراسات العربية.

## 1. دراسة (قاووق، 2019م) بعنوان: " الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي \_دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك بوجود القدرة التنافسية متغيرة وسيطة، وقد استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة الدراسة المكونة من (170) مفردة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في

مدينة عمان والبالغ عددها (8) جامعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على كل من الأداء التنافسي، والقدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وأظهرت النتائج أن القدرة التنافسية تلعب دوراً هاماً في زيادة أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي، وكما أظهرت النتائج أن تحديد الإطار الزمني هام عند صياغة وتخطيط بدائل السيناريوهات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة بعمان.

**2. دراسة (عبدالعال، 2017م)، بعنوان " اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريوهات وأثرها في بناء رأس مال الموهبة " .**

هدفت الدراسة للتعرف على أثر أبعاد تخطيط السيناريو وإدارة الاداء كمتغير وسيط ومدى تأثيرهما على رأس مال الموهبة، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (265) مفردة، وطبقت على سبع من الجامعات الخاصة في الأردن، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو بالجامعات كان مرتفعة إضافة إلى مستوى رأس مال الموهبة كان مرتفعاً أيضاً وكذلك إدارة الأداء بكافة أبعادها، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة كمتغير وسيط، كما بينت النتائج إلى أن الجامعات الخاصة في الأردن لديها توجهات إيجابية نحو تخطيط السيناريو، الذي يقوم بصياغته خبراء متخصصين بشكل يساهم في تحسين سمعة الجامعة وتوليد الخيارات المستقبلية، وأظهرت النتائج أن تخطيط السيناريوهات يساهم في قيادة الجامعات الأردنية الخاصة بعمان في الحكم على كيفية صناعة القرارات الفعالة واللازمة في ظل حالة اللاتأكد المستقبلية.

**3. دراسة (الكرعاوي والفتلاوي، 2017م) بعنوان: " استخدام انماط التفكير السيناريو لدعم استراتيجيات متخذي القرار \_دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة\_ " .**

هدفت الدراسة للتعرف على أنماط تفكير السيناريو، من خلال وضع استراتيجيات لمخذي القرار في كليات جامعة الكوفة ، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وقد بلغ عددهم (210) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن استخدام التفكير السيناريو جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج أن أنماط التفكير بالسيناريوهات لها دور مهم في دعم استراتيجية متخذي القرار، وكما أظهرت أن استشراف المستقبل في كليات جامعة الكوفة تعمل على تحديد المشاركين الذين يمكنهم توفير البدائل المستقبلية في إجراءات وأنشطة العمل، وكما أظهرت النتائج أن تطوير خطة الطوارئ تعتبر عنصراً هاماً من

الإجراءات التي يتوجب على كليات جامعة الكوفة اتباعها عند مواجهة أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تغيير مسار عملها الاعتيادي، وكما بينت أن تحديد الاتجاهات المستقبلية في كليات جامعة الكوفة تسهم في مواجهة الأزمات واتخاذ القرار المناسب لذلك وتحديد كافة التغيرات المحيطة بالكليات من خلال التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية الفعالة التي تقوم بإعدادها.

#### 4. دراسة (عبد الهادي، 2015م) بعنوان: أثر استخدام أسلوب السيناريوهات في نجاح الخطة الاستراتيجية دراسة حالة -شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة - الأردن ."

هدفت الدراسة لمعرفة أثر استخدام أسلوب السيناريوهات وتوظيفه، في نجاح الخطة الاستراتيجية، وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في الاستراتيجيات التي تستخدمها شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، حيث استندت الدراسة على الاستبانة كأداة بغرض الحصول على البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (60) مفردة، وقد أظهرت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن أسلوب السيناريوهات جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على دقة التوقعات حول عوامل البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على فاعلية الشركة وتحقيق نمو الحصة السوقية وعلى زيادة رقة الأسواق للشركة وتوسيعها، وأشارت النتائج أنه عند صياغة الاستراتيجيات لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة في الأردن لا بد من أن تتوافق مع خطة السيناريوهات التي تم وضعها لمواجهة كافة الأحداث.

#### 5. دراسة (العبادي، 2015م) بعنوان: " استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية ."

هدفت الدراسة إلى معرفة دور السيناريو الاستراتيجي في تجنب وقوع الأزمات ومعالجتها في منظمات الأعمال وإدراك ذلك الدور من قبل عينة من متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (100) موظف، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن التخطيط السيناريو الاستراتيجي جاءت بدرجة منخفضة، وأظهرت النتائج أن السيناريو الاستراتيجي يؤثر وبشكل مباشر على أبعاد إدارة الأزمة، وأشارت النتائج أن تخطيط السيناريو وسيلة لوصف ورسم المستقبلات البديلة للمنظمة ومواجهة التغيرات البيئية المفاجئة وزيادة قابلية المنظمة على معالجة التحديات العملية والمتكررة للأزمات، وتوصلت النتائج إلى أن بناء 3-5 سيناريوهات وسيلة لوصف ورسم

المستقبلات البديلة للمنظمة لتسطيع مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة وزيادة قابلية المنظمة على معالجة التحديات العملية والمتكررة للأزمات.

6. دراسة (العنزي والسعيد، 2014م) بعنوان: "مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات".

هدفت الدراسة إلى معرفة المرحلة التاريخية المختلفة التي مر بها مفهوم السيناريوهات، وكيفية تطور هذا المفهوم وصولاً إلى تكامل هذا المفهوم مع ممارسات الإدارة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: إنه لم تصل السيناريوهات إلى مرحلة النضوج في سعيها للتكامل مع الإدارة الاستراتيجية، وما تزال بحاجة إلى مجهود كبير من أجل إنضاج هذا الفكر في إطار الإدارة الاستراتيجية، وعبر ذلك يمكن الإسهام في إحداث تطور معرفي مهم.

7. دراسة (محمد، 2011م) بعنوان: "العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط لسيناريوهات الاستراتيجية ومؤشرات أدائه وأثرهما على الإدارة الفاعلة في الأزمات".

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية ومؤشرات أدائه وأثرهما على الإدارة الفاعلة في الأزمات وتفاعلت ثلاثة متغيرات لصياغة الإطار الفكري والفلسفي لهذه الدراسة، عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي وأداء السيناريو الاستراتيجي والإدارة الفاعلة للآزمات، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة قصديه مقدارها (50) مفردة، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أهمها: إن الأداء تخطيط السيناريو الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج أن الإدارة المحلية في محافظة النجف يمكنها زيادة فاعلية فرق العمل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي، وبينت النتائج أهمية استعمال مؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي كمتغيرات وسيطة تسهم في زيادة تأثير عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي لتحقيق الإدارة الفاعلة للآزمات.

8. دراسة (بربخ، 2010م) بعنوان: "أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة التأمين الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي في شركات صناعة التأمين الأردنية، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة جمع البيانات ، وتكونت مجتمع الدراسة من كافة العاملين في كافة شركات التأمين الأردنية من المديرين العامين ونوابهم ومساعدتهم عددهم (78) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى أهمية تخطيط السيناريو في شركات التأمين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، وبينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية.

### 2.5.1.3 ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

1. دراسة (Bouhaleb and Smida, 2020) بعنوان: " استكشاف العلاقة بين تخطيط السيناريو والمرونة الاستراتيجية والتعقيد ".

#### "Exploring the Relationship between Scenario Planning and Strategic Flexibility and Complexity"

هدفت الدراسة إلى التعرف أثر تخطيط السيناريو في تعزيز المرونة الاستراتيجية والتعقيد الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (108) شركة تصنيع أوروبية في تونس، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن تخطيط السيناريو يعزز من مرونة الشركات في التكيف مع التغيرات البيئية، كما بينت أن الشركات التصنيع الأوربية في تونس تؤمن بضرورة الوقت والإطار الزمني تحديداً وقت الأزمة، وأظهرت النتائج أن صياغة الاستراتيجية تساعد شركات التصنيع الأوربية في تونس في استثمار واستغلال كافة الفرص لمواجهة الأزمات والمشكلات، إضافةً لإسهامها في تحقيق أهداف الشركات.

2. دراسة (Torkornoo et al., 2019) بعنوان: " تخطيط السيناريو كأداة استراتيجية التخطيط التعليم العالي في غانا بعد مشروع سيناريوهات جامعات في المملكة المتحدة ".

#### "Scenario planning as a strategic tool for higher education planning in Ghana: UK University scenario project"

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم تخطيط السيناريو كأداة استراتيجية التخطيط التعليم العالي في غانا وتختار مقارنة نوعية من خلال دراسة حالة مشروع سيناريو في جامعة المملكة المتحدة، وجعل هذه السيناريوهات نموذجة من أصحاب المصلحة الغانيين من التكيف مع هذه السيناريوهات، وتطبيقها من

أجل تطوير قطاع، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن التخطيط بالسيناريو سيكون غير فعال كونه سيتأثر بالدوافع السياسية، كما وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحديد المشاركين يسهم في تحسين الصورة الذهنية لجامعة المملكة المتحدة في غانا وإكسابها سمعة جيدة وإظهارها بشكل لائق أمام المجتمع المحلي والمستفيدين وذوي العلاقة معها، وبينت أن بناء 3-5 سيناريوهات يسهم في مساعدة الجامعات في المملكة المتحدة للتغلب على الأحداث الغير مرغوب فيها، ويمكن اعتبارها أيضاً بدائل استراتيجية للاستعداد لكافة المؤثرات والمشاكل الداخلية الطارئة.

3. دراسة (Abuzaid, 2018) بعنوان: " سيناريو التخطيط كنهج لتحسين الأداء الاستراتيجي للشركات متعددة الجنسيات "

### "Scenario planning as Approach to Improve the Strategic Performance of Multinational Corporations (MNCS)"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تخطيط السيناريو والأداء الاستراتيجي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (121) شركة من الشركات متعددة الجنسيات في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو والمكونات لأربعة للأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، أداء العملاء، التعلم والنمو، وعمليات الأعمال الداخلية)، وبينت النتائج أن بناء 3-5 سيناريوهات للشركات متعددة الجنسيات في الأردن هام لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة بعد الاستعانة بالخطط البديلة للسيناريوهات، حيث أكدت نتائجها أن الشركات متعددة الجنسيات في الأردن تحدد وتختار المؤثرين الفاعلين في التخطيط بالسيناريوهات بدقة عالية لنجاح تطبيق السيناريوهات الاستراتيجية البديلة.

4. دراسة (Oliveira et al., 2017) بعنوان: " اختراع السيناريوهات الاستراتيجية كميزة تنافسية".

### 'The Elaboration of Strategic Scenarios as Competitive Advantage'

هدفت الدراسة إلى تطوير السيناريوهات لإكساب الشركات الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن بناء السيناريوهات هو أداة تمكن الشركة من تحديد الفرص والتهديدات في البيئة

الخارجية، ولتخطيط استخدام أفضل للفرص، وأشارت النتائج إلى تطوير سيناريوهات استراتيجية لمنحها الميزة التنافسية.

5. دراسة (Chermack, 2015) بعنوان: " آثار تخطيط السيناريو على تصورات المشاركين "

### "The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط السيناريو على تصورات المشاركين للمناخ التنظيمي الإبداعي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (48) مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تخطيط السيناريو وتحسين التصورات للمناخ التنظيمي الإبداعي، وبينت أهمية الإطار الزمني وارتفاع المستوى النسبي له.

6. دراسة (Meissner and Wulf, 2013) بعنوان: " الفوائد المعرفية لتخطيط السيناريو وتأثيره على التحيزات وجودة القرار ".

### "Cognitive Benefits of Scenario Planning: It's Impact on Biases and Decision Quality"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط السيناريو على جودة القرار، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة تكونت من (252). وتم استخدام المنهج التجريبي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية لتخطيط السيناريو على جودة القرار أكثر من الأدوات التقليدية الأخرى المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، وبينت إلى أهمية توليد خيارات مستقبلية للمنظمة من خلال تخطيط السيناريو الاستراتيجي.

7. دراسة (Heffner et al., 2012) بعنوان: " أثر تخطيط السيناريو على تصورات المشاركين في المنظمة المتعلمة ".

### "The Effects of Scenario planning on Participant Perceptions of Learning Organization characteristic"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط السيناريو على تصورات المشاركين لخصائص المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (133) عاملاً، تكون مجتمع الدراسة من (10) شركات تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تخطيط السيناريو وتحسين التصورات الخصائص المنظمة المتعلمة، وأشارت النتائج أن تخطيط السيناريوهات أداة مفيدة في بيئة الأعمال المضطربة، و بينت النتائج أن تطوير خطة الطوارئ المثالية في المنظمات المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية تصاغ من خلال إشراك العالمين لديها، وكما أوضحت أن المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية تستطيع خفض من حالات عدم التأكد، وتطوير إمكانياتها للتنبؤ بالعوامل المجهولة، وأشارت إلى وجود درجة موافقة كبيرة حول مجال تحديد المؤثرين على السيناريوهات الاستراتيجية للمنظمات المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

8. دراسة (Kuye and Oghojafo, 2011)، بعنوان: " تخطيط السيناريو كوصفة لأداء الشركات: تجربة قطاع التصنيع النيجيري ".

### "Scenario Planning as a Recipe for Corporate Performance: The Nigerian Manufacturing Sector Experience"

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تخطيط السيناريو وأداء الشركات في قطاع التصنيع في نيجيريا، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (670) مصنعاً، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو وأداء الشركة، كما أظهرت النتائج أن تخطيط السيناريو جاء بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج عن فرق كبير بين أداء الشركات التي يكون تخطيط السيناريو فيها منخفضاً وأداء الشركات التي يكون تخطيط السيناريو فيها مرتفعاً، وأظهرت النتائج كيفية التفاعل بين تخطيط السيناريو عبر المشاركين في رسم وصياغة ملامحه وأداء الشركات العام الذي من شأنه أن يساعد في نمو وتطوير قطاع التصنيع في نيجيريا، وبينت النتائج أن تطوير خطة طوارئ للتخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة في تحديد جوانب الضعف والقوة في قطاع التصنيع النيجيري .

## 2.5.2 المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الاستدامة المؤسسية

### 2.5.2.1 أولاً: الدراسات المحلية.

#### 1. دراسة (أبوجهل، 2019م) بعنوان " أثر تطبيق معايير تقييم المشاريع على استدامة التمويل في المنظمات العاملة في المحافظات الجنوبية "

هدفت الدراسة الي معرفة أثر تطبيق معايير تقييم المشاريع (معيار الملائمة، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، معيار الاستدامة) على استدامة التمويل في المنظمات العاملة في المحافظات الجنوبية، وقد استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (130) مفردة، بطريقة المسح الشامل، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر لتطبيق معايير تقييم المشاريع على استدامة التمويل في المنظمات العاملة في المحافظات الجنوبية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي كبير بين معيار الاستدامة، ثم معيار الأثر ومن ثم معيار الفاعلية ومعيار الكفاءة وأخيرا معيار الملائمة وبين استدامة التمويل في المنظمات العاملة في المحافظات الجنوبية.

#### 2. دراسة (سلامة، 2017م): بعنوان: "تقييم الاستدامة في المؤسسات غير الحكومية بغزة " .

هدفت الدراسة لتقييم مدى استدامة قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية وذلك باستخدام مؤشر استدامة المنظمات CSOSI والمعد بواسطة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، والذي يقيس سبعة أبعاد مترابطة لاستدامة منظمات المنظمات (البيئة القانونية، القدرة التنظيمية، السلامة المالية، المناصرة، توفير الخدمات البنية التحتية، والصورة العامة)، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (80) منظمة أهلية في المحافظات الجنوبية تعمل في مجالات مختلفة، وقد توصلت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن الاستدامة متطورة في الأبعاد السبعة كما في المؤشر العام للاستدامة حيث جاءت النتائج على النحو التالي: البيئة القانونية (4.6)، القدرة التنظيمية (7.3)، السلامة المالية (4.9)، المناصرة (4.6)، توفير الخدمات (4.2)، البنية التحتية (4.2)، وبينت النتائج إلى أن السلامة المالية يوجب توفر أنظمة مالية سلمية في المنظمات الاهلية بفلسطين، وأشارت النتائج لدور المناصرة في تحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية بفلسطين، بينت النتائج أن توفير الخدمات يسهم في توفير جزء من التمويل اللازم للمنظمات الأهلية في فلسطين.

### 3. دراسة (الكردي، 2016م) بعنوان: " استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة ".

هدفت الدراسة إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وذلك من خلال التعرف إلى واقع قيادة التغيير في الجامعة الإسلامية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي، واستخدمت الدراسة الاستبانة، والمجموعة البورية من عينة مكونة من (110) موظفاً، من جميع العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية القيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة تعزي لمتغير الرتبة الوظيفية (صالح العميد، ومن ثم نائب العميد، ومن ثم المدير وأخيراً رئيس القسم)، وأظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية لقيادة التغيير، في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، تعزي لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

### 4. دراسة (العكشية، 2015م) بعنوان: " قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية (HR-PPME) في تحقيق استدامة مؤسسات المنظمات العاملة في القطاع الزراعي في المحافظات الجنوبية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المنظمات العاملة في القطاع الزراعي في المحافظات الجنوبية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (132) مفردة، بطريقة عشوائية، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في منظمات المنظمات العاملة في القطاع الزراعي في المحافظات الجنوبية والبالغ عددها (41) منظمة حسب كشوفات وزارة الداخلية للعام (2013م)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية للموارد البشرية تساهم في استدامة المنظمات حيث كانت الاستجابات إيجابية مع الحاجة للتحسين والتعديل في بعض الجوانب للوصول لحالة أفضل وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية مع استدامة منظمات المنظمات العاملة في القطاع الزراعي في المحافظات

الجنوبية، وبينت النتائج إلى وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المنظمات العاملة في القطاع الزراعي في المحافظات الجنوبية تعزى إلى متغيرات (العمر، عمر المنظمة، المحافظة، عدد العاملين)، فيما بينت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

### 5. دراسة (حسنة، 2015م): " تقييم استمرارية المشاريع في مؤسسات رعاية المعاقين الأهلية في المحافظات الجنوبية "

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى مدى تحقق الاستمرارية في مشاريع مؤسسات رعاية المعاقين الأهلية في المحافظات الجنوبية، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على (28) مؤسسة من ذوي العلاقة والمسجلين رسمية لدى الجهات المختصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مشاريع مؤسسات رعاية المعاقين تبدو كأنها مشاريع مستدامة وذلك لأنه يتم مشاركة أصحاب المصلحة والفئة المستهدفة في بناء الفكرة وتصميم المشروع وتنفيذه في معظم مراحلها، وكما أشارت النتائج إلى أهمية توافر عمليات المراجعة المالية ونشر التقارير السنوية للمنظمات مؤسسات رعاية المعاقين الأهلية في المحافظات الجنوبية، وكما أظهرت النتائج أن توافر شبكة اتصال فعالة لتبادل المعلومات الدقيقة والصحيحة تسهم في استدامة عمل مؤسسات رعاية المعاقين الأهلية في المحافظات الجنوبية.

#### 2.5.2.3 ثانياً: الدراسات العربية.

### 1. دراسة (البردوني، 2020م) بعنوان: "مدخل مقترح للإفصاح عن أداء استدامة الشركات المسجلة بالبورصة المصرية في ظل التقرير المتكامل وانعكاسه على قرارات أصحاب المصالح دراسة مقارنة "

هدفت الدراسة في اقتراح مدخل للإفصاح عن أداء استدامة الشركات المسجلة بالبورصة المصرية في ظل التقرير المتكامل بالاعتماد على الابتكارات التكنولوجية الحديثة في مجال إعداد تقارير الأعمال مثل نظام تخطيط موارد المنشأة ERP ولغة تقارير الأعمال الموسعة XBRL، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة التجريبية في (60) محلاً مالياً بمسميات وظيفية مختلفة (محللين ماليين، مديري حسابات عملاء، مديري إدارات استثمار)، ينتمون إلى (25) شركة تداول مالية عاملة في مصر، في حين تمثلت عينة الدراسة الميدانية في (250) مفردة

بمسميات وظيفية مختلفة (عضو مجلس إدارة، مدير مالي، مدير إدارة ائتمان، محاسب مالي بإدارة الائتمان)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن أنشطة الشركة في مجال الاستدامة لا تتم بمعزل عن باقي أنشطة الأعمال، لما لها من دور كبير في زيادة قدرة الشركة على تحقيق الأرباح، وأوضحت النتائج أن مفهوم أداء استدامة الشركات اعتلى صدارة اهتمام الساحة الاقتصادية العالمية، والتي شهدت زيادة مضطردة في تقارير الاستدامة المعدة وفقاً للإرشادات التوجيهية الصادرة عن المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، وكما بينت إلى ضرورة هيكل إداري واضح داخل الشركات المسجلة بالبورصة المصرية.

2. دراسة (الجواوي والخفاجي، 2020م) بعنوان: " قياس مدى التزام الشركات العراقية بالإبلاغ عن الاستدامة وفقاً لمؤشرات ESG/ISX/S&P ومعايير GRI: بحث تطبيقي في عينة من الشركات المساهمة العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ".

هدفت الدراسة إلى توظيف معايير GRI التحليل محتوى التقارير المالية السنوية لعينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، لمعرفة مدى التزامها بالإبلاغ عن أنشطتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ومعايير الحوكمة التحقيق مسئوليتها تجاه المجتمع وفقاً لمنظور التنمية المستدامة، ومعرفة علاقة شفافية الإبلاغ وفقاً لمقياس S & P للشركات المساهمة العراقية المدرجة بسوق العراق للأوراق المالية بمستوى إبلاغها عن الاستدامة وفقاً لمعايير GRI ومؤشرات ESG/ISX، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى التزام الشركات العراقية بالإبلاغ عن الاستدامة وفقاً لمعايير GRI ومؤشرات ESG / ISX كانت ضعيفة، وبينت النتائج أن الالتزام بمعايير مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI) من العوامل المهمة في تحقيق استدامة الشركات، وبينت النتائج مدى أهمية تطبيق القوانين والإجراءات وفق الشروط التنظيمية ولوائح العمل في شركات المدرجة في سوق العراق.

3. دراسة (هارون، 2020م) بعنوان: " التعليم الجامعي بين رهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة مقارنة سوسيوإجتماعية لواقع وأفاق التعليم الجامعي في الجزائر ".

هدفت الدراسة لتشخيص واقع تطبيق جودة التعليم الجامعي ومدى تلبية احتياجات التنمية المستدامة، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (208) أستاذ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: بالرغم من الموارد الموجهة لتحقيق جودة معايير العملية التعليمية بالجامعة، إلا أنها لم تستطع أن تلبي احتياجات سوق العمل من اليد العاملة المؤهلة والقادرة على إنجاز مشروع التنمية المستدامة،

وأوضحت النتائج لم يستطع التعليم الجامعي في الجزائر أن يكون محور تحقيق التنمية المستدامة ، فلم يحقق نقلة نوعية في تطبيق مبادئ الجودة بما يسمح بتكامل وتضامن مكوناته وفقا للمعايير العالمية.

**4.دراسة (قطوش، 2018م) بعنوان "التوجه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة (ENEPC) سطيف ومؤسسة (SANIAK) بعين الكبيرة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الجزائرية عن طريق تحليل أبعادها، كما وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية الجوانب الاجتماعية والبيئية في تطوير وتنمية الممارسات الإدارية، وإظهار مدى اهتمام كل من مؤسسة (ENEPC) ومؤسسة (SANIAK) الجزائرية بالتنمية المستدامة وأبعادها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسة (ENEPC) ومؤسسة (SANIAK) الجزائرية، حيث كانت عينة الدراسة تتكون من مجموعة من الوحدات الادارية والبالغ عددهم (10) وحدات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن المؤسسات لديها رغبة شديدة في معرفة مفاهيم التنمية المستدامة وتطبيقها، وكما بينت النتائج إلى ضرورة مواكبة والاستعانة بالمعدات والآلات الحديثة والتكنولوجية في المؤسسات الجزائرية.

**5. دراسة (ميمون وغلاب، 2017م) بعنوان: " إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية " .**

هدفت الدراسة إلى اقتراح مؤشرات تشكل تقرير الاستدامة في ضوء مبادرة التقارير العالمية، واختبار مدى قبوله من جانب مراجعي الحسابات وأصحاب المصالح في الجزائر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مكونة من (15) مفردة، من مدراء المؤسسات والمساهمين، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: قبول عينة الدراسة بنود الإطار المقترح التقرير استدامة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

6. دراسة (عبد الرزاق، 2017م) بعنوان: " استدامة الأعمال من خلال الإدارة البيئية والتشغيلية في فنادق الخمس نجوم في عمان الأردن ".

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الأعمال والممارسات التشغيلية للفنادق الخمس نجوم في عمان، حول الاستدامة البيئية في الأردن، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، من عينة مقدارها (65) مفردة، من (13) فندقاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن جميع الفنادق الخمس نجوم تطبق الممارسات المستدامة المختلفة في عملياتهم اليومية لتحقيق استدامة المؤسسة.

7. دراسة (المعاضدي ومحمد، 2016م) بعنوان: " أنشطة استدامة الأعمال وأثرها في تحسين الأداء البيئي \_ دراسة حالة في شركة سنجار لصناعة الإسمنت ".

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة أنشطة استدامة الأعمال بوصفها متغير مستقل والمتمثلة بالاستراتيجية، الشراكات، الكفاءات، التحفيز، الاتصالات، التكنولوجيا، العمليات، والأداء البيئي بوصفه متغير معتمد من خلال مؤشرات (الانبعاثات، استهلاك الطاقة، التكنولوجيا المستخدمة، استهلاك المواد الأولية، استهلاك المياه، النفايات المتولدة، النقل، الضوضاء، الاهتزازات والحرارة)، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم جمع البيانات من عينة مقدارها (96) مفردة في المنظمة المبحوثة، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي والاستطلاعي التحليلي، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة معنوية إحصائية بين متغيرات أنشطة استدامة الأعمال والأداء البيئي، وأظهرت النتائج أن أنشطة استدامة الأعمال تلعب دوراً كبيراً في تحسين الكيفية التي تعتمدها المنظمة المبحوثة في استهلاك الطاقة وانعكاس ذلك في تحسين أدائها البيئي.

8. دراسة (قتديل، 2016م) بعنوان: " مدى إفصاح الشركات المدرجة بسوق الأوراق المالية السعودي عن التنمية المستدامة ومحددات الإفصاح \_دراسة تطبيقية\_ ".

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى إفصاح الشركات المدرجة بسوق الأوراق المالية السعودي عن التنمية المستدامة، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (54) شركة مدرجة بسوق الأوراق المالية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مؤشر الإفصاح عن الاستدامة كان منخفضاً، وأن الإفصاح عن البعد الاقتصادي للاستدامة كان هو الأعلى يليه البعد الاجتماعي ثم البيئي، وأوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من حجم الشركة

وعمر الشركة على الإفصاح عن الاستدامة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي لدرجة ربحية الشركة أو درجة الرفع المالي على الإفصاح عن الاستدامة، فيما بينت النتائج إلى أن اختلاف القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه الشركة يؤدي إلى تباين في درجة الإفصاح عن الاستدامة وعن البعد البيئي للاستدامة دون أن يؤثر في درجة الإفصاح عن البعدين الاقتصادي والاجتماعي.

### 9. دراسة (العموطي، 2013م) بعنوان " أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان".

هدفت الدراسة لمعرفة أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (280) مفردة، حيث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على جميع هذه الشركات والبالغ عددها (84)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر محاسبة الاستدامة (العناصر البنائية، العناصر الاجتماعية، العناصر الاقتصادية على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين والمدققين العاملين في أقسام المحاسبة.

### 2.5.2.3 ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

#### 1. دراسة (Chege & et. al, 2020) بعنوان: " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة لتعزيز الاستدامة المؤسسية".

#### "Use of ICTs in Knowledge Management for Enhanced Institutional Sustainability"

هدفت الدراسة لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الكينية كوسيلة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة بغرض جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إلى أن المؤسسات يمكن أن تحقق الاستدامة من خلال الاستخدام التكاملي لأدوات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأشارت النتائج إلى تحسين عمليات الإدارة لتعزيز الاستدامة المؤسسية لتعزيز القدرة التنافسية، وكما بينت النتائج بوجود المعرفة لدى الجامعات الكينية برغبات واحتياجات المستهدفين من خدماتها المقدمة.

2. دراسة (Bamgbade and et al., 2019) بعنوان: " قبول المقاول التكنولوجي لأداء الشركة المستدام ".

### "Contractor's Technology Acceptance for Firm Sustainability Performance"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التوجه التكنولوجي التنظيمي والفائدة التنظيمية المتصورة التي يمكن أن تحسن أداء الاستدامة لشركة البناء الماليزية، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة الدراسة مقدارها (172) مفردة، من شركات البناء الماليزية الكبيرة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: إلى أن كلاً من التوجه التكنولوجي والفائدة التنظيمية المتصورة قادرة على التأثير على أداء الاستدامة لشركات البناء، وأشارت النتائج إلى أن الشركات والأفراد الذين يستخدمون نظام تكنولوجيا البناء ستعزز لديهم أداء الاستدامة.

3. دراسة (Ntimama, 2018) بعنوان: " محددات استدامة المنظمات غير الحكومية المحلية في كينيا ".

### "Determinants of Sustainability of Local NGOs in Kenya"

هدفت الدراسة للتعرف على محددات استدامة المنظمات غير الحكومية المحلية في كينيا. حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (145) مفردة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: تركيز المنظمات غير الحكومية تعزيز استدامتها المؤسسية لكي تستمر في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة، أظهرت النتائج أهمية تنوع مصادر تمويل المنظمات غير الحكومية من خلال التمويل الخارجي والتمويل الجماعي والتمويل الذاتي، وكما بينت أن القدرة التنظيمية مهمة في قدرتها بالاحتفاظ بالعاملين بشكل دائم وبأجر مناسب لهم في المنظمات غير الحكومية المحلية في كينيا.

4. دراسة (Cemil and Ali, 2016) بعنوان: "محددات الإبلاغ عن الاستدامة وأثرها على قيمة الشركة دراسة على سوق تركيا".

#### **"Determinants of sustainability reporting and its impact on firm value: Evidence from the emerging market of Turkey"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الاستدامة وأثرها على قيمة الشركة، بحيث ركزت على الاستدامة في الأسواق الناشئة في بورصة اسطنبول في تركيا، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن الاستدامة المؤسسية بدرجة متوسطة في بورصة اسطنبول في تركي، كما وبينت النتائج أن تقارير الاستدامة تزودنا بمعلومات مختلفة عن التقارير المالية، كما أشارت النتائج إلى مصداقية تقارير الاستدامة حيث إنها تشمل معلومات فنية حول التأثيرات البيئية، وإعادة تدوير النفايات، وترشيد استهلاك الطاقة وغيرها، وكما أشارت إلى ضرورة توفير برامج تدريبية متقدمة في مجالات الإدارة المالية في شركات بورصة إسطنبول.

5. دراسة (Mwangi, 2014) بعنوان: "العوامل التي تؤثر على استدامة المنظمات غير الحكومية الممولة للمشروعات المجتمعية في كينيا\_ حالة مشروع ممول من المساعدة العملية في موقع ماكيما، مقاطعة إمبو".

#### **"Factors Influencing Sustainability of Non-Government Organizations Funded Community Projects In Kenya: A Case of Action Aid Funded Project in Makima Location, Embu County"**

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على استدامة المشاريع التي تنفذها المنظمات غير الحكومية في كينيا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (75) مفردة، بطريقة طبقية عشوائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن المشاركة المجتمعية للفئات المستهدفة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع لها تأثير إيجابي قوي على استدامة المشروع، كما بينت النتائج أن بناء القدرات له تأثير فعال على استدامة المشروع، وأظهرت النتائج أن التدريب المجتمعات على العمل الجماعي ومشاركة المعرفة أمر مهم لاستدامة مشاريع التنمية المجتمعية، وأشارت النتائج وجود نظام متابعة وتقييم يؤثر على استدامة المشروع بنسبة، وأظهرت النتائج أيضاً أن استخدام الموارد المتاحة محلياً له التأثير

الأقوى على استدامة المشروع، وبيّنت النتائج أن السلامة المالية تلعب دوراً مهماً في جلب الدخل من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية في كينيا.

6. دراسة (Williams, 2014) بعنوان: " الاستدامة المالية للمؤسسات غير الربحية ".

### "Financial sustainability of nonprofits"

هدفت الدراسة إلى تقديم فهم أفضل لكيفية المحافظة على الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية، وما هي الظروف أو العوامل التي تساهم في زيادة الاستدامة المالية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهجي الكمي والوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: التحديات التي تواجه الاستدامة المالية هي: المشاركة الحكومية، المنافسة السوقية، التحديات الاقتصادية، مدى الاعتماد على الإيرادات غير المتوقعة، دعم المتطوعين، والضغط المجتمعي لزيادة الطلب على الخدمات.

7. دراسة (Morganti and et al. 2012) بعنوان: " الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية".

### "Financial Sustainability for Nonprofit Organizations"

هدفت الدراسة إلى معرفة الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، حيث ركز الباحث على المنظمات الأهلية ذات الموارد الأقل في المناطق الحضرية مثل جمعية الشبان المسيحية في بيتسبرغ، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مدى مشاركة المؤسسة للمجتمع والدعم المالي الذي تقدمه أساس الاستدامة المالية للمؤسسات الخيرية التي تخدم المجتمعات ذات الدخل المنخفض.

8. دراسة (Ali, 2011) بعنوان: " العوامل التي تؤثر على التمويل المستدام للمنظمات غير الحكومية في كينيا ".

### "Factors influencing sustainable funding of non-governmental organizations in Kenya"

هدفت الدراسة إلى معرفة وفحص العوامل التي تؤثر على الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في كينيا دراسة حالة إشارة دار رعاية الأمهات (SIMAHO) في غاريسا، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (67) مفرد، أخذت

بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن إدارة العلاقات مع الجهات المانحة تساهم بشكل كبير في الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية تليها الإدارة الاستراتيجية المالية للمؤسسة، ثم تنوع مصادر الإيرادات، فيما أظهرت النتائج مساهمة المشاريع المدرة للدخل التابعة لتلك المؤسسة في الحد الأدنى من الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية.

9. دراسة (Nuka،2010) بعنوان: "استدامة المؤسسات غير الحكومية في كوسوفا".

### "Sustainability of Ngos in Kosova, Challenges Of the Third Sector and the Ways Forward"

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على استدامة المنظمات غير الحكومية في كوسوفا حيث تواجه الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية صعوبات كبيرة في الحفاظ على استمراريتها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والكمي، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات لغرض جمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن الثقة هي عامل مهم ما بين المنظمات غير الحكومية والمجتمع لضمان الاستدامة.

#### 2.5.3 أوجه الاختلاف والاتفاق مع الدراسات السابقة:

أولاً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة الحالية (المنهج الوصفي التحليلي).

تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية:

أ\_ أوجه الاتفاق:

المنهج المستخدم في الدراسة الحالية: الدراسات السابقة التي تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي هي دراسات (كباجة، 2020م ؛ Bouhaleb and Smidu, 2020 ؛ الشاعر، 2019م ؛ قاووق، 2019م ؛ Abuzaid, 2018 ؛ عبد العال، 2017م ؛ Chermack, 2015 ؛ Heffner and et al., 2012 ؛ بريخ، 2010م)

## ب\_ أوجه الاختلاف :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات (Torkornoo, 2019 ؛ Oliveira and et al., 2017 ؛ Kuye and Ogchojafu, 2011) حيث استخدمت الدراسات المنهج الوصفي.

واستخدمت دراسة (Meissner and Wulf, 2013) المنهج التجريبي.

## الاستدانة المؤسسية:

### أ\_ أوجه الاتفاق:

المنهج المستخدم في الدراسة الحالية: الدراسات السابقة التي تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها الاستدانة المؤسسية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي هي دراسات (أبو جهل، 2019م ؛ قطوش، 2018م ؛ سلامة، 2017م ؛ العكشية، 2015م ؛ حسنة، 2015م).

## ب\_ أوجه الاختلاف :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات (Chege, 2020 ؛ Ntimama, 2018 ؛ Abdelrazag, 2017 ؛ المعاضيدي ومحمد، 2016م ؛ Mwangi, 2014 ؛ Williams, 2014 ؛ Morganti ؛ Ali 2011 ؛ and et al., 2012 ؛ Nuka, 2010) حيث استخدمت الدراسات المنهج الوصفي.

واستخدمت دراسة (Williams, 2014 ؛ Nuka, 2010) المنهج الكمي.

ثانياً: من حيث أداة الدراسة المستخدمة (أداة الاستبانة).

## 1. تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية:

### أ\_ أوجه الاتفاق:

الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية لجمع البيانات: الدراسات السابقة التي تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، والتي استخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات هي دراسات (كباحة، 2020م ؛ Bouhaleb and Smidu, 2020 ؛ الشاعر، 2019م ؛ Torkornoo, 2019 ؛ قاووق، 2019م ؛ Abuzaid, 2018 ؛ عبد العال، 2017م ؛ الكرعوي

والفتلاوي، 2017م؛ Chermack, 2015 ؛ عبد الهادي، 2015م ؛ Meissner and Wulf، 2013 ؛ Heffner and et al., 2012 ؛ Kuye and Oghojafo, 2011 ؛ محمد 2011م ؛ بربخ، 2010م)

## ب\_ أوجه الاختلاف :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Oliveira and et al., 2017) حيث استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات.

## 2. الاستدامة المؤسسية:

الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية لجمع البيانات: الدراسات السابقة التي تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها تخطيط الاستدامة المؤسسية، والتي استخدمت أداة الاستبانة في جمع البيانات هي دراسات (Chege, 2020) ؛ البردوني، 2020م ؛ أبو جهل، 2019م ؛ Bamgbade and et al., 2019 ؛ قطوش، 2018م ؛ Ntimama, 2018 ؛ سلامة، 2017م ؛ Abdelrazag, 2017 ؛ المعاضيدي ومحمد، 2016م ؛ قنديل، 2016م ؛ Cemil and Ali, 2016 ؛ العكشية، 2015م ؛ حسنة، 2015م؛ Mwangi, 2014 ؛ Williams, 2014 ؛ العرموطي، 2013م ؛ Morganti and et al., 2012 ؛ Ali 2011 ؛ Nuka, 2010).

## ب\_ أوجه الاختلاف :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات (Nuka, 2010 ؛ Abdelrazag, 2017) حيث كانت المقابلة كأداة لجمع البيانات.

## 2.5.4 خلاصة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. أوضحت الدراسات السابقة أن جميع المنظمات تحتاج إلى تبني منهج تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية من خلال ربطها بمفاهيم ومتغيرات مختلفة.
2. أن الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية بحاجة إلى المزيد من الدراسة وبتعمق.
3. ركزت الدراسة الحالية على توضيح دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.

4. تعد الدراسة الحالية من الدراسات القلائل \_ على حد علم الباحثة \_ التي تناولت دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال من خلال ربطها بمفاهيم ومتغيرات أخرى وتناولها في أماكن مختلفة بالمحافظات الجنوبية.
5. استخدمت الباحثة أكثر من أداة لجمع البيانات (استبانة، مقابلات).
6. تميزت في الجانب التطبيقي، والذي تم على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية PNGO.
7. يختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال.

#### 2.5.5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تحديد متغيرات الدراسة الرئيسة، كما ساهمت في تصميم محاور الدراسة وهيكليتها.
2. التعرف على المناهج والأساليب الإحصائية المتبعة وآلية جمع البيانات في الدراسات السابقة.
3. تأصيل وإثراء الإطار النظري.
4. صياغة فرضيات الدراسة وتكوين الاستبانة.
5. الاهتمام من خلالها في تحليل النتائج وتفسيرها وكيفية بناء التوصيات والإشارة للدراسات المستقبلية التي يمكن تناولها بناء على النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها الدراسة.

## 2.5.6 الفجوة البحثية:

جدول (2.18): جدول يوضح الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

| الدراسة الحالية   | الفجوة البحثية  | أهم نتائج الدراسات السابقة   |
|---|---|--|
| <p>- ركزت الدراسة الحالية على تناول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية ودوره في تحقيق الاستدامة المؤسسية من وجهة نظر موظفي المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية حول طبيعة العلاقة بين المتغيرين وكذلك مستوى تحقق كلاً منهما في المنظمات.</p> <p>- تسليط الضوء على أهمية أبعاد كلاً من المتغيرين في المنظمات الأهلية.</p> <p>- تحقيق أهداف الدراسة باستخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين رئيسيتين لجمع المعلومات من موظفي المنظمات.</p> <p>- ينصب اهتمام الدراسة على تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات المبنية على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بغرض الاستفادة منها في تحقيق وتعزيز الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.</p> | <p>- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة وأبعادها وكذلك الهدف منها ومجال التطبيق وعينة الدراسة، حيث تكاد تكون الدراسة الوحيدة أو من الدراسات القلائل - على حد علم الباحث - التي تناولت تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وعلاقته في الاستدامة المؤسسية وذلك باستقصاء وجهات نظر وآراء موظفي المنظمات الأهلية.</p> <p>- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين وتحديدًا باستخدام نماذج منشورة ومتداولة وتطبيق الدراسة وفقاً لوجهة المنظمات الأهلية وذلك من خلال الاستبانة وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأهداف الدراسة.</p> | <p>- معظم الدراسات السابقة اعتمدت تخطيط سيناريوهات الاستراتيجية كمتغير مستقل وفي بعض الدراسات كمتغير وسيط وبعضها كمتغير تابع.</p> <p>- اختلف مكان تطبيق الدراسات السابقة لدراساتها (كالبنوك، المستشفيات، البلديات، الوزارات، مؤسسات المنظمات، الشركات الخاصة، المصانع)، باستخدام أدوات بحثية متنوعة كالمقابلة والاستقصاء والاستبيان والملاحظة.</p> <p>- تناولت العديد من النماذج المنشورة والدولية فيما يخص أبعاد متغيرات الدراسة، حيث تم استعراضها واختيار أنسبها وأكثرها ملائمة لمجال الدراسة الحالية من حيث الهدف ومكان التطبيق وكذلك في اختيار العينة.</p> |

المصدر: إعداد الباحثة (2020م)

## الفصل الثالث:

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 3.1 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 3.2 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006م) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

## وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة إلى قيام الباحثة بإجراء (7) مقابلات بواقع (1) مقابلة مع المدير التنفيذي لشبكة المنظمات الأهلية (PNGO)، و(6) مقابلات مع منسقي قطاعات (الصحة، التأهيل، الشباب، التعليم، المرأة، الزراعة).

### 3.3 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من (المديرين التنفيذيين، مديري البرامج، مديري المشاريع) موزعين في القطاعات التالية، حيث تم توزيعها على فئة المدراء ممثلي المنظمات في هذه القطاعات، حيث يتوفر في كل منظمة مدير واحد كشخص الاتصال للمنظمة في شبكة المنظمات الأهلية. كما هو موضح في الجدول رقم (3.1) أدناه.

جدول (3.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب مجال العمل

| النسبة المئوية % | الاسترداد | العدد | مجال عمل المنظمة |
|------------------|-----------|-------|------------------|
| 11.3             | 7         | 12    | صحة              |
| 14.5             | 9         | 15    | زراعة            |
| 17.7             | 11        | 26    | مرأة             |
| 14.5             | 9         | 18    | تعليم            |
| 21               | 13        | 21    | شباب             |
| 21               | 13        | 25    | تأهيل            |

المصدر: (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية \_ غزة، 2020م)

وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر -المسح- الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 62 استبانة من أصل 69 استبانة تم توزيعها، بنسبة استرداد 90%.

وتكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 25 استبانة، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في التحليل النهائي للدراسة، لعدم إجراء أي تعديل عليهم وصغر حجم مجتمع الدراسة.

### 3.4 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة للتعرف على " دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية **PNGO** بالمحافظات الجنوبية " حيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مجال عمل المنظمة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، ويتكون من 40 فقرة، موزع على 8 مجالات وهي:

**المجال الأول:** تحديد المشاركين، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الثاني:** تحديد الإطار الزمني، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الثالث:** تحديد المؤثرين على السيناريوهات، ويتكون من (5) فقرات..

**المجال الرابع:** تحديد الاتجاهات المستقبلية، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الخامس:** تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال السادس:** بناء 3-5 سيناريوهات، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال السابع:** صياغة الاستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.

**المجال الثامن:** تطوير خطة الطوارئ، ويتكون من (5) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الاستدامة المؤسسية، ويتكون من 30 فقرة، موزع على 6 مجالات وهي:

- المجال الأول: البيئة القانونية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثاني: القدرة التنظيمية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الثالث: السلامة المالية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الرابع: المناصرة، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الخامس: توفير الخدمات، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال السادس: البنية التحتية، ويتكون من (5) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3.2):

جدول (3.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي".

### 3.5 خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية **PNGO** بالمحافظات الجنوبية "، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والاستشاريين والمشرف في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس أبو ديس، الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأزهر، جامعة الإسراء، جامعة غزة، والاستشاريين.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (3).

### 3.6 صدق الاستبانة

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتنجي، 2014م)، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

#### 1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) متخصصين في العلوم الإدارية والاقتصادية، والإحصاء والعلاقات الدولية والمشاريع، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1)،

#### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (العلي، 2020م)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لـ " تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية "

جدول (3.3) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد المشاركين "

| م  | الفقرة  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|----|---|---------------------|--------------------------|
| 1. | يساهم مديرو ذوو خبرة ورؤية من داخل المنظمة في وضع السيناريوهات الاستراتيجية.                        | .807*               | 0.000                    |
| 2. | تستعين المنظمة بخبراء متخصصين من خارج المنظمة في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.                   | .825*               | 0.000                    |
| 3. | يساهم تطبيق السيناريوهات الاستراتيجية على تحسين سمعتها وإظهارها بشكل لائق.                          | .788*               | 0.000                    |
| 4. | تعقد المنظمة دورات وورشات عمل لموظفيها حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.                         | .753*               | 0.000                    |
| 5. | تسعى المنظمة إلى ربط أفكار وتوجهات المشاركين الداخليين والخارجيين في وضع السيناريوهات الاستراتيجية. | .781*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد المشاركين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد الإطار الزمني "

| م  | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | تلتزم المنظمة بالعامل الزمني عند التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية.               | .826*               | 0.000                    |
| 2. | يتم تحديد المدة الزمنية لتطبيق السيناريو داخل المنظمة.                             | .885*               | 0.000                    |
| 3. | تخطط المنظمة السيناريو الاستراتيجي بمرونة زمنية عالية لتستطيع مواجهة الأزمات.      | .915*               | 0.000                    |
| 4. | تعتمد المنظمة خطة مواجهة للأزمات وفقاً للسيناريوهات الاستراتيجية بعد أقصى 5 سنوات. | .806*               | 0.010                    |
| 5. | تستعين المنظمة بتجارب الآخرين عند تطبيق خطط السيناريوهات ضمن إطار زمني محدد.       | .727*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد الإطار الزمني " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.5) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد المؤثرين على السيناريوهات "

| م  | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة   |
|----|--------------------------|---------------------|--|
| 1. | 0.000                    | .844*               | يؤثر تخطيط السيناريو الاستراتيجي على التفكير الجماعي للإدارة العليا في المنظمة.  |
| 2. | 0.000                    | .861*               | تحدد المنظمة ذوي التأثير الفعال على التخطيط بالسيناريوهات بدقة عالية .   |
| 3. | 0.000                    | .892*               | تتوقع المنظمة الأحداث المؤثرة على عملها ويرجع ذلك إلى الطريق الإرشادي الذي تم وضعه خلال عملية تخطيط السيناريو الاستراتيجي. |
| 4. | 0.000                    | .928*               | يتم وضع العناصر المساعدة على نجاح السيناريو عند إعداد خطة السيناريوهات الاستراتيجية.                                       |
| 5. | 0.000                    | .930*               | تحاكي السيناريوهات الاستراتيجية الواقع مما يساعد على التنبؤ في الأحداث المستقبلية المتوقع حصولها في المنظمة.               |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد المؤثرين على السيناريوهات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.6) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد الاتجاهات المستقبلية "

| م  | الفقرة  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|----|---|---------------------|--------------------------|
| 1. | يتم تطوير العديد من البدائل حول مستقبل المنظمة لتساعد في اتخاذ القرار السليم.   | .914*               | 0.000                    |
| 2. | يتم تحديد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية بشكل مستمر.                | .857*               | 0.000                    |
| 3. | يتم توليد خيارات مستقبلية للمنظمة من خلال تخطيط السيناريو الاستراتيجي.          | .959*               | 0.000                    |
| 4. | يتم جمع المعلومات حول التوجهات المستقبلية للمنظمة بواسطة السيناريو الاستراتيجي. | .918*               | 0.000                    |
| 5. | يتم مراجعة وتحليل الخطة المتوقعة للسيناريو قبل التوجه إلى تنفيذها.              | .861*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاتجاهات المستقبلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.7) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد العوامل المستقبلية المجهولة "

| م  | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | تطبيق تخطيط السيناريو الاستراتيجي يقلل من حالة اللاتأكد في مستقبل بيئة العمل.                        | .843*               | 0.000                    |
| 2. | يتم تحديد العوامل الغامضة في بيئة الأعمال المستقبلية بواسطة السيناريو الاستراتيجي.                   | .764*               | 0.000                    |
| 3. | تقوم المنظمة وبشكل مستمر بجمع المعلومات حول احتمالات المستقبل في مجالات اهتمامها.                    | .820*               | 0.000                    |
| 4. | تحدد المنظمة ضمن خطة السيناريوهات الأحداث المتوقعة بدقة من منظور قدرتها على السيطرة على هذه الأحداث. | .851*               | 0.000                    |
| 5. | يتم تحديد فريق واضعي السيناريو ضمن سلسلة من الخطوات لتحديد العوامل المجهولة والتنبؤ بها بدقة.        | .811*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد العوامل المستقبلية المجهولة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.8) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " بناء 3-5 سيناريوهات "

| م  | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة  |
|----|--------------------------|---------------------|---|
| 1. | 0.000                    | .791*               | يساهم تخطيط السيناريو الاستراتيجي بتطوير 3-5 سيناريوهات مستقبلية.                       |
| 2. | 0.000                    | .894*               | يتم وضع خطة بديلة للسيناريوهات الاستراتيجية لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها.           |
| 3. | 0.000                    | .874*               | يتم تهيئة عدد من السيناريوهات البديلة لاستخدامها كبداية استراتيجية حسب الموقف.          |
| 4. | 0.000                    | .891*               | يتم اختيار بديل تخطيط السيناريوهات المناسب للموقف حسب الظروف البيئية والاحداث المسيطرة. |
| 5. | 0.000                    | .906*               | يتم اتخاذ قرار استراتيجي سليم بعد الاستعانة بالخطط البديلة للسيناريوهات.                |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بناء 3-5 سيناريوهات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.9) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " صياغة الاستراتيجية "

| م  | الفقرة  | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---|-----------------------|--------------------------|
| 1. | يتم تطوير قدرات قيادات العمل في التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة باستخدام تخطيط السيناريو الاستراتيجي.     | .916*                 | 0.000                    |
| 2. | تستطيع المنظمة التعامل مع المشكلات الجديدة إذا كان لديها تخطيط سيناريو استراتيجي.                               | .932*                 | 0.000                    |
| 3. | يتم صياغة التوجه الاستراتيجي للعوامل والمتغيرات التي تواجهها المنظمة بالاعتماد على تخطيط السيناريو الاستراتيجي. | .894*                 | 0.000                    |
| 4. | تتوافق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مع خطة السيناريوهات التي تم وضعها لمواجهة كافة الأحداث.                       | .934*                 | 0.000                    |
| 5. | تستثمر المنظمة كافة الفرص وتواجه كافة الأزمات لوجود خطط طويلة المدى تشمل جميع مجالات اهتماماتها.                | .877*                 | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.10) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تطوير خطة الطوارئ "

| م  | الفقرة  | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---|---------------------|--------------------------|
| 1. | يتم نشر ثقافة تخطيط السيناريو الاستراتيجي بين العاملين في المنظمة حال حدوث الأزمات أو بعدها.        | .819*               | 0.000                    |
| 2. | يتم وضع خطة الطوارئ بالمشاركة مع جميع العاملين في المنظمة .   | .881*               | 0.000                    |
| 3. | تتوفر في المنظمة خطط طوارئ محدثة ومطورة لمواجهة الأزمات والأحداث غير المتوقعة.                      | .855*               | 0.000                    |
| 4. | يتم تحديد جوانب الضعف والقوة التي تواجه المنظمة خلال عملية تطبيق خطة الطوارئ.                       | .905*               | 0.000                    |
| 5. | تعتمد المنظمة على سياسة التحسين المستمر لخطط الطوارئ وبرامج إدارة الأزمات ويتم تقييمها بشكل مستمر . | .891*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطوير خطة الطوارئ " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لـ " الاستدامة المؤسسية "

جدول (3.11) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " البيئة القانونية "

| م  | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | يوجد قانون ملائم لتسجيل المنظمات الأهلية وضمان حقوقها.               | .621*               | 0.000                    |
| 2. | يوجد قانون يمنع سيطرة الدولة غير المرغوب فيها على المنظمات الأهلية.  | .795*               | 0.000                    |
| 3. | يتم تطبيق القانون وفق شروطه ولوائحه في العمل.                        | .756*               | 0.000                    |
| 4. | يوجد تشريع يسمح للمنظمات الأهلية بكسب الدخل من توفير السلع والخدمات. | .761*               | 0.000                    |
| 5. | تتلقى المنظمات الأهلية إعفاءات ضريبية أو خصم على الدخل .             | .735*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البيئة القانونية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.12) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " القدرة التنظيمية "

| م  | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | يوجد هيكل إداري محدد وواضح داخل المنظمة ووضوح للسلطات والمسئوليات.                       | .641*               | 0.000                    |
| 2. | يعمل مجلس الإدارة بشكل منفتح وشفاف بما يسمح للداعمين التحقق من الاستخدام الأمثل للأموال. | .761*               | 0.000                    |
| 3. | تستطيع المنظمة الاحتفاظ بموظفيها بشكل دائماً وبأجر مناسب لهم.                            | .660*               | 0.000                    |
| 4. | هناك وضوح في ممارسات الموارد البشرية في العقود والمرتببات والوصف الوظيفي لهم.            | .784*               | 0.000                    |
| 5. | يتم تحديث المعدات المكتبية الأساسية بشكل مستمر ليواكب التكنولوجيا .                      | .757*               | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القدرة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.13) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " السلامة المالية "

| م  | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة   |
|----|--------------------------|---------------------|--|
| 1. | 0.000                    | .780*               | المنظمة قادرة على الاعتماد على مجموعة أساسية من الدعم التطوعي وغير النقدي من مجتمعها ودوائرها المستهدفة. |
| 2. | 0.000                    | .584*               | يوجد أنظمة إدارة مالية سلمية مطبقة في المنظمة.   |
| 3. | 0.000                    | .405*               | تتم عمليات المراجعة المالية المستقلة ويتم نشر التقارير السنوية مع البيانات المالية.                      |
| 4. | 0.000                    | .808*               | الإيرادات من الخدمات أو المنتجات أو الإيجار من الأصول يعتبر مكملاً لدخل المنظمة.                         |
| 5. | 0.000                    | .765*               | تمتلك المنظمة موارد مالية كافية لتبقى قادرة على البقاء في المستقبل قصير الأجل.                           |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السلامة المالية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.14) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " المناصرة "

| م  | الفقرة  | معامل لارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---|----------------------|--------------------------|
| 1. | يوجد خطوط اتصال مباشرة بين المنظمة وصانعي السياسات.   | .691*                | 0.000                    |
| 2. | هناك مشاريع مشتركة بين المنظمة والحكومة .   | .785*                | 0.000                    |
| 3. | توجد آليات وعلاقات للمنظمة للمشاركة في مختلف مستويات عمليات صنع القرار الحكومي.                                     | .730*                | 0.000                    |
| 4. | هناك تحالف على بعض القضايا وتم إجراء حملات مناصرة واسعة النطاق بين الجمعية والحكومة.                                | .794*                | 0.000                    |
| 5. | يوجد جهود مناصرة للمنظمة لتعزيز الإصلاحات القانونية لتستفيد المنظمات الأهلية والعمل الخيري المحلي من هذه الإصلاحات. | .783*                | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المناصرة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.15) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " توفير الخدمات "

| م  | الفقرة   | معامل لارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|----------------------|--------------------------|
| 1. | تقدم المنظمة خدمات متنوعة من المجالات، بما في ذلك الخدمات الاجتماعية الأساسية (مثل الصحة ، والتعليم ، والإغاثة ، والإسكان ، والمياه ، أو الطاقة) وغيرها من المجالات (مثل التنمية الاقتصادية، وحماية البيئة، أو الحوكمة والتمكين) | .424*                | 0.000                    |
| 2. | السلع والخدمات المقدمة تعكس احتياجات وألويات الفئة المستهدفة من المجتمع.   | .373*                | 0.001                    |
| 3. | يوجد لدى المنظمة معرفة بطلب السوق وحاجات المستهدفين من الخدمات.  | .374*                | 0.001                    |
| 4. | يتم استرداد تكاليف بفرض رسوم بسيطة مقابل تقديم الخدمات.  | .654*                | 0.000                    |
| 5. | تقدم الحكومة منح أو عقود للمنظمة لتمكينها من تقديم الخدمة بشكل أفضل.   | .365*                | 0.002                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفير الخدمات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.16) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " البنية التحتية "

| م  | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة  |
|----|--------------------------|---------------------|---|
| 1. | 0.000                    | .710*               | يوجد شبكة معلومات تُسهل عملية تبادل المعلومات   |
| 2. | 0.000                    | .608*               | يوجد مدربين محليين قادرين على إدارة المنظمة وتطويرها  |
| 3. | 0.000                    | .717*               | يتم تلبية احتياجات المنظمة الأهلية من طرف الحكومة.  |
| 4. | 0.000                    | .806*               | يتم الشراكة بين المنظمة ورجال الأعمال المحليين والحكومة ووسائل الإعلام لتحقيق أهداف مشتركة.   |
| 5. | 0.002                    | .358*               | يتوفر تدريب متخصص أكثر تقدماً في مجالات مثل (الإدارة الاستراتيجية والمحاسبة والإدارة المالية وجمع الأموال وإدارة المتطوعين، ...إلخ) |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يوضح جدول (3.16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (3.17) نتائج الصدق البنائي للاستبانة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | المجال                                 |
|--------------------------|-----------------------|--|
| 0.000                    | .814*                 | تحديد المشاركين                        |
| 0.000                    | .897*                 | تحديد الإطار الزمني                    |
| 0.000                    | .936*                 | تحديد المؤثرين على السيناريوهات        |
| 0.000                    | .946*                 | تحديد الاتجاهات المستقبلية             |
| 0.000                    | .919*                 | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة      |
| 0.000                    | .904*                 | بناء 3-5 سيناريوهات                    |
| 0.000                    | .954*                 | صياغة الاستراتيجية                     |
| 0.000                    | .888*                 | تطوير خطة الطوارئ                      |
| <b>0.000</b>             | <b>.975*</b>          | <b>تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية</b> |
| 0.000                    | .728*                 | البيئة القانونية                       |
| 0.000                    | .760*                 | القدرة التنظيمية                       |
| 0.000                    | .826*                 | السلامة المالية                        |
| 0.000                    | .727*                 | المناصرة                               |
| 0.000                    | .606*                 | توفير الخدمات                          |
| 0.000                    | .698*                 | البنية التحتية                         |
| <b>0.000</b>             | <b>.859*</b>          | <b>الاستدامة المؤسسية</b>              |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يبين جدول (3.17) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3.7 ثبات الاستبانة Reliability

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018م)، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 30 موظفاً، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.18).

جدول (3.18) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المجال                                 |
|--------------------|-------------|--|
| 0.848              | 5           | تحديد المشاركين                        |
| 0.886              | 5           | تحديد الإطار الزمني                    |
| 0.935              | 5           | تحديد المؤثرين على السيناريوهات        |
| 0.943              | 5           | تحديد الاتجاهات المستقبلية             |
| 0.876              | 5           | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة      |
| 0.920              | 5           | بناء 3-5 سيناريوهات                    |
| 0.948              | 5           | صياغة الاستراتيجية                     |
| 0.919              | 5           | تطوير خطة الطوارئ                      |
| <b>0.984</b>       | <b>40</b>   | <b>تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية</b> |
| 0.787              | 5           | البيئة القانونية                       |
| 0.759              | 5           | القدرة التنظيمية                       |
| 0.713              | 5           | السلامة المالية                        |
| 0.812              | 5           | المناصرة                               |
| 0.770              | 5           | توفير الخدمات                          |
| 0.854              | 5           | البنية التحتية                         |
| 0.880              | 30          | الاستدامة المؤسسية                     |
| <b>0.977</b>       | <b>70</b>   | <b>جميع فقرات الاستبانة معا</b>        |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.18) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.713،0.948)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.977)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1)، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

### 3.8 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.19).

جدول (3.19) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المجال                            |
|--------------------------|---------------|-----------------------------------|
| 0.091                    | 1.244         | تحديد المشاركين                   |
| 0.085                    | 1.258         | تحديد الإطار الزمني               |
| 0.331                    | 0.940         | تحديد المؤثرين على السيناريوهات   |
| 0.051                    | 1.373         | تحديد الاتجاهات المستقبلية        |
| 0.100                    | 1.224         | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة |
| 0.334                    | 0.937         | بناء 3-5 سيناريوهات               |
| 0.348                    | 0.902         | صياغة الاستراتيجية                |
| 0.070                    | 1.294         | تطوير خطة الطوارئ                 |
| 0.247                    | 1.015         | تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية   |
| 0.287                    | 0.984         | البيئة القانونية                  |
| 0.458                    | 0.855         | القدرة التنظيمية                  |
| 0.348                    | 0.933         | السلامة المالية                   |
| 0.329                    | 0.949         | المناصرة                          |
| 0.090                    | 1.247         | توفير الخدمات                     |
| 0.266                    | 1.004         | البنية التحتية                    |
| 0.934                    | 0.539         | الاستدامة المؤسسية                |
| 0.139                    | 1.155         | جميع مجالات الاستبانة.            |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.19) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

### 3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة " الحياد " وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الرابع:

### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

#### 4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 4.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

| النوع الاجتماعي | العدد | النسبة المئوية % |
|-----------------|-------|------------------|
| ذكر             | 37    | 59.7             |
| أنثى            | 25    | 40.3             |
| المجموع         | 62    | 100.0            |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول (4.1) أن ما نسبته 59.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما 40.3% إناث.

وتعزي الباحثة اختلاف نسبة تشكيل وتوزيع النوع الاجتماعي في الإدارة العليا لقطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية نتيجة طبيعية لأن عدد النساء التي تتولى المناصب العليا أو الإشرافية أقل نسبياً من الذكور بسبب مؤهلاتهن وخصوصية قضاياهن الثقافية والاجتماعية، وقد ظهر ذلك جلياً عند استقصاء أفراد عينة الدراسة حيث اتضح أن نسبة الإداريات تركزت في قطاع المرأة وقطاعات أخرى بنسبة أقل مقارنة بفئة المديرين من الذكور، وما يؤكد ذلك ما أظهرته بيانات مسح القوى العاملة في جهاز المركز الإحصائي الفلسطيني في العام 2019م، الذي أفاد أن مشاركة المرأة داخل القوى العاملة مقارنة بالرجل هي مشاركة متدنية ووصلت 18.1% مقابل 69.9% للرجال وما تزال الفجوة بين الجنسين كبيرة. (موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020م)

#### - توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر:

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر                       | العدد | النسبة المئوية % |
|-----------------------------|-------|------------------|
| أقل من 30 سنة               | 6     | 9.7              |
| من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة | 11    | 17.7             |
| من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة | 14    | 22.6             |
| 40 سنة فأكثر                | 31    | 50.0             |
| المجموع                     | 62    | 100.0            |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول (4.2) أن ما نسبته 9.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 17.7% تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة، 22.6% تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة، بينما 50.0% أعمارهم 40 سنة فأكثر. وتعزي الباحثة ذلك إلى أن قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية تهتم بتعيين ذوي الخبرات والأقدمية في المجالات ذات العلاقة بسبب مؤهلاتهم ومهاراتهم وقدراتهم الخاصة وأن طبيعة أنظمتها تركز على العمل في مناصب إدارية عليا بناءً على سنوات الخبرة، كما أن لديها مرونة في ترقية الفئات العمرية الأقل للمناصب الإشرافية وفقاً لتوصيات تقارير أدائهم ومؤشرات مخرجاتهم الوظيفية.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | العدد | المؤهل العلمي |
|------------------|-------|---------------|
| 3.2              | 2     | دبلوم         |
| 48.4             | 30    | بكالوريوس     |
| 48.4             | 30    | دراسات عليا   |
| 100.0            | 62    | المجموع       |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول (4.3) أن ما نسبته 3.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 48.4% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 48.4% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وهذا يدل على أن غالبية مناصب الإدارة العليا في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية فئة متعلمة جيداً وطبيعية المناصب القيادية والإدارية تتطلب مؤهلات عالية لشغل تلك المناصب وأن فرصة الترقيات لشغل مناصب أعلى تتطلب درجات علمية للظفر بها مقارنةً بالدرجات العلمية الأقل كالدبلوم.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية % | العدد | سنوات الخبرة                   |
|------------------|-------|--------------------------------|
| 6.5              | 4     | أقل من 5 سنوات                 |
| 21.0             | 13    | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |
| 24.2             | 15    | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  |
| 48.4             | 30    | 15 سنة فأكثر                   |
| 100.0            | 62    | المجموع                        |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول (4.4) أن ما نسبته 6.5% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 21.0% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 24.2% تتراوح سنوات

خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، بينما 48.4% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. يشير ذلك لأن غالبية المناصب الإدارية العليا في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية تتمتع بخبرة كبيرة حيث تتطلب هذه المناصب خبرة طويلة ومؤهلات عالية وذلك يستدعي سنوات خبرة أطول.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | العدد | المسمى الوظيفي |
|------------------|-------|----------------|
| 35.5             | 22    | مدير تنفيذي    |
| 19.4             | 12    | مدير برامج     |
| 45.2             | 28    | مدير مشاريع    |
| 100.0            | 62    | المجموع        |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 35.5% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير تنفيذي، 19.4% مساهم الوظيفي مدير برامج، بينما 45.2% مساهم الوظيفي غير ذلك. وتعزي الباحثة ذلك أن شخص التواصل والممثل للمنظمات المستهدفة في قوائم شبكة المنظمات الأهلية هو الشخص الذي قام بتعبئة الاستبانة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب مجال عمل المنظمة:

جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المنظمة

| النسبة المئوية % | الاسترداد | مجال عمل المنظمة |
|------------------|-----------|------------------|
| 11.3             | 7         | صحة              |
| 14.5             | 9         | زراعة            |
| 17.7             | 11        | مرأة             |
| 14.5             | 9         | تعليم            |
| 21               | 13        | شباب             |
| 21               | 13        | تأهيل            |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول (4.6) أن ما نسبته 11.3% من عينة الدراسة أجابوا أن مجال عمل منظماتهم صحة، 14.5% أجابوا أن مجال عمل منظماتهم زراعة وتعليم، 17.7% أجابوا أن مجال عمل منظماتهم مرأة، 21% أجابوا أن مجال عمل منظماتهم شباب، 21.0% أجابوا أن مجال عمل منظماتهم تأهيل، بينما 21% أجابوا أن مجال عمل منظماتهم حقوق انسان. وذلك حسب الكشف المعتمد من قبل المنظمات الأهلية "PNGO".

#### المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4.7) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

| درجة الموافقة  | الوزن النسبي       | المتوسط الحسابي |
|----------------|--------------------|-----------------|
| غير موافق بشدة | من 20% - 36%       | من 1 - 1.80     |
| غير موافق      | أكثر من 36% - 52%  | من 1.80 - 2.60  |
| محايد          | أكثر من 52% - 68%  | من 2.60 - 3.40  |
| موافق          | أكثر من 68% - 84%  | من 3.40 - 4.20  |
| موافق بشدة     | أكثر من 84% - 100% | من 4.20 - 5     |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### 4.3 تحليل فقرات الاستبانة

#### 4.3.1 تحليل فقرات " تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية "

##### 4.3.1.1 تحليل فقرات مجال " تحديد المشاركين "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.8)

جدول (4.8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد المشاركين "

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يساهم مديرو ذوو خبرة ورؤية من داخل المنظمة في وضع السيناريوهات الاستراتيجية.                        | 4.11            | 1.06              | 82.26        | 2       | موافق         | 8.29          | 0.000             |
| 2. | تستعين المنظمة بخبراء متخصصين من خارج المنظمة في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.                   | 3.79            | 1.12              | 75.81        | 3       | موافق         | 5.57          | 0.000             |
| 3. | يساهم تطبيق السيناريوهات الاستراتيجية على تحسين سمعتها وإظهارها بشكل لائق.                          | 4.24            | 0.86              | 84.84        | 1       | موافق بشدة    | 11.34         | 0.000             |
| 4. | تعقد المنظمة دورات وورشات عمل لموظفيها حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.                         | 3.58            | 0.92              | 71.61        | 5       | موافق         | 5.00          | 0.000             |
| 5. | تسعى المنظمة إلى ربط أفكار وتوجهات المشاركين الداخليين والخارجيين في وضع السيناريوهات الاستراتيجية. | 3.60            | 0.98              | 71.94        | 4       | موافق         | 4.78          | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً  | 3.86            | 0.78              | 77.29        |         | موافق         | 8.70          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يساهم تطبيق السيناريوهات الاستراتيجية على تحسين سمعتها وإظهارها بشكل لائق" يساوي 4.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 84.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعقد المنظمة دورات وورشات عمل لموظفيها حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية" يساوي 3.58 أي أن الوزن النسبي 71.61%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تحديد المشاركين " يساوي 3.86 أي أن الوزن النسبي 77.29%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الثالثة على أعلى درجة موافقة إلى أن قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية ينصب اهتمامها وتركيزها على تحقيق صورة ذهنية وسمعة جيدة لضمان استمراريتها من خلال تحديد المشاركين في التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية بين نظيراتها في القطاعات الأخرى، واتفق ذلك مع نتائج مقابلة المجدلاوي (2020م) أن تحقيق صورة ذهنية وسمعة جيدة للمؤسسة يساعد على التطوير المستمر للبناء المؤسسي في تقديم خدمات مستدامة وذات جودة عالية للفئات المستهدفة، في حين بينت نتائج المقابلات مع كل من البقري، (2020م)، فريضة (2020م)، الغصين (2020م) بأن المنظمات تسعى لنشر ثقافة تخطيط السيناريو الاستراتيجي في مؤسساتهم وخارجها وذلك لجذب التمويل الكافي لعمل المنظمة بما يضمن استمراريتها، فالممولين يتواصلون مع المجتمع لأخذ صورة عن المنظمة قبل إرسال التمويل لها، واتفقت كذلك مع دراسة الشاعر (2019م).

بينما حصلت الفقرة الرابعة على درجة الموافقة الأقل من بين فقرات المجال وذلك لضعف وندرة الدورات وورشات العمل التي تقوم بها القطاعات المستهدفة لتبني التخطيط بالسيناريوهات ضمن خططها الاستراتيجية العامة وهو ما تم ملاحظته من قبل الباحثة عند الاستقصاء باستفسار أفراد العينة حول ماهية مفهوم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وذلك عند تحديد المشاركين في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، واتفقت هذه الفقرة مع ما أجمعت عليه نتائج المقابلات مع كل من (المجدلاوي، وفريضة، والغصين، وصالحه، والعايد 2020م) بعدم امتلاك منظماتهم لقدرات داخلية تمكنهم من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات فهو يحتاج إلى تمويل للدورات والورش الخاصة بذلك، واتفقت أيضاً مع دراسة الشاعر (2019م) الذي أفادت الباحثة بجهل بعض أفراد العينة بمعنى تخطيط سيناريو استراتيجي، وفي المقابل اختلفت النتائج مع نتائج مقابلة البقري (2020م) حيث أفاد بامتلاك اتحاد لجان العمل الصحي بقدرات داخلية تمكنه من تصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات بالإضافة إلى الاستعانة بخبراء خارجيين.

ويشكل عام يمكن القول بأن هناك اهتمام وحرص متزايد من قبل إدارات المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PANGO بالمحافظات الجنوبية بتحديد المشاركين في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والذي يعد بمثابة اللبنة الأساسية وحجر الأساس عند وضع خطة استراتيجية في ضوء التخطيط بالسيناريوهات في مواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية وذلك بإتاحة مجموعة متنوعة من الحلول والبدائل للتعامل معها في ظل بيئة متغيرة بتسارع مستمر ولا يتم ذلك إلا من خلال تحديد نخبة من ذوي القدرات والخبرات والمؤهلات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج مقابلة البقري (2020م) إلى ضرورة تحديد المشاركين في التخطيط وليس الاقتصار فقط على داخل المنظمة بل الاستعانة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة، وكذلك بعض الدراسات كدراسة (الشاعر، 2019م) حيث أشارت نتائجها أن تحديد المشاركين بالنسبة للهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية يعد محورياً أساسياً لوضع خطة السيناريو الاستراتيجي من أجل التغلب على الأزمات والعقبات وصنع القرارات التي تسهم في حل المشكلات المستقبلية بواسطة نخبة من الاستشاريين والمختصين وذوي الخبرة.

واتفقت مع نتائج دراسة (Torkornoo, 2019) التي بينت نتائجها أن تحديد المشاركين يسهم في تحسين الصورة الذهنية لجامعة المملكة المتحدة في غانا وإكسابها سمعة جيدة وإظهارها بشكل لائق أمام المجتمع المحلي والمستفيدين وذوي العلاقة معها.

واتفقت مع نتائج دراسة (الفتلاوي، والكرعاوي، 2017م) حيث بينت أن استشراف المستقبل في كليات جامعة الكوفة يركز على تحديد المشاركين الذين يمكنهم توفير البدائل المستقبلية اللازمة لإجراءات وأنشطة العمل.

كما واتفقت مع نتائج دراسة (عبد العال، 2017م) حيث أكدت أن الجامعات الخاصة في الأردن لديها توجهات إيجابية نحو تخطيط السيناريو، الذي يقوم بصياغته خبراء متخصصين بشكل يساهم في تحسين سمعة الجامعة وتوليد الخيارات المستقبلية.

وأيضاً اتفقت مع دراسة (Kuye and Oghojafo, 2011) التي بينت كيفية التفاعل بين تخطيط السيناريو عبر المشاركين في رسم وصياغة ملامحه وأداء الشركات العام الذي من شأنه أن يساعد في نمو وتطوير قطاع التصنيع في نيجيريا.

وكما اتفقت مع دراسة (محمد، 2011م) حيث اظهرت أن الإدارة المحلية في محافظة النجف يمكنها زيادة فاعلية فرق العمل (المشاركين) في اكتشاف الأزمات مبكراً عن طريق استخدام تخطيط السيناريو الاستراتيجي.

واتفقت مع دراسة (بريخ، 2010م) حيث أكدت على أهمية تحديد المشاركين وتكوينهم داخل شركات صناعة التأمين الأردنية.

#### 4.3.1.2 تحليل فقرات مجال " تحديد الإطار الزمني "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.9)

جدول (4.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الإطار الزمني "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | تلتزم المنظمة بالعامل الزمني عند التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية.               | 4.08            | 0.95              | 81.61        | 1       | موافق         | 8.99          | 0.000             |
| 2. | يتم تحديد المدة الزمنية لتطبيق السيناريو داخل المنظمة.                             | 4.03            | 1.01              | 80.65        | 2       | موافق         | 8.07          | 0.000             |
| 3. | تخطط المنظمة السيناريو الاستراتيجي بمرونة زمنية عالية لتستطيع مواجهة الأزمات.      | 3.95            | 0.97              | 79.03        | 3       | موافق         | 7.76          | 0.000             |
| 4. | تعتمد المنظمة خطة مواجهة للأزمات وفقاً للسيناريوهات الاستراتيجية بحد أقصى 5 سنوات. | 3.68            | 1.11              | 73.55        | 4       | موافق         | 4.79          | 0.000             |
| 5. | تستعين المنظمة بتجارب الآخرين عند تطبيق خطط السيناريوهات ضمن إطار زمني محدد.       | 3.40            | 1.03              | 68.06        | 5       | موافق         | 3.08          | 0.003             |
|    | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>  | 3.83            | 0.84              | 76.58        |         | موافق         | 7.77          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تلتزم المنظمة بالعامل الزمني عند التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية " يساوي 4.08 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 81.61%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تستعين المنظمة بتجارب الآخرين عند تطبيق خطط السيناريوهات ضمن إطار زمني محدد" يساوي 3.40 أي أن الوزن النسبي 68.06%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تحديد الإطار الزمني " يساوي 3.83 أي أن الوزن النسبي 76.58%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الأولى على أعلى درجة موافقة إلى أن قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية وضعت نصب أعينها مراعاة الفترة الزمنية لتنفيذ خطط السيناريوهات الاستراتيجية، وذلك نظراً لوجود الكثير من العقبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية والتي تحتاج إلى تحديد إطار زمني لمواجهتها وحلها، حيث بينت نتائج مقابلة كل من فرينة (2020م) والغصين (2020م) أنه بعد ظهور جائحة كورونا لفتت الانتباه وزادت الوعي لدى الإدارة العليا بضرورة وضع تخطيط سيناريو استراتيجي مرن يراعي كل الاوقات والظروف لتدارك مثل هذا الأحداث مستقبلاً.

بينما حصلت الفقرة الخامسة على أقل نسبة موافقة نتيجة عدم اهتمام شبكة المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية بتجارب البلدان الأخرى في تطبيق التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية، وذلك نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية\_ الاستثنائية\_ التي يمر بها المحافظات الجنوبية، إضافة لقلّة الامكانيات والموارد المتاحة للمنظمات الأهلية، فالوضع الراهن في المحافظات الجنوبية يختلف نوعاً ما عن باقي البلدان المجاورة من حيث الحصار الاسرائيلي وحالة الانقسام السياسية؛ فظروفها نوعاً ما لا تتطابق مع أية ظروف دولة ليتم مقارنتها بها، بالإضافة إلى ذلك نجد أن جُل اهتمام المنظمات ينصب على مقارنة نفسها بخطتها السابقة فقط وذلك حسب نتائج المقابلات مع كل من (الغصين، وفرينة، والعايد 2020م) بأنه يتم تقييم الخطة بشكل دوري لتعديلها وتطويرها بناءً على الدروس المستفادة من الخطط السابقة، أما نتائج مقابلة المجدلاوي (2020م) أفاد أن عملية تقييم الخطة تتم بشكل سنوي، في حين أن البقري (2020م) أفاد أن الاتحاد يقوم بعملية التقييم كل 6

شهور، في حين أن صالحة (2020م) أفاد بأن لا يتم التقييم بشكل ممنهج ولكن يتم في إطار التغذية الراجعة على الخطط السابقة.

ويمكن القول أن المديرين في قطاعات شبكة المنظمات غير الأهلية باتوا يدركون أهمية تحديد الإطار الزمني والالتزام به ضمن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، بالإضافة إلى أن المرونة في تحديد الإطار الزمني يسهم في مواجهة وحل العقبات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في بيئة العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (Bouhalleb and Smida, 2020) التي بينت أن الشركات التصنيع الأوربية في تونس تؤمن بضرورة الوقت والإطار الزمني تحديداً وقت الأزمة.

كما وافقت نتائج الدراسة مع دراسة (قاووق، 2019م) حيث أكدت على أهمية تحديد الإطار الزمني عند صياغة وتخطيط بدائل السيناريوهات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة بعمان.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Chermack, 2015) التي بينت أهمية الإطار الزمني وارتفاع المستوى النسبي له.

#### 4.3.1.3 تحليل فقرات مجال " تحديد المؤثرين على السيناريوهات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.10).

جدول (4.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد المؤثرين على السيناريوهات "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يؤثر تخطيط السيناريو الاستراتيجي على التفكير الجماعي للإدارة العليا في المنظمة.  | 4.16            | 0.83              | 83.23        | 1       | موافق         | 10.97         | 0.000             |
| 2. | تحدد المنظمة ذوي التأثير الفعال على التخطيط بالسيناريوهات بدقة عالية .   | 3.89            | 0.96              | 77.74        | 4       | موافق         | 7.28          | 0.000             |
| 3. | تتوقع المنظمة الأحداث المؤثرة على عملها ويرجع ذلك إلى الطريق الإرشادي الذي تم وضعه خلال عملية تخطيط السيناريو الاستراتيجي. | 3.69            | 1.06              | 73.87        | 5       | موافق         | 5.13          | 0.000             |
| 4. | يتم وضع العناصر المساعدة على نجاح السيناريو عند إعداد خطة السيناريوهات الاستراتيجية.                                       | 3.97            | 1.06              | 79.35        | 3       | موافق         | 7.22          | 0.000             |
| 5. | تحاكي السيناريوهات الاستراتيجية الواقع مما يساعد على التنبؤ في الأحداث المستقبلية المتوقع حصولها في المنظمة.               | 4.06            | 1.02              | 81.29        | 2       | موافق         | 8.20          | 0.000             |
|    | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>  | 3.95            | 0.88              | 79.10        |         | موافق         | 8.52          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يؤثر تخطيط السيناريو الاستراتيجي على التفكير الجماعي للإدارة العليا في المنظمة" يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 83.23%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتوقع المنظمة الأحداث المؤثرة على عملها ويرجع ذلك إلى الطريق الإرشادي الذي تم وضعه خلال عملية تخطيط السيناريو الاستراتيجي" يساوي 3.69 أي أن الوزن النسبي 73.87%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تحديد المؤثرين على السيناريوهات " يساوي 3.95 أي أن الوزن النسبي 79.10%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الأولى على أعلى نسبة موافقة إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية تسعى إلى تبني التخطيط بالسيناريو الاستراتيجي من خلال تحديد المؤثرين على صياغة السيناريوهات؛ وذلك لإسهامها في تشجيع التفكير الجماعي في قيادة المنظمة، واتفق ذلك مع ما أفاد به المجدلاوي (2020م) بوجود وعي كبير وتشجيع لدى الإدارة التنفيذية للاتحاد ومجلس الإدارة بأهمية امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات وذلك بسبب لأن اتحاد لجان العمل الصحي مؤسسة كبيرة تمتلك 6 مراكز صحية و 7 مراكز مجتمعية ومستشفى العودة ويجب أن نستمر بتقديم خدماتنا لفئاتنا المستهدفة في مختلف الظروف المتغيرة التي تواجه المحافظات الجنوبية، وكذلك البقري (2020م) الذي أفاد بأن مؤسستهم تقدم خدمات تُساهم في تحقيق الأمن الغذائي ويجب أن تستمر خدماتنا للفئات المستهدفة على الرغم من الظروف شديدة التعقيد، في حين بينت نتائج المقابلات مع كلٍّ من (فرينة، الغصين، صالحه، العابد 2020م) بأن قيادة المنظمة لا تهتم لذلك وإنما بسبب ظهور جائحة كورونا أصبح هناك حاجة ملحة لامتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات مما أدى إلى زيادة وعي لدى الإدارة العليا للجمعية بأهمية امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات.

فيما حصلت الفقرة الثالثة على أقل درجة موافقة لضعف اعتماد المنظمات الأهلية نهج تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتوعية الإدارة العليا لأهميته في رسم خريطة استرشاديه للتعرف على الأحداث التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمات، وبالتالي اتفق ذلك مع ما أفاد به كلٍّ من (فرينة،

الغصين، صالحة، العابد (2020م) بأن قيادة المنظمة لا تهتم لذلك وإنما بسبب ظهور جائحة كورونا أصبح هناك حاجة ملحة لامتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات، واختلف نتيجة مقابلة المجدلاوي (2020م) الذي أشاد بامتلاك اتحاد لجان العمل الصحي لخطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات في مجال الحماية والاستجابة للعنف المبني على النوع الاجتماعي وبالإضافة إلى خطة مبنية على السيناريوهات للمراكز الصحية والمستشفى كانت أول تجربة لنا في تخطيط السيناريوهات حيث أن هذه الخطة تم تصميمها كنتيجة لظهور جائحة كورونا وهذه الخطة مبنية على ثلاث سيناريوهات (السيناريو الأول (الأحمر): إغلاق تام للمحافظات الجنوبية، السيناريو الثاني (الأصفر): بعض المناطق مغلقة وبعض المناطق مفتوحة، السيناريو الثالث (الأخضر): المناطق مفتوحة مع وجود تباعد اجتماعي.

لذا يمكن القول بأن تحديد المؤثرين على السيناريوهات يساهم في تشجيع وتنمية التفكير الجماعي للإدارة العليا والذي يعمل على نجاح السيناريوهات الاستراتيجية التي وضعتها المنظمات، ويسهم في التنبؤ وتوقع الأحداث السلبية والإيجابية بشكل يحاكي الواقع التي قد تمر بها المنظمات الأهلية، واتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل في بيئة عمل المنظمات.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (كباجة، 2020م) التي بينت أهمية دور المؤثرين على السيناريو من حيث توفير الإمكانيات لمديري مدراس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين كتحديد الأماكن المخصصة لعقد التدريبات والاجتماعات.

وكما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (الشاعر، 2019م) حيث أكدت إن اهتمام الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية بتحديد المؤثرين على السيناريوهات لمساعدته على تنشيط التفكير الجماعي والذي بدوره يساهم في نجاح خطط السيناريو التي وضعتها الهيئات المحلية من قبل المتخصصين والاستشاريين والتي قامت باختيارهم.

واتفقت أيضاً نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Abuzaid, 2018) حيث أكدت أن الشركات متعددة الجنسيات في الأردن تحدد وتختار المؤثرين الفاعلين في التخطيط بالسيناريوهات بدقة عالية لنجاح تطبيق السيناريوهات الاستراتيجية البديلة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Heffner, 2012) والتي أشارت إلى وجود درجة موافقة كبيرة حول مجال تحديد المؤثرين على السيناريوهات الاستراتيجية للمنظمات المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

#### 4.3.1.4 تحليل فقرات مجال " تحديد الاتجاهات المستقبلية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.11)

جدول (4.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاتجاهات المستقبلية "

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يتم تطوير العديد من البدائل حول مستقبل المنظمة لتساعد في اتخاذ القرار السليم.   | 3.84            | 1.07              | 76.77        | 2       | موافق         | 6.15          | 0.000             |
| 2. | يتم تحديد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية بشكل مستمر.                | 3.82            | 0.91              | 76.45        | 3       | موافق         | 7.08          | 0.000             |
| 3. | يتم توليد خيارات مستقبلية للمنظمة من خلال تخطيط السيناريو الاستراتيجي.          | 3.73            | 1.01              | 74.52        | 4       | موافق         | 5.65          | 0.000             |
| 4. | يتم جمع المعلومات حول التوجهات المستقبلية للمنظمة بواسطة السيناريو الاستراتيجي. | 3.68            | 1.04              | 73.55        | 5       | موافق         | 5.15          | 0.000             |
| 5. | يتم مراجعة وتحليل الخطة المتوقعة للسيناريو قبل التوجه إلى تنفيذها.              | 3.87            | 1.02              | 77.42        | 1       | موافق         | 6.75          | 0.000             |
|    | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>   | 3.79            | 0.91              | 75.74        |         | موافق         | 6.79          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم مراجعة وتحليل الخطة المتوقعة للسياريو قبل التوجه إلى تنفيذها" يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يتم جمع المعلومات حول التوجهات المستقبلية للمنظمة بواسطة السيناريو الاستراتيجي " يساوي 3.68 أي أن الوزن النسبي 73.55%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تحديد الاتجاهات المستقبلية " يساوي 3.79 أي أن الوزن النسبي 75.74%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الثانية على أعلى درجة موافقة إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية تعمل باستمرار وبصورة دورية على تحديد التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية لها، وهذا ما أشارت إليه نتائج المقابلات مع كل من (الغصين، وقرينة، والعباد 2020م) بأنه يتم تقييم الخطة بشكل دوري لتعديلها وتطويرها وموافقتها مع التغييرات الخارجية بناءً على الدروس المستفادة من الخطط السابقة وتلافي الأخطاء التي حصلت في السابق، أما المجدلاوي (2020م) أفاد أن عملية تقييم الخطة تتم بشكل سنوي، في حين أن البقري (2020م) أفاد أن اتحاد لجان العمل الزراعي يقوم بعملية التقييم كل 6 شهور، في حين اختلفت النتيجة مع صالحه (2020م) أفاد بأن لا يتم التقييم بشكل ممنهج ولكن يتم في إطار التغذية الراجعة على الخطط السابقة.

في حين حصلت الفقرة الرابعة على أدنى درجة موافقة لعدم كفاءة استخدام تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في الحصول على المعلومات التي تخص العمل، والتي تساعد في تشكيل مستقبل المنظمة، وبالرجوع إلى المقابلات التي أجرتها الباحثة تبين عدم وجود تخطيط سيناريو استراتيجي في كل من مركز إبداع المعلم، والجمعية الفلسطينية للتنمية والإعمار - بادر، وجمعية التأهيل - رفح، واختلفت النتيجة التي أفادت بوجود تخطيط سيناريو استراتيجي في اتحاد لجان العمل الصحي واتحاد لجان العمل الزراعي وجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل.

يمكن القول أن تحديد الاتجاهات المستقبلية تعمل على خلق وتوليد وتطوير عدة خيارات وبدائل مستقبلية لاتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة، بحيث تعمل المنظمة على مراجعة وتحليل الخطة المتوقعة في السيناريو قبل التوجه إلى عملية التنفيذ، وتستطيع المنظمة تحديد كافة التغيرات في البيئة الخارجية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (الشاعر، 2019م) حيث أكدت أن الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية تهتم باتجاهات تشكيل المستقبل وتوليد خيارات مستقبلية من خلال تخطيط السيناريو، والسعي لجمع معلومات التي تساعد في بناء الخطط المستقبلية للهيئات.

واتفقت مع دراسة (الفتلاوي، والكرعاوي، 2017م) حيث بينت أن تحديد الاتجاهات المستقبلية في كليات جامعة الكوفة تسهم في مواجهة الأزمات واتخاذ القرار المناسب لذلك وتحديد كافة التغيرات المحيطة بالكليات من خلال التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية الفعالة التي تقوم بإعدادها.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Meissner and Wulf, 2013) حيث بينت إلى أهمية توليد خيارات مستقبلية للمنظمة من خلال تخطيط السيناريو الاستراتيجي.

#### 4.3.1.5 تحليل فقرات مجال " تحديد العوامل المستقبلية المجهولة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.12).

جدول (4.12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد العوامل المستقبلية المجهولة "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | تطبيق تخطيط السيناريو الاستراتيجي يقلل من حالة اللاتأكد في مستقبل بيئة العمل.                        | 3.65            | 0.99              | 72.90        | 3       | موافق         | 5.11          | 0.000             |
| 2. | يتم تحديد العوامل الغامضة في بيئة الأعمال المستقبلية بواسطة السيناريو الاستراتيجي.                   | 3.47            | 0.84              | 69.35        | 5       | موافق         | 4.36          | 0.000             |
| 3. | تقوم المنظمة وبشكل مستمر بجمع المعلومات حول احتمالات المستقبل في مجالات اهتمامها.                    | 3.89            | 0.93              | 77.74        | 1       | موافق         | 7.55          | 0.000             |
| 4. | تحدد المنظمة ضمن خطة السيناريوهات الأحداث المتوقعة بدقة من منظور قدرتها على السيطرة على هذه الأحداث. | 3.66            | 0.92              | 73.23        | 2       | موافق         | 5.65          | 0.000             |
| 5. | يتم تحديد فريق واعي السيناريو ضمن سلسلة من الخطوات لتحديد العوامل المجهولة والتنبؤ بها بدقة.         | 3.55            | 0.97              | 70.97        | 4       | موافق         | 4.45          | 0.000             |
|    | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>  | 3.64            | 0.76              | 72.84        |         | موافق         | 6.63          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة" تقوم المنظمة وبشكل مستمر بجمع المعلومات حول احتمالات المستقبل في مجالات اهتمامها " يساوي 3.89 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.74%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتم تحديد العوامل الغامضة في بيئة الأعمال المستقبلية بواسطة السيناريو الاستراتيجي " يساوي 3.47 أي أن الوزن النسبي 69.35%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تحديد العوامل المستقبلية المجهولة " يساوي 3.64 أي أن الوزن النسبي 72.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة إلى حصول الفقرة الثالثة على أعلى درجة موافقة إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية تدرك الأهمية الكبيرة لجمع المعلومات الصحيحة بشكل دوري حول احتمالات المستقبل، وهذا ما اتفق عليه المجدلاوي (2020م) حيث أنه عن طريق وضع خطة سيناريو استراتيجي ووضعت الاحتمالات المستقبلية متوقعة الحدوث؛ استطاعت أن تستمر منظماتها في العمل في ظل جائحة كورونا، فالاحتمالات المستقبلية لأنها تشكل الأساس الذي يُبنى عليه خطط السيناريوهات الاستراتيجية.

بينما حصلت الفقرة الثانية على درجة موافقة منخفضة نتيجة لقلّة إدراك مديري المنظمات الأهلية لمدى أهمية استخدام السيناريو الاستراتيجي في تحديد العوامل الغامضة التي تخص الأعمال المستقبلية للمنظمات، وهذا الواقع الحاصل الذي تم تداركه وزيادة الوعي به في الوقت الراهن بعد إغلاق معظم المنظمات وتوقف أعمالها بسبب حائجة كورونا مثل ما حدث في الجمعية الفلسطينية للتنمية والإعمار - بادر (صالحه، 2020م).

ويمكن القول أن تحديد العوامل المستقبلية المجهولة تسعى لجمع المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لتقديمها للإدارة العليا لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة للعمل، كما وتسهم تحديد العوامل المستقبلية المجهولة في التنبؤ بالأحداث بدقة عالية والسيطرة على هذه الأحداث من قبل إداريين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وأيضاً تقلل من حالة عدم التأكد في بيئة المنظمة، وتعمل على تحديد العوامل الغامضة المحيطة بأعمالها.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (عبد العال، 2017م) التي بينت أن تخطيط السيناريو يسهم في قيادة الجامعات الأردنية الخاصة بعمان في الحكم على كيفية صناعة القرارات الفعالة واللازمة في ظل حالة اللاتأكد المستقبلية.

وانتقلت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Heffner, 2012) التي بينت أن المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية تستطيع خفض من حالات عدم التأكد، وتطوير إمكانياتها للتنبؤ بالعوامل المجهولة.

#### 4.3.1.6 تحليل فقرات مجال " بناء 3-5 سيناريوهات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.13).

جدول (4.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات

مجال " بناء 3-5 سيناريوهات "

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يساهم تخطيط السيناريو الاستراتيجي بتطوير 3-5 سيناريوهات مستقبلية.                       | 3.71            | 1.05              | 74.19        | 2       | موافق         | 5.34          | 0.000             |
| 2. | يتم وضع خطة بديلة للسيناريوهات الاستراتيجية لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها.           | 3.44            | 0.95              | 68.71        | 5       | موافق         | 3.60          | 0.001             |
| 3. | يتم تهيئة عدد من السيناريوهات البديلة لاستخدامها كبداية استراتيجية حسب الموقف.          | 3.50            | 0.97              | 70.00        | 4       | موافق         | 4.06          | 0.000             |
| 4. | يتم اختيار بديل تخطيط السيناريوهات المناسب للموقف حسب الظروف البيئية والأحداث المسيطرة. | 3.71            | 1.06              | 74.19        | 2       | موافق         | 5.26          | 0.000             |
| 5. | يتم اتخاذ قرار استراتيجي سليم بعد الاستعانة بالخطط البديلة للسيناريوهات.                | 3.77            | 1.05              | 75.48        | 1       | موافق         | 5.82          | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً  | 3.63            | 0.88              | 72.52        |         | موافق         | 5.57          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم اتخاذ قرار استراتيجي سليم بعد الاستعانة بالخطط البديلة للسيناريوهات " يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.48%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتم وضع خطة بديلة للسيناريوهات الاستراتيجية لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها " يساوي 3.44 أي أن الوزن النسبي 68.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " بناء 3-5 سيناريوهات " يساوي 3.63 أي أن الوزن النسبي 72.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الخامسة لأعلى نسبة قبول إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بقطاع تتبنى التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية البديلة كنهج إداري بهدف الوصول إلى القرارات الاستراتيجية الصحيحة والسليمة داخلها، بينما حصلت الفقرة الثانية على أقل درجة قبول نتيجة تدني وضع مديري المنظمات الأهلية خطأً بديلة للسيناريوهات الاستراتيجية والتي تسهم في مواجهة الأحداث التي لا ترغب بها تلك المنظمات، واتفق ذلك مع ما أفاد به مدراء المنظمات الذين تم مقابلتهم حيث أجمعوا على أن منظماتهم تمتلك خطة طوارئ بديلة (المجدلاوي، البقري، فرينة، الغصين، صالحة، العابد 2020م).

يمكن القول أن وضع وبناء من 3-5 سيناريوهات يعد بعداً استراتيجياً مهماً بالنسبة للمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية لأنها تستطيع من خلالها مواجهة كافة الأحداث غير المرغوبة داخلها، ويمكنها من استخدام البديل الأنسب للمواقف والمشكلات التي تمر بها المنظمات، ويسهم بناء السيناريوهات البديلة في اختيار واتخاذ القرارات الصائبة للمنظمات والتي من خلالها تستطيع حل المشكلات المتعلقة بالعمل، ومراعاة الظروف البيئية وأخذها بعين الاعتبار عند بناء واختيار البديل المناسب للموقف، واتفق ذلك مع ما أفاد به مديرو المنظمات الذين تم مقابلتهم حيث أجمعوا على أن منظماتهم تمتلك خطة طوارئ بديلة لمواجهة الأحداث غير

المرغوب فيها مثل: الحروب والاجتياحات وفيروس كورونا، لكن هذه الخطط لا تمتلك سرعة التطبيق في ظل سرعة التغيرات (المجدلاوي، البقري، فريضة، الغصين، صالحه، العابد 2020م).

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (Torkornoo, 2019) التي بينت أن بناء 3-5 سيناريوهات يسهم في مساعدة الجامعات في المملكة المتحدة للتغلب على الأحداث الغير مرغوب فيها، ويمكن اعتبارها أيضاً بدائل استراتيجية للاستعداد لكافة المؤثرات والمشاكل الداخلية الطارئة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Abuzaid, 2018) والتي بينت على أن بناء 3-5 سيناريوهات للشركات متعددة الجنسيات في الأردن هام لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة بعد الاستعانة بالخطط البديلة للسيناريوهات.

وكذلك مع دراسة (العبادي، 2015م) التي توصلت إلى أن بناء 3-5 سيناريوهات وسيلة لوصف ورسم المستقبلات البديلة للمنظمة لتستطيع مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة وزيادة قابلية المنظمة على معالجة التحديات العملية والمتكررة للأزمات.

#### 4.3.1.7 تحليل فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.15).

جدول (4.15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية "

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يتم تطوير قدرات قيادات العمل في التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة باستخدام تخطيط السيناريو الاستراتيجي.     | 3.94            | 1.02              | 78.71        | 1       | موافق         | 7.21          | 0.000             |
| 2. | تستطيع المنظمة التعامل مع المشكلات الجديدة إذا كان لديها تخطيط سيناريو استراتيجي                                | 3.87            | 1.02              | 77.42        | 2       | موافق         | 6.75          | 0.000             |
| 3. | يتم صياغة التوجه الاستراتيجي للعوامل والمتغيرات التي تواجهها المنظمة بالاعتماد على تخطيط السيناريو الاستراتيجي. | 3.85            | 0.96              | 77.10        | 3       | موافق         | 7.04          | 0.000             |
| 4. | تتوافق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مع خطة السيناريوهات التي تم وضعها لمواجهة كافة الأحداث.                       | 3.71            | 1.01              | 74.19        | 4       | موافق         | 5.51          | 0.000             |
| 5. | تستثمر المنظمة كافة الفرص وتواجه كافة الأزمات لوجود خطط طويلة المدى تشمل جميع مجالات اهتماماتها.                | 3.65            | 1.07              | 72.90        | 5       | موافق         | 4.74          | 0.000             |
|    | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>   | 3.80            | 0.93              | 76.06        |         | موافق         | 6.84          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم تطوير قدرات قيادات العمل في التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة باستخدام تخطيط السيناريو الاستراتيجي " يساوي 3.94 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 78.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تستثمر المنظمة كافة الفرص وتواجه كافة الأزمات لوجود خطط طويلة المدى تشمل جميع مجالات اهتماماتها " يساوي 3.65 أي أن الوزن النسبي 72.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " صياغة الاستراتيجية " يساوي 3.80 أي أن الوزن النسبي 76.06%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة في حصول الفقرة الأولى على أعلى درجات القبول أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية تهتم بتطوير وتنمية قدرات ومهارات المديرين لديها لمجابهة كافة المتغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، فيما حصلت الفقرة الخامسة على أدنى درجات القبول وهذا يعني أنه هناك ضعف في تبني المنظمات الأهلية خطاً طويلة الأجل لاستثمار واستغلال كافة الفرص المتاحة في مواجهة الأزمات والتحديات والمشكلات التي تقع فيها، واتفق ذلك مع ما أفاد (المجدلاوي، والبكري، وفريفة 2020م) بامتلاك منظماتهم لموارد مالية كافية للبقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة، فهذا يدل على عدم وجود خطط استراتيجية طويلة الأمد.

يمكن القول أن صياغة الاستراتيجية هام بالنسبة للمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية لما يقدمه من تنمية مهارات وقدرات للإداريين وذلك للتعامل مع المواقف والمشكلات المختلفة، كما ويتيح لها استغلال الفرص من أجل التغلب على كافة المخاطر الحالية والمحتملة، بالإضافة إلى مساهمته في معرفة مواطن القوة والضعف للمنظمات عند التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وذلك علاوةً على الهدف الرئيس لصياغة الاستراتيجية والذي يتمثل في تحقيق الأهداف المنشودة التي وضعتها المنظمات ضمن خططها.

وانفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (Bouhaleb and Smida, 2020) التي بينت أن صياغة الاستراتيجية تساعد شركات التصنيع الأوروبية في تونس في استثمار واستغلال كافة الفرص لمواجهة الأزمات والمشكلات، إضافةً لإسهامها في تحقيق أهداف الشركات.

وكما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الشاعر، 2019م) التي بينت أن صياغة الاستراتيجيات تعد خطأً طويلاً الأمد تشمل كافة اهتمامات الهيئات الحكومية بالمحافظات الجنوبية، بغرض استغلال كافة الفرص للتعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية، واستثمار مصادر القوة وتجنب مواطن الضعف.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (عبد الهادي، 2015م) والتي أشارت أن عند صياغة الاستراتيجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة في الأردن لابد من أن تتوافق مع خطة السيناريوهات التي تم وضعها لمواجهة كافة الأحداث.

#### 4.3.1.8 تحليل فقرات مجال " تطوير خطة الطوارئ ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.16).

جدول (4.16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات

#### مجال " تطوير خطة الطوارئ "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يتم نشر ثقافة تخطيط السيناريو الاستراتيجي بين العاملين في المنظمة حال حدوث الأزمات أو بعدها.       | 3.65            | 1.01              | 72.90        | 5       | موافق         | 5.03          | 0.000             |
| 2. | يتم وضع خطة الطوارئ بالمشاركة مع جميع العاملين في المنظمة .  | 3.87            | 1.03              | 77.42        | 2       | موافق         | 6.65          | 0.000             |
| 3. | تتوفر في المنظمة خطط طوارئ محدثة ومطورة لمواجهة الأزمات والأحداث غير المتوقعة.                     | 3.94            | 0.94              | 78.71        | 1       | موافق         | 7.85          | 0.000             |
| 4. | يتم تحديد جوانب الضعف والقوة التي تواجه المنظمة خلال عملية تطبيق خطة الطوارئ.                      | 3.84            | 0.98              | 76.77        | 3       | موافق         | 6.75          | 0.000             |
| 5. | تعتمد المنظمة على سياسة التحسين المستمر لخطط الطوارئ وبرامج إدارة الأزمات ويتم تقييمها بشكل مستمر. | 3.68            | 0.97              | 73.55        | 4       | موافق         | 5.49          | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً   | 3.79            | 0.86              | 75.87        |         | موافق         | 7.28          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتوفر في المنظمة خطط طوارئ محدثة ومطورة لمواجهة الأزمات والأحداث غير المتوقعة " يساوي 3.94 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 78.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم نشر ثقافة تخطيط السيناريو الاستراتيجي بين العاملين في المنظمة حال حدوث الأزمات أو بعدها " يساوي 3.65 أي أن الوزن النسبي 72.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تطوير خطة الطوارئ " يساوي 3.79 أي أن الوزن النسبي 75.87%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الثالثة على أعلى نسبة قبول إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية تدرك أهمية وضع وتطوير خطط طوارئ لتستطيع مواكبة ومواجهة التغيرات التي قد تحدث فيها، وهذا ما أجمع عليه جميع المديرين الذين تم مقابلتهم خلال إجراء هذه الدراسة.

فيما حصلت الفقرة الأولى على أقل درجة قبول نتيجة قلة وعي إدارة قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية في نشر ثقافة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، عن طريق جذب واستقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية لتدريب صناع ومتخذي القرارات والمديرين وذوي العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي داخل قطاعات المنظمات الأهلية المستهدفة، فالمنظمات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي المبني على السيناريوهات لديها اهتمام واضح بنشر ثقافة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية لدى عاملها ولدى مؤسساتها الشريكة حسب ما بينت نتائج المقابلات مع كل من المجدلاوي (2020م)، البقري، (2020م)، فرينة (2020م)، الغصين (2020م)، لكن المنظمات التي لا تطبق تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بحاجة لزيادة الثقافة والوعي وبناء قدرات مكثفة في مجال تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كما أفاد صالحه (2020م) والعايد (2020م).

يمكن القول أن تطوير خطة الطوارئ باستمرار يعد عنصراً مهماً في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، لدوره البارز في تحديد جوانب الضعف والقوة التي تواجه المنظمات خلال عملية تنفيذ أنشطتها ومهامها ضمن بيئتها التنظيمية الداخلية، ويعمل تخطيط الطوارئ على تقييم كفاءة وفعالية برامج إدارة الأزمات السابقة وتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأحداث المستقبلية، وتقوم المنظمات بوضع خطط الطوارئ بالاشتراك مع العاملين لديها باختلاف مجالاتهم وأنشطتهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (الفتلاوي، والكرعاوي، 2017م) والتي بينت أن تطوير خطة الطوارئ تعتبر عنصراً هاماً من الإجراءات التي يتوجب على كليات جامعة الكوفة اتباعها عند مواجهة أحداث غير متوقعة تؤدي إلى تغيير مسار عملها الاعتيادي.

كما وافقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Heffner et al., 2012) والتي بينت أن تطوير خطة الطوارئ المثالية في المنظمات المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية تصاغ من خلال إشراك العاملين لديها.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Kuye and Ogbojafo, 2011) والتي أظهرت أن تطوير خطة طوارئ للتخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة في تحديد جوانب الضعف والقوة في قطاع التصنيع النيجيري.

- تحليل جميع فقرات تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.17).

جدول (4.17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية "

| القيمة الاحتمالية | قيمة الاختبار | درجة الموافقة | الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال   |
|-------------------|---------------|---------------|---------|--------------|-------------------|-----------------|--|
| 0.000             | 8.70          | موافق         | 2       | 77.29        | 0.78              | 3.86            | تحديد المشاركين                                |
| 0.000             | 7.77          | موافق         | 3       | 76.58        | 0.84              | 3.83            | تحديد الإطار الزمني                            |
| 0.000             | 8.52          | موافق         | 1       | 79.10        | 0.88              | 3.95            | تحديد المؤثرين على السيناريوهات                |
| 0.000             | 6.79          | موافق         | 6       | 75.74        | 0.91              | 3.79            | تحديد الاتجاهات المستقبلية                     |
| 0.000             | 6.63          | موافق         | 7       | 72.84        | 0.76              | 3.64            | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة              |
| 0.000             | 5.57          | موافق         | 8       | 72.52        | 0.88              | 3.63            | بناء 5-3 سيناريوهات                            |
| 0.000             | 6.84          | موافق         | 4       | 76.06        | 0.93              | 3.80            | صياغة الاستراتيجية                             |
| 0.000             | 7.28          | موافق         | 5       | 75.87        | 0.86              | 3.79            | تطوير خطة الطوارئ                              |
| 0.000             | 7.97          | موافق         |         | 75.75        | 0.78              | 3.79            | جميع فقرات " تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية " |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.17) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.75%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بشكل عام.

وتعزو الباحثة حصول تحديد المؤثرين على السيناريوهات على أعلى نسبة قبول إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PANGO بالمحافظات الجنوبية تسعى جاهدةً لتحديد المؤثرين على السيناريوهات كونهم الأساس لنجاح التخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، ودورهم البارز في تحديد والتنبؤ بالأحداث التي من شأنها أن تؤثر على عمل نشاطات المنظمات، فيما حصلت بناء 5-3 سيناريوهات على أدنى نسبة قبول لعدم تبني واهتمام المنظمات الأهلية لبناء وتطوير السيناريوهات البديلة في مواجهة التحديات والأزمات فيها.

يمكن القول أنه يتوجب على المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية تبني نهج ومفهوم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية لإسهامه في تخطيط المستقبل بشكل مستمر عن طريق وضع البدائل، وقدرته على مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة المنظمات، ويسهم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تجنب المنظمات الوقوع في المشكلات ويساعد الإداريين وصناع القرار على اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب لحل تلك المشكلات، ويعمل على توليد الأفكار الإبداعية لدى الإداريين، ويسهم في حصول المنظمات على السمعة الجيدة، ويتطلب تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية جذب واستقطاب ذوي الخبرة والمهارة حتى يتمكنوا من صياغة الخطط التي تواجه الأحداث المستقبلية.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (كباحة، 2020م) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو كانت كبيرة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Bouhaleb and Smida, 2020) تخطيط السيناريو يعزز من مرونة الشركات في التكيف مع التغيرات البيئية في شركات التصنيع الأوربية بتونس.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Torkornoo, 2019) أن تخطيط السيناريو يعد كأداة استراتيجية للتخطيط في جامعات في المملكة المتحدة بغانا.

وكما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (قاووق، 2019م) التي بينت أن هناك أثر لعملية التخطيط بالسيناريو على الأداء التنافسي من خلال الدور الوسيط للقدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة بالعاصمة عمان.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Abuzaid, 2018) أن تخطيط السيناريو التخطيط يعد منهج إداري لتحسين الأداء الاستراتيجي للشركات متعددة الجنسيات في الأردن.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (عبد العال، 2017م) أن مستوى الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو بالجامعات الخاصة في الأردن كان مرتفعاً.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Chermack ، 2015) بوجود أثر للتخطيط بالسيناريو على تصورات المشاركين في الولايات المتحدة الأمريكية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Meissner and Wulf, 2013) التي أشارت إلى الفوائد المعرفية لتخطيط السيناريو وتأثيره على جودة القرار.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Heffner, 2012) التي بينت بوجود أثر للتخطيط بالسيناريو على تصورات المشاركين في المنظمة المتعلمة بالولايات المتحدة الأمريكية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج (Kuye and Ogbojafu, 2011) وأشارت النتائج عن فرق كبير بين أداء الشركات قطاع التصنيع النيجيري التي يكون تخطيط السيناريو فيها منخفضاً وأداء الشركات التي يكون تخطيط السيناريو فيها مرتفعاً.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج (بريخ، 2010م) أن مستوى أهمية تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

اختلفت مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (الشاعر، 2019م) والتي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة متوسطة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (الفتلاوي، والكرعاوي، 2017م) والتي بينت أن استخدام التفكير السيناريو جاءت بدرجة متوسطة في كليات جامعة الكوفة.

اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (عبد الهادي، 2015م) أن اسلوب السيناريوهات جاءت بدرجة متوسطة في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة بالأردن.

اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (العنزي والسعيد، 2014م) والتي بينت أنه لم تصل السيناريوهات إلى مرحلة النضوج في سعيها للتكامل مع الإدارة الاستراتيجية.

اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (محمد، 2011م) التي توصلت أن الأداء تخطيط السيناريو الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة في الإدارات المحلية في محافظة النجف.

## 4.3.2 تحليل فقرات " الاستدامة المؤسسية "

### 4.3.2.1 تحليل فقرات مجال " البيئة القانونية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.18).

جدول (4.18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " البيئة القانونية "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يوجد قانون ملائم لتسجيل المنظمات الأهلية وضمان حقوقها.                       | 3.21            | 0.94              | 64.19        | 1       | محايد         | 1.75          | 0.085             |
| 2. | يوجد قانون يمنع سيطرة الجهات الحكومية غير المرغوب فيها على المنظمات الأهلية. | 2.94            | 1.11              | 58.71        | 5       | محايد         | -0.46         | 0.650             |
| 3. | يتم تطبيق القانون وفق شروطه ولوائحه في العمل.                                | 3.16            | 0.99              | 63.23        | 2       | محايد         | 1.28          | 0.207             |
| 4. | يوجد تشريع يسمح للمنظمات الأهلية بكسب الدخل من توفير السلع والخدمات.         | 3.16            | 1.03              | 63.23        | 2       | محايد         | 1.24          | 0.221             |
| 5. | تتلقى المنظمات الأهلية إعفاءات ضريبية أو خصم على الدخل.                      | 3.03            | 1.07              | 60.65        | 4       | محايد         | 0.24          | 0.813             |
|    | جميع فقرات المجال معاً   | 3.10            | 0.76              | 62.00        |         | محايد         | 1.04          | 0.303             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد قانون ملائم لتسجيل المنظمات الأهلية وضمن حقوقها " يساوي 3.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 64.19%، وهذا يعني أن هناك حيادا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يوجد قانون يمنع سيطرة الجهات الحكومية غير المرغوب فيها على المنظمات الأهلية " يساوي 2.94 أي أن الوزن النسبي 58.71%، وهذا يعني أن هناك حيادا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البيئة القانونية " يساوي 3.10 أي أن الوزن النسبي 62.00%، وهذا يعني أن هناك حيادا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الأولى على أعلى درجة قبول إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية ترى بوجود قوانين وأنظمة تسمح لها بالعمل وتضمن حقوقها إلى حد ما، مثل قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية، فيما حصلت الفقرة الثانية على أقل نسبة قبول لوجود بعض الإجراءات التعسفية من قبل وزارة الداخلية على المنظمات الأهلية وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إجراءات وزارة الداخلية فقط رقابية من ناحية مالية وإدارية لسير عمل المنظمات الأهلية بطريقة سليمة وإنسانية تراعي الفئة المستهدفة وتقدم خدماتها بأمانة ومصداقية، وتمنع استغلال بعض المنظمات لأي تمويل خارجي.

يمكن القول أن البيئة القانونية تمكن إلى حد ما المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية من حشد التمويل الكافي من المانحين أو استرداد بعض تكلفة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للقيام بأنشطتها وواجباتها تجاه المستفيدين، ويمكنها من الحصول على الإعفاءات الضريبية.

واتفقت نتيجة الدراسة مع بعض نتائج الدراسات كدراسة (الججاوي والخفاجي، 2020م) والتي بينت لمدى أهمية تطبيق القوانين والإجراءات وفق الشروط التنظيمية ولوائح العمل في شركات المدرجة في سوق العراق.

واتفقت نتيجة الدراسة مع بعض نتائج الدراسات كدراسة (سلامة، 2017م) والتي بينت وجوب وجود قوانين تمنح المنظمات الأهلية بفلسطين الإعفاءات الضريبية.

وكذلك دراسة (Cemil and Ali, 2016) والتي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لقبول أفراد العينة المبحوثة لجميع فقرات البيئة القانونية.

واختلفت مع دراسات (البردوني، 2020م) حيث أظهرت درجة مرتفعة لقبول فقرات البيئة القانونية، وكما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (قنديل، 2016م) والتي بينت نتائجها تدني درجة قبول فقرات البيئة القانونية.

#### 4.3.2.2 تحليل فقرات مجال " القدرة التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.19).

جدول (4.19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " القدرة التنظيمية "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يوجد هيكل إداري محدد وواضح داخل المنظمة ووضوح للسلطات والمسئوليات.                       | 4.34            | 0.75              | 86.77        | 2       | موافق بشدة    | 14.14         | 0.000             |
| 2. | يعمل مجلس الإدارة بشكل منفتح وشفاف بما يسمح للداعمين التحقق من الاستخدام الأمثل للأموال. | 4.37            | 0.71              | 87.42        | 1       | موافق بشدة    | 15.27         | 0.000             |
| 3. | تستطيع المنظمة الاحتفاظ بموظفيها بشكل دائماً ويأجر مناسب لهم.                            | 3.63            | 1.00              | 72.58        | 5       | موافق         | 4.97          | 0.000             |
| 4. | هناك وضوح في ممارسات الموارد البشرية في العقود والمرتبات والوصف الوظيفي لهم.             | 3.98            | 0.84              | 79.68        | 3       | موافق         | 9.23          | 0.000             |
| 5. | يتم تحديث المعدات المكتبية الأساسية بشكل مستمر ليواكب التكنولوجيا                        | 3.71            | 0.84              | 74.19        | 4       | موافق         | 6.67          | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً   | 4.01            | 0.59              | 80.13        |         | موافق         | 13.37         | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يعمل مجلس الإدارة بشكل منفتح وشفاف بما يسمح للداعمين التحقق من الاستخدام الأمثل للأموال " يساوي 4.37 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 87.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تستطيع المنظمة الاحتفاظ بموظفيها بشكل دائم وبأجر مناسب لهم " يساوي 3.63 أي أن الوزن النسبي 72.58%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " القدرة التنظيمية " يساوي 4.01 أي أن الوزن النسبي 80.13%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الثانية على أعلى نسبة قبول إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO بالمحافظات الجنوبية تسمح للممولين التحقق بكل شفافية ونزاهة من كيفية الاستخدام الأمثل للأموال والتأكد من عدم هدر الاموال الممنوحة، بينما حصلت الفقرة الثالثة على أدنى نسبة قبول نتيجة عدم استشعار العاملين في المنظمات الأهلية بالاستقرار الوظيفي وعدم حصولهم على أجرهم المناسب نتيجة إمكانية توقف التمويل من قبل المانحين لممارسة أعمالهم، وهذا ما أفاد

يمكن القول أن القدرة التنظيمية تحتم وجود هيكل إداري مناسب داخل المنظمات يضمن وضوح المسؤوليات والصلاحيات للمديرين، وتسهم القدرة التنظيمية على مواكبة أحدث التغيرات في المعدات والتكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات الأهلية، كما ويسعى لجذب والاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة والمهارات العالية وتقديم أفضل الأجور لهم، واتفق ذلك مع (الغصين، صالحه، العابد 2020م) فموظفاتهم لا تمتلك الموارد الكافية وكل تدخلاتها مبنية على المشاريع وهذا يشكل خطراً على موظفيها، واختلف نوعاً ما على المدى القصير مع (المجدلاوي، والبكري، وفريضة 2020م) حيث أفادوا بامتلاك منظماتهم لموارد مالية كافية للبقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة، مما يُشكل أيضاً خطراً على مستقبل موظفيها.

واتفقت نتيجة الدراسة مع بعض نتائج دراسة (البردوني، 2020م) والتي بينت إلى ضرورة وجود هيكل إداري واضح داخل الشركات المسجلة بالبورصة المصرية.

واتفقت نتيجة الدراسة مع بعض نتائج دراسة (Ntimama, 2018) والتي بينت أن القدرة التنظيمية مهمة في قدرتها بالاحتفاظ بالعاملين بشكل دائما وبأجر مناسب لهم في المنظمات غير الحكومية المحلية في كينيا.

واتفقت نتيجة الدراسة مع بعض نتائج دراسة (قطوش، 2018م) والتي أشارت إلى ضرورة مواكبة والاستعانة بالمعدات والآلات الحديثة والتكنولوجية في المؤسسات الجزائرية.

### 4.3.2.3 تحليل فقرات مجال " السلامة المالية ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.20).

جدول (4.20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " السلامة المالية "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | المنظمة قادرة على الاعتماد على مجموعة أساسية من الدعم التطوعي وغير النقدي من مجتمعها ودوائرها المستهدفة. | 3.52            | 1.11              | 70.32        | 4       | موافق         | 3.65          | 0.001             |
| 2. | يوجد أنظمة إدارة مالية سليمة مطبقة في المنظمة.   | 4.35            | 0.70              | 87.10        | 2       | موافق بشدة    | 15.16         | 0.000             |
| 3. | تتم عمليات المراجعة المالية المستقلة ويتم نشر التقارير السنوية مع البيانات المالية.                      | 4.53            | 0.67              | 90.65        | 1       | موافق بشدة    | 17.99         | 0.000             |
| 4. | الإيرادات من الخدمات أو المنتجات أو الإيجار من الأصول يعتبر مكمل لدخل المنظمة.                           | 3.58            | 1.33              | 71.61        | 3       | موافق         | 3.45          | 0.001             |
| 5. | تمتلك المنظمة موارد مالية كافية لتبقى قادرة على البقاء في المستقبل قصير الأجل.                           | 3.39            | 1.05              | 67.74        | 5       | محايد         | 2.91          | 0.005             |
|    | جميع فقرات المجال معاً   | 3.87            | 0.68              | 77.48        |         | موافق         | 10.06         | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتم عمليات المراجعة المالية المستقلة ويتم نشر التقارير السنوية مع البيانات المالية" يساوي 4.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 90.65%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تمتلك المنظمة موارد مالية كافية لتبقى قادرة على البقاء في المستقبل قصير الأجل" يساوي 3.39 أي أن الوزن النسبي 67.74%، وهذا يعني أن هناك حياداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " السلامة المالية " يساوي 3.87 أي أن الوزن النسبي 77.48%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الثالثة على أعلى نسبة قبول إلى أن قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PANGO بالمحافظات الجنوبية تلتزم بالتدقيق المالي الخارجي كمتطلب أساسي لقانون الجمعيات وتقوم بتقديم التقرير للجمعية العمومية للمنظمة ولوزارة الداخلية وللوزارات المختصة وتعتمد سياسة الإفصاح المالية عن كافة أنشطتها وعملياتها من خلال تقارير ختامية لكل برامجها ومشاريعها بالإضافة للتقرير المالي السنوي المدقق من قبل مدقق خارجي.

فيما حصلت الفقرة الخامسة على أدنى درجة لعدم سعي المنظمات لامتلاك بعض الأصول وعدم الاستثمار أو تقديم خدماتها بأسعار رمزية لتعويض التكلفة نتيجة تقديم خدماتها، حيث تبين أن أفاد منظمات كل من (المجدلاوي، فريضة، الغصين، العابد 2020م) بعدم امتلاكها أي أصول تدر عليهم دخلاً مادياً، في المقابل أفاد البقري (2020م) بامتلاك الاتحاد لمشاريع تدر دخلاً عليهم، وكذلك صالحة (2020م) أفاد بأن المنظمة تمتلك مبنى وتقوم بتأجيره ويدر عليها دخل، وهذه الأملاك تعتبر بسيطة لا تسد ثغرة كبيرة مثل افتتاح مشاريع أو دفع أجور.

ويمكن القول أن السلامة المالية للمنظمات الأهلية تسهم في وضع خطة استراتيجية لجلب التمويل وحشد الموارد التي تحتاجها لتقديم خدماتها للمستفيدين، وتضمن السلامة المالية عميات التدقيق المالي بشكل مستقل وتقوم بنشر التقارير السنوية للبيانات المالية المتعلقة بالمنظمات، وتسهم أيضاً في حث المنظمات على امتلاك الأصول والاستثمار لضمان استمرار عملياتها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (سلامة، 2017م) والتي بينت إلى أن السلامة المالية يوجب توفر أنظمة مالية سلمية في المنظمات الاهلية بفلسطين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (حسنة، 2015م) والتي أشارت إلى أهمية توافر عمليات المراجعة المالية ونشر التقارير السنوية للمنظمات مؤسسات رعاية المعاقين الأهلية في المحافظات الجنوبية.

(Mwangi, 2014) والتي بينت أن السلامة المالية تلعب دوراً مهماً في جلب الدخل من الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية في كينيا.

#### 4.3.2.4 تحليل فقرات مجال " المناصرة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.21).

جدول (4.21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المناصرة "

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يوجد خطوط اتصال مباشرة بين المنظمة وصانعي السياسات.   | 3.65            | 0.79              | 72.90        | 3       | موافق         | 6.42          | 0.000             |
| 2. | هناك مشاريع مشتركة بين المنظمة والحكومة .   | 3.73            | 0.81              | 74.52        | 1       | موافق         | 7.03          | 0.000             |
| 3. | توجد آليات وعلاقات للمنظمة للمشاركة في مختلف مستويات عمليات صنع القرار الحكومي.                                     | 3.69            | 0.78              | 73.87        | 2       | موافق         | 7.00          | 0.000             |
| 4. | هناك تحالف على بعض القضايا وتم إجراء حملات مناصرة واسعة النطاق بين المنظمة والحكومة.                                | 3.45            | 1.02              | 69.03        | 5       | موافق         | 3.49          | 0.001             |
| 5. | يوجد جهود مناصرة للمنظمة لتعزيز الإصلاحات القانونية لتستفيد المنظمات الأهلية والعمل الخيري المحلي من هذه الإصلاحات. | 3.61            | 0.93              | 72.26        | 4       | موافق         | 5.19          | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً  | 3.63            | 0.66              | 72.52        |         | موافق         | 7.48          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " هناك مشاريع مشتركة بين المنظمة والحكومة" يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 74.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " هناك تحالف على بعض القضايا وتم إجراء حملات مناصرة واسعة النطاق بين المنظمة والحكومة " يساوي 3.45 أي أن الوزن النسبي 69.03%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المناصرة " يساوي 3.63 أي أن الوزن النسبي 72.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الثانية على أعلى درجة قبول إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO تسهم مع الجهات الحكومية المختصة في حل مشكلات الفئات المستهدفة والعمل على توفير كافة احتياجاتهم المعيشية، فهناك إدارة مختصة في وزارة الداخلية تُعنى بأمور الجمعيات الأهلية وتوفر لها الأمن والحماية في حال حدوث أي طارئ (موقع وزارة الداخلية، 2020م)، بينما حصلت الفقرة الرابعة على أقل نسبة قبول نتيجة عدم اكتراث الجهات الحكومية على مناصرة وتقديم الدعم اللازم للمنظمات الأهلية، ويرجع ذلك إلى الوضع الراهن في المحافظات الجنوبية والتضييق المفروض عليها من جميع الجهات، فالحكومة لا تمتلك الإيرادات كافية.

لذا يمكن القول أن بعد المناصرة يسهم في وجود قنوات اتصال بين المنظمات الأهلية ومشرعي السياسات والقوانين المناسبة لعملها، ويعمل أيضاً على تحقيق المشاركة بين المنظمات والحكومة لتسهيل تقديم الخدمات للمستهدفين، وتسعى للقيام بالإصلاحات القانونية لاستفادة المنظمات من تقديم خدماتها الخيرية.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (سلامة، 2017م) والتي أشارت لدور المناصرة في تحقيق الاستفادة المؤسسية في المنظمات الأهلية بـ فلسطين.

#### 4.3.2.5 تحليل فقرات مجال " توفير الخدمات ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.22).

جدول (4.22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " توفير الخدمات "

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | تقدم المنظمة خدمات متنوعة من المجالات، بما في ذلك الخدمات الاجتماعية الأساسية مثل (الصحة، والتعليم، والإغاثة، والإسكان، والمياه، أو الطاقة) وغيرها من المجالات مثل (التممية الاقتصادية، وحماية البيئة، أو الحوكمة والتمكين). | 4.15            | 0.79              | 82.90        | 3       | موافق         | 11.47         | 0.000             |
| 2. | السلع والخدمات المقدمة تعكس احتياجات وألويات الفئة المستهدفة من المجتمع.   | 4.40            | 0.71              | 88.06        | 2       | موافق بشدة    | 15.52         | 0.000             |
| 3. | يوجد لدى المنظمة معرفة بطلب السوق وحاجات المستهدفين من الخدمات.  | 4.52            | 0.65              | 90.32        | 1       | موافق بشدة    | 18.47         | 0.000             |
| 4. | يتم استرداد تكاليف بفرض رسوم بسيطة مقابل تقديم الخدمات.  | 2.37            | 1.32              | 47.42        | 4       | غير موافق     | -3.75         | 0.000             |
| 5. | تقدم الحكومة منحاً أو عقوداً للمنظمة لتمكينها من تقديم الخدمة بشكل أفضل.   | 1.82            | 0.94              | 36.39        | 5       | غير موافق     | -9.81         | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً   | 3.45            | 0.40              | 69.08        |         | موافق         | 8.90          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد لدى المنظمة معرفة باحتياجات المستهدفين من الخدمات" يساوي 4.52 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 90.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تقدم الحكومة منح أو عقود للمنظمة لتمكينها من تقديم الخدمة بشكل أفضل" يساوي 1.82 أي أن الوزن النسبي 36.39%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " توفير الخدمات " يساوي 3.45 أي أن الوزن النسبي 69.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الثالثة على أعلى درجة قبول إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO تسعى لمعرفة وتحديد احتياجات المستهدفين وذلك قبل تصميم الخدمات التي تقدمها فهذا هو جُل هدفها وسبب بقائها واستمرارها في العمل، بينما حصلت الفقرة الخامسة على أقل درجة قبول لعدم تقديم الجهات الحكومية منح وتسهيلات للمنظمات الأهلية تساعد من الإيفاء بالتزاماتها في تقديم الخدمات بشكل أفضل.

ويمكن القول أن عنصر توفير الخدمات مهم بالنسبة إلى قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO لقيامه بتوفير خدمات متنوعة في كافة المجالات للمستهدفين مثل (الصحة، تعليم، توظيف، سكن)، وأهمية هذه الخدمات في عكس احتياجات ورغبات الفئات المستهدفة وتلبيتها، ويسعى بعد توفير الخدمات إلى استرداد بعض التكلفة التي تتحملها المنظمات عن طريق فرض رسوم رمزية مقابل تقديم خدماتها.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة (Chege, 2020) والتي بينت بوجود المعرفة لدى الجامعات الكينية برغبات واحتياجات المستهدفين من خدماتها المقدمة، وكذلك دراسة (سلامة، 2017) حيث بينت أن توفير الخدمات يسهم في توفير جزء من التمويل اللازم للمنظمات الأهلية في فلسطين.

#### 4.3.2.6 تحليل فقرات مجال " البنية التحتية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.23).

جدول (4.23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية "

| م  | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1. | يوجد شبكة معلومات تُسهل عملية تبادل المعلومات.  | 3.63            | 0.85              | 72.58        | 3       | موافق         | 5.80          | 0.000             |
| 2. | يوجد مدربين محليين قادرين على إدارة المنظمة وتطويرها.   | 3.95            | 0.80              | 79.03        | 1       | موافق         | 9.39          | 0.000             |
| 3. | يتم تلبية احتياجات المنظمة الأهلية من طرف الحكومة.  | 2.29            | 1.03              | 45.81        | 5       | غير موافق     | -5.42         | 0.000             |
| 4. | يتم الشراكة بين المنظمة ورجال الأعمال المحليين والحكومة ووسائل الإعلام لتحقيق أهداف مشتركة.   | 2.68            | 1.00              | 53.55        | 4       | محايد         | -2.53         | 0.014             |
| 5. | يتوفر تدريب متخصص أكثر تقدماً في مجالات مثل (الإدارة الاستراتيجية والمحاسبة والإدارة المالية وجمع الأموال وإدارة المتطوعين، ... إلخ). | 3.68            | 0.81              | 73.55        | 2       | موافق         | 6.62          | 0.000             |
|    | جميع فقرات المجال معاً  | 3.25            | 0.59              | 64.90        |         | محايد         | 3.30          | 0.002             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يوجد مديرون محليون قادرين على إدارة المنظمة وتطويرها" يساوي 3.95 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.03%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتم تلبية احتياجات المنظمة الأهلية من طرف الحكومة " يساوي 2.29 أي أن الوزن النسبي 45.81%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " البنية التحتية " يساوي 3.25 أي أن الوزن النسبي 64.90%، وهذا يعني أن هناك حياداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة حصول الفقرة الثانية على أعلى درجة قبول إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO تقوم باستقطاب استشاريين يتمتعون بمهارات قادرة على تطوير البناء المؤسسي لهم، حيث أفاد (المجدلاوي، والبكري، وقرينة 2020م) بأن منظماتهم تمتلك بناء مؤسسياً قوياً ومستمراً ساعد على استدامة التدخلات التي تقدمها لفئاتها المستهدفة، أما في المقابل أفاد (الغصين، صالحه، العابد 2020م) بأن البناء المؤسسي لمنظماتهم بحاجة لتطوير ليتوافق مع متطلبات الممولين.

فيما حصلت الفقرة الثالثة على أقل درجة بسبب إهمال الجهات الحكومية لحاجات ورغبات المنظمات الأهلية التي تريد إشباعها، وذلك نتيجة وضع الحكومة الراهن في المحافظات الجنوبية والحصار المفروض عليها.

لذا يمكن القول أن البنية التحتية للمنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO تسهم في تسهيل عملية تبادل المعلومات الصحيحة في الوقت والمكان المناسب، وتسعى لوجود استشاريين قادرين على بناء وتطوير قدرات المنظمات، ويعمل بعد البنية التحتية على توفير برنامج تدريب عالية في الإدارة الاستراتيجية والمالية مما يسهم في تطوير أداء المنظمات الأهلية في تقديم خدماتها للمستهدفين.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (حسنة، 2015م) والتي بينت أن توافر شبكة اتصال فعالة لتبادل المعلومات الدقيقة والصحيحة تسهم في استدامة عمل مؤسسات رعاية المعاقين الأهلية في المحافظات الجنوبية.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Cemil and Ali, 2016) والتي أشارت إلى ضرورة توفير برامج تدريبية متقدمة في مجالات الإدارة المالية في شركات بورصة اسطنبول.

#### تحليل جميع فقرات الاستدامة المؤسسية:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.24).

جدول (4.24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات "الاستدامة المؤسسية"

| المجال                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| البيئة القانونية                | 3.10            | 0.76              | 62.00        | 6       | محايد         | 1.04          | 0.303             |
| القدرة التنظيمية                | 4.01            | 0.59              | 80.13        | 1       | موافق         | 13.37         | 0.000             |
| السلامة المالية                 | 3.87            | 0.68              | 77.48        | 2       | موافق         | 10.06         | 0.000             |
| المناصرة                        | 3.63            | 0.66              | 72.52        | 3       | موافق         | 7.48          | 0.000             |
| توفير الخدمات                   | 3.45            | 0.40              | 69.08        | 4       | موافق         | 8.90          | 0.000             |
| البنية التحتية                  | 3.25            | 0.59              | 64.90        | 5       | محايد         | 3.30          | 0.002             |
| جميع فقرات "الاستدامة المؤسسية" | 3.55            | 0.45              | 71.02        |         | موافق         | 9.64          | 0.000             |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من جدول (4.24) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستدامة المؤسسية يساوي 3.55 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 71.02%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الاستدامة المؤسسية بشكل عام.

وتعزو الباحثة حصول القدرة التنظيمية على أعلى درجة قبول إلى أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO تقوم بتحديد السلطات والمسؤوليات للإداريين في القطاعات التابعة لها، وتحدد بوضوح الأجور والمسميات الوظيفية وتعمل على مواكبة كافة المتغيرات المتسارعة،

فيما حصلت البيئة القانونية على أدنى الدرجات لعدم وجود قوانين وتشريعات واضحة لتمكين المنظمات الأهلية من تسجيل قيودها لدى الجهات المختصة الحكومية التي تضمن حقوقها وواجباتها، وتضمن عدم حلها من قبلهم لأسباب سياسية أو تعسفية.

يمكن القول يتوجب على المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO ضمان الاستدامة المؤسسية فيها نتيجة الأزمات السياسية والاقتصادية والإنسانية التي يمر بها المحافظات الجنوبية في السنوات الماضية، لذا ينبغي عليها القيام بتوفير البنية التحتية والتي تسهم في توفير وتبادل كافة المعلومات التي تحتاجها للقيام بأنشطتها ومهامها، ويجب توفر بيئة قانونية تضمن لها الاستمرارية في الحصول على التمويل اللازم لتقديم خدماتها للمستهدفين، والسعي وراء الحصول على المناصرة والتأييد من قبل الحكومة والجهات ذات العلاقة معها لحل المشكلات التي تواجهها المنظمات، وأيضاً الاهتمام بتوفير الخدمات المتنوعة التي تقدمها للمستهدفين، وأخيراً لا بد من المحافظة على السلامة المالية من خلال الاستثمار الأمثل في الاموال الفائضة لضمان بقائها أكبر فترة ممكنة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع النتائج الدراسات كدراسة (البردوني، 2020م) أن أنشطة الشركة في مجال الاستدامة المؤسسية لا تتم بمعزل عن باقي أنشطة الأعمال، لما لها من دور كبير في زيادة قدرة الشركة على تحقيق الأرباح في شركات البورصة المصرية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Chege, 2020) إلى أن الجامعات في كينيا يمكن أن تحقق الاستدامة من خلال الاستخدام التكاملي لأدوات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Bamgbade et al., 2019) والتي بينت أن كلاً من التوجه التكنولوجي والفائدة التنظيمية المتصورة قادرة على التأثير على أداء الاستدامة لشركات البناء الماليزية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Ntimama, 2018) والتي أشارت لضرورة تركيز المنظمات غير الحكومية المحلية في كينيا تعزيز استدامتها المؤسسية لكي تستمر في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (سلامة، 2017م) والتي بينت أن الاستدامة المؤسسية متطورة في الأبعاد السبعة كما في المؤشر العام للاستدامة في المنظمات الحكومية بفلسطين.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Abdelrazaq, 2017) والتي بينت أن جميع الفنادق الخمس نجوم تطبق الممارسات المستدامة المختلفة في عملياتهم اليومية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (المعاضدي ومحمد، 2016م) والتي بينت أهمية أنشطة استدامة الأعمال وتأثيرها في تحسين الأداء البيئي في شركة سنجار لصناعة الإسمنت.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (حسنة، 2015م) أن مشاريع مؤسسات رعاية المعاقين في المحافظات الجنوبية تبدو كأنها مشاريع مستدامة وذلك لأنه يتم مشاركة أصحاب المصلحة والفئة المستهدفة في بناء الفكرة وتصميم المشروع وتنفيذه في معظم مراحلها.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Mwangi, 2014) أن المشاركة المجتمعية للفئات المستهدفة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع لها تأثير إيجابي قوي على استدامة المشروع.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج (Ali, 2011) والتي بينت أن إدارة العلاقات مع الجهات المانحة تساهم بشكل كبير في الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في كينيا تليها الإدارة الاستراتيجية المالية للمؤسسة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (الجراوي والخفاجي، 2020م) والتي بينت أن مستوى التزام الشركات العراقية بالإبلاغ عن الاستدامة وفقاً لمعايير GRI ومؤشرات ESG / ISX كانت ضعيفة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Cemil and Ali, 2016) حيث أظهرت أن الاستدامة المؤسسية بدرجة متوسطة في بورصة اسطنبول في تركيا.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.25): معامل الارتباط بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| 0.000                    | .512*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تحديد المشاركين وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية                   |
| 0.000                    | .628*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تحديد الإطار الزمني وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية               |
| 0.000                    | .640*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تحديد المؤثرين على السيناريوهات وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية   |
| 0.000                    | .718*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تحديد الاتجاهات المستقبلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية        |
| 0.000                    | .692*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تحديد العوامل المستقبلية المجهولة وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية |
| 0.000                    | .643*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين بناء 3-5 سيناريوهات وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية               |
| 0.000                    | .691*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية                |
| 0.000                    | .730*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطوير خطة الطوارئ وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية                 |
| 0.000                    | .724*                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية   |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

يبين جدول (4.25) أن معامل الارتباط يساوي 0.724، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. اهتمام إدارات المنظمات في قطاعات المنظمات الأهلية بتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كونها تساهم في نجاح المنظمات الأهلية في تحقيق الاستدامة المؤسسية خصوصاً في ظل ظروف عدم التأكد العالية التي تعمل بها المنظمات في المحافظات الجنوبية.

2. وعي إدارة تلك المنظمات بأن تخطيط السيناريوهات يساهم في توفير البدائل المناسبة للمنظمات الأهلية للحصول على الدعم والتمويل الكافي لضمان استدامتها المؤسسية.

3. السعي الحثيث لإدارات المنظمات في قطاعات المنظمات الأهلية PNGO بالمحافظات الجنوبية إلى تحديد الإطار الزمني بغية توفير رغبات واحتياجات المستهدفين والتي تعظم من استدامتها وتحافظ على استمراريتها حتي في ظل شح مصادر التمويل وذلك عند تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.

4. نابع من قدرة المشاركين والمؤثرين في صياغة استراتيجية التخطيط بالسيناريوهات على تحديد العوامل المستقبلية التي تؤثر في الاستدامة المؤسسية.

واتفق ذلك مع ما أفاد به المجدلوي (2020م) أن اتحاد لجان العمل الصحي نتيجة امتلاكهم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات، مع العلم أنهم مؤسسة كبيرة وتمتلك 6 مراكز صحية و7 مراكز مجتمعية ومستشفى العودة ولكن في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) استطاعت أن تستمر بتقديم خدماتها للفئات المستهدفة لديها في هذا الحدث وفي مختلف الظروف المتغيرة التي تواجه المحافظات الجنوبية، وكذلك اتحاد لجان العمل الزراعي حيث أفاد البقري (2020م) بأن منظماتهم استطاعت تقديم خدماتها التي تساهم في تحقيق الأمن الغذائي واستمرت في ذلك على الرغم من الظروف شديدة التعقيد.

وفي المقابل نجد أن بعض المنظمات كما أفاد مدراءها ومنهم صالحه (2020م) والعايد (2020م)، ورفينة (2020م) والغصين (2020م) أفادوا بأن منظماتهم لم تستطع تقديم خدماتها في ظل جائحة كورونا لاتباعهم التخطيط الاستراتيجي التقليدي، وهذه الأحداث لفتت الانتباه وزادت الوعي لدى الإدارة العليا بضرورة وضع تخطيط سيناريو استراتيجي لتدارك مثل هذا الأحداث مستقبلاً.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (كباجة، 2020م) حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للتخطيط بالسيناريو ومستوى إدارة الأزمات لديهم.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (قاووق، 2019م) والتي بينت بوجود علاقة بين عملية تخطيط السيناريو والأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان الأردن.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Abuzaid, 2018) والتي بينت بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو والمكونات لأربعة للأداء الاستراتيجي في الشركات متعددة الجنسيات بالأردن.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Chermack, 2015) والتي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تخطيط السيناريو وتحسين التصورات للمناخ التنظيمي الإبداعي في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Heffner, 2012) والتي بينت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تخطيط السيناريو وتحسين التصورات الخصائص المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Kuye and Oghojafo, 2011) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو وأداء الشركة التصنيع في نيجيريا.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.26): تحليل الانحدار المتعدد

| القيمة الاحتمالية Sig.         | قيمة اختبار T | معاملات الانحدار        | المتغيرات المستقلة                |
|--------------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------------------|
| 0.000                          | 8.343         | 2.005                   | المقدار الثابت                    |
| 0.846                          | -0.196        | -0.019                  | تحديد المشاركين                   |
| 0.628                          | 0.487         | 0.055                   | تحديد الإطار الزمني               |
| 0.654                          | -0.451        | -0.058                  | تحديد المؤثرين على السيناريوهات   |
| 0.362                          | 0.919         | 0.122                   | تحديد الاتجاهات المستقبلية        |
| 0.605                          | 0.521         | 0.074                   | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة |
| 0.800                          | -0.254        | -0.027                  | بناء 3-5 سيناريوهات               |
| 0.647                          | 0.461         | 0.063                   | صياغة الاستراتيجية                |
| 0.047                          | 2.033         | 0.201                   | تطوير خطة الطوارئ                 |
| معامل التحديد المُعدّل = 0.510 |               | معامل الارتباط = 0.758  |                                   |
| القيمة الاحتمالية = 0.000      |               | قيمة الاختبار F = 8.943 |                                   |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في جدول (4.26) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.758، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.510 وهذا يعني أن 51% من التغير في فاعلية اتخاذ القرارات في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات غير الحكومية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.
- قيمة الاختبار F تساوي 8.943، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.
- تبين أن المتغير "تطوير خطة الطوارئ" يؤثر في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تطبيق المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية لتخطيط السيناريو الاستراتيجي بجميع أبعاده لأن ذلك يحتاج إلى تمويل وتكاليف لم تتوفر لدى المنظمات بعد، وإنما يتم فقط تطبيق خطة الطوارئ، وحديثاً جداً تم اتباع تخطيط السيناريو الاستراتيجي وما يعزز ذلك ما أفاد به مديرو المنظمات منهم المجدلاوي، (2020م) والبكري (2020م) ورفينة (2020م) أفادوا أن المنظمات التي يعملون بها تمتلك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات حديثاً وذلك بعد التغيرات الحاصلة كنتيجة لجائحة كورونا، أما الغصين (2020م)، وصالحة (2020م)، والعايد (2020م) إلي أن المنظمات التي يعملون بها تمتلك خطة استراتيجية تقليدية لكنها غير مبنية على السيناريوهات، أما فيما يخص خطة الطوارئ فأجمع جميع المديرين على وجود خطة طوارئ في منظماتهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشاعر، 2019م) والتي أشارت إلى وجود تأثير مباشر بين أبعاد تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (قاووق، 2019م) والتي بينت بوجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على كل من الأداء التنافسي، والقدرة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد العال، 2017م) والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة في الأردن.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الهادي، 2015م) حيث أشارت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب السيناريوهات على دقة التوقعات حول عوامل البيئة الداخلية والخارجية لشركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة بالأردن.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (العبادي، 2015م) التي أشارت أن السيناريو الاستراتيجي يؤثر وبشكل مباشر على أبعاد إدارة الأزمة في وزارة الصناعة والمعادن الأردنية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Meissner and Wulf, 2013) والتي بينت بوجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية التخطيط السيناريو على جودة القرار أكثر من الأدوات التقليدية الأخرى المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (بربخ، 2010م) حيث أشارت لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو في شركات التأمين الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى النوع الاجتماعي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.27): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - النوع الاجتماعي

| القيمة العددية (Sig.) | القيمة العددية | المتوسطات |      | المجال                            |
|-----------------------|----------------|-----------|------|-----------------------------------|
|                       |                | أنثى      | ذكر  |                                   |
| 0.323                 | 0.997          | 3.74      | 3.95 | تحديد المشاركين                   |
| 0.654                 | -0.451         | 3.89      | 3.79 | تحديد الإطار الزمني               |
| 0.438                 | 0.781          | 3.85      | 4.03 | تحديد المؤثرين على السيناريوهات   |
| 0.207                 | 1.277          | 3.61      | 3.91 | تحديد الاتجاهات المستقبلية        |
| 0.410                 | 0.829          | 3.54      | 3.71 | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة |
| 0.067                 | 1.865          | 3.38      | 3.79 | بناء 3-5 سيناريوهات               |
| 0.174                 | 1.376          | 3.61      | 3.94 | صياغة الاستراتيجية                |
| 0.363                 | 0.916          | 3.67      | 3.88 | تطوير خطة الطوارئ                 |
| 0.296                 | 1.053          | 3.66      | 3.87 | تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية   |
| 0.661                 | 0.441          | 3.05      | 3.14 | البيئة القانونية                  |
| 0.616                 | 0.504          | 3.96      | 4.04 | القدرة التنظيمية                  |
| 0.319                 | 1.004          | 3.77      | 3.95 | السلامة المالية                   |
| 0.267                 | 1.121          | 3.51      | 3.70 | المناصرة                          |
| 0.702                 | 0.385          | 3.43      | 3.47 | توفير الخدمات                     |
| 0.520                 | -0.647         | 3.30      | 3.21 | البنية التحتية                    |
| 0.500                 | 0.678          | 3.50      | 3.58 | الاستدامة المؤسسية                |
| 0.322                 | 0.999          | 3.59      | 3.75 | المجالات بشكل عام                 |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في جدول (4.27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى النوع الاجتماعي.

**وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

1. أن كلا الجنسين لديهم وعي حول أهمية التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية التي تحقق الاستدامة المؤسسية بالمنظمات في قطاعات المنظمات الأهلية PNGO العاملة بالمحافظات الجنوبية.

2. أن كلا الجنسين في المنظمات المستهدفة يمكنهم تطبيق واستخدام منهجية التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية لتحقيق استدامة منظماتهم.

3. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (كباشة، 2020 م ؛ الشاعر، 2019م؛ استانبولي، 2019م ؛ عبدالعال، 2017 م).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.28): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

| القيمة الاحتمالية<br>(.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات          |                            |                            | أقل من<br>30<br>سنة | المجال                            |
|-----------------------------|---------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------------|
|                             |               | 40<br>سنة<br>فأكثر | -35<br>أقل من<br>40<br>سنة | -30<br>أقل من<br>35<br>سنة |                     |                                   |
| 0.733                       | 0.429         | 3.94               | 3.76                       | 3.93                       | 3.60                | تحديد المشاركين                   |
| 0.155                       | 1.812         | 3.89               | 3.40                       | 4.05                       | 4.10                | تحديد الإطار الزمني               |
| 0.241                       | 1.439         | 4.08               | 3.53                       | 4.07                       | 4.07                | تحديد المؤثرين على السيناريوهات   |
| 0.203                       | 1.585         | 3.91               | 3.40                       | 4.07                       | 3.53                | تحديد الاتجاهات المستقبلية        |
| 0.784                       | 0.357         | 3.66               | 3.49                       | 3.80                       | 3.60                | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة |
| 0.757                       | 0.394         | 3.72               | 3.47                       | 3.67                       | 3.40                | بناء 5-3 سيناريوهات               |
| 0.287                       | 1.287         | 3.98               | 3.41                       | 3.87                       | 3.67                | صياغة الاستراتيجية                |
| 0.342                       | 1.137         | 3.84               | 3.47                       | 4.09                       | 3.77                | تطوير خطة الطوارئ                 |
| 0.405                       | 0.987         | 3.88               | 3.49                       | 3.95                       | 3.72                | تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية   |
| 0.132                       | 1.949         | 3.21               | 2.73                       | 3.36                       | 2.93                | البيئة القانونية                  |
| 0.866                       | 0.243         | 4.04               | 3.89                       | 4.05                       | 4.03                | القدرة التنظيمية                  |
| 0.352                       | 1.112         | 3.91               | 3.61                       | 3.95                       | 4.17                | السلامة المالية                   |
| 0.512                       | 0.775         | 3.70               | 3.44                       | 3.53                       | 3.83                | المناصرة                          |
| 0.074                       | 2.428         | 3.55               | 3.43                       | 3.40                       | 3.10                | توفير الخدمات                     |
| 0.305                       | 1.237         | 3.33               | 3.21                       | 3.27                       | 2.83                | البنية التحتية                    |
| 0.412                       | 0.973         | 3.62               | 3.39                       | 3.59                       | 3.48                | الاستدامة المؤسسية                |
| 0.355                       | 1.104         | 3.77               | 3.45                       | 3.79                       | 3.62                | المجالات بشكل عام                 |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في جدول (4.28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يمكن صياغته من كافة الفئات العمرية.
2. هناك اتفاق إلى حد كبير بين مختلف الفئات العمرية حول أهمية التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
3. يمكن لمختلف الفئات العمرية استخدام التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية وتطبيقه في القطاعات المستهدفة من قبل أفراد عينة الدراسة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشاعر، 2019م؛ عبدالعال، 2017م)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.29): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات   |                | المجال                            |
|-------------------------|---------------|-------------|----------------|-----------------------------------|
|                         |               | دراسات عليا | بكالوريوس فأقل |                                   |
| 0.009                   | *7.187        | 4.13        | 3.62           | تحديد المشاركين                   |
| 0.035                   | *4.650        | 4.06        | 3.61           | تحديد الإطار الزمني               |
| 0.021                   | *5.652        | 4.22        | 3.71           | تحديد المؤثرين على السيناريوهات   |
| 0.004                   | *9.121        | 4.13        | 3.47           | تحديد الاتجاهات المستقبلية        |
| 0.006                   | *8.241        | 3.91        | 3.39           | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة |
| 0.037                   | *4.562        | 3.87        | 3.40           | بناء 3-5 سيناريوهات               |
| 0.005                   | *8.673        | 4.14        | 3.49           | صياغة الاستراتيجية                |
| 0.012                   | *6.770        | 4.07        | 3.53           | تطوير خطة الطوارئ                 |
| 0.005                   | *8.332        | 4.07        | 3.53           | تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية   |
| 0.643                   | 0.217         | 3.05        | 3.14           | البيئة القانونية                  |
| 0.496                   | 0.470         | 4.06        | 3.96           | القدرة التنظيمية                  |
| 0.273                   | 1.224         | 3.97        | 3.78           | السلامة المالية                   |
| 0.535                   | 0.390         | 3.68        | 3.58           | المناصرة                          |
| 0.022                   | *5.506        | 3.57        | 3.34           | توفير الخدمات                     |
| 0.161                   | 2.017         | 3.35        | 3.14           | البنية التحتية                    |
| 0.277                   | 1.205         | 3.62        | 3.49           | الاستدامة المؤسسية                |
| 0.016                   | *6.115        | 3.87        | 3.51           | المجالات بشكل عام                 |

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في جدول (4.29) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " البيئة القانونية، القدرة التنظيمية، السلامة المالية، المناصرة، البنية التحتية، الاستدامة المؤسسية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود مرونة عالية نسبياً لمستوى المشاركة من قبل أفراد العينة عند المشاركة في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بهدف تحقيق استدامة المنظمات في قطاعات المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية، إلا أنه يوجد تباين وفروق لحملة الشهادات العليا لاختلاف وجهات نظرهم تجاه فقرات المجالات مجتمعة بحكم اختلاف خبراتهم وقدراتهم ورؤيتهم الشخصية المبنية على منهج علمي واضح ونظرتهم نوعاً ما شمولية أكثر من باقي الإداريين من حملة الشهادات الأقل درجة علمية كالباكالوريوس والدبلوم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشاعر، 2019؛ عبدالعال، 2017م).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.30): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية<br>(.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات       |                         |                       | المجال                                 |
|-----------------------------|---------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|--|
|                             |               | 15 سنة<br>فأكثر | 10-<br>أقل من<br>15 سنة | أقل من<br>10<br>سنوات |  |
| 0.459                       | 0.789         | 3.89            | 4.03                    | 3.68                  | تحديد المشاركين                        |
| 0.621                       | 0.481         | 3.72            | 3.93                    | 3.93                  | تحديد الإطار الزمني                    |
| 0.937                       | 0.065         | 3.99            | 3.89                    | 3.94                  | تحديد المؤثرين على السيناريوهات        |
| 0.944                       | 0.058         | 3.82            | 3.72                    | 3.79                  | تحديد الاتجاهات المستقبلية             |
| 0.926                       | 0.077         | 3.64            | 3.59                    | 3.69                  | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة      |
| 0.692                       | 0.371         | 3.67            | 3.72                    | 3.47                  | بناء 3-5 سيناريوهات                    |
| 0.593                       | 0.527         | 3.92            | 3.76                    | 3.64                  | صياغة الاستراتيجية                     |
| 0.441                       | 0.831         | 3.75            | 3.64                    | 4.01                  | تطوير خطة الطوارئ                      |
| 0.992                       | 0.008         | 3.80            | 3.79                    | 3.77                  | <b>تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية</b> |
| 0.879                       | 0.130         | 3.12            | 3.01                    | 3.14                  | البيئة القانونية                       |
| 0.514                       | 0.674         | 3.98            | 3.91                    | 4.14                  | القدرة التنظيمية                       |
| 0.708                       | 0.347         | 3.87            | 3.77                    | 3.98                  | السلامة المالية                        |
| 0.638                       | 0.453         | 3.69            | 3.49                    | 3.62                  | المناصرة                               |
| 0.233                       | 1.492         | 3.49            | 3.55                    | 3.32                  | توفير الخدمات                          |
| 0.624                       | 0.476         | 3.32            | 3.16                    | 3.19                  | البنية التحتية                         |
| 0.796                       | 0.229         | 3.58            | 3.48                    | 3.56                  | الاستدامة المؤسسية                     |
| 0.967                       | 0.033         | 3.70            | 3.66                    | 3.68                  | <b>المجالات بشكل عام</b>               |

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في جدول (4.30) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. أن المبحوثين بالرغم من وجود اختلاف في سنوات خبرتهم إلا أنهم يعملون في بيئة تضمن لوائح وأنظمة متشابهة، إضافة لوجود برامج تدريبية يمكن للجميع من الفئة الإدارية الانضمام إليها لتطوير قدراتهم في التخطيط الاستراتيجي بالسيناريوهات.
  2. الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة لديهم عدد سنوات خبرة تساوي 15 سنة فأكثر وهو الأمر الذي قَرَّب من رؤيتهم لواقع تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
  3. وهذا يدل أن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بحاجة لسنوات خبرة وممارسة عملية لا تقل عن 15 سنة من خلال التجارب والمواقف التي مروا بها خلال فترة العمل بالقطاعات.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشاعر، 2019م؛ Rahim, 2012).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.31): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig) | الافتبار قيمة | المتوسطات   |            |             | المجال                            |
|-------------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-----------------------------------|
|                         |               | مدير مشاريع | مدير برامج | مدير تنفيذي |                                   |
| 0.002                   | *6.800        | 4.21        | 3.35       | 3.71        | تحديد المشاركين                   |
| 0.027                   | *3.863        | 4.09        | 3.33       | 3.76        | تحديد الإطار الزمني               |
| 0.020                   | *4.196        | 4.19        | 3.35       | 3.99        | تحديد المؤثرين على السيناريوهات   |
| 0.028                   | *3.803        | 4.09        | 3.30       | 3.66        | تحديد الاتجاهات المستقبلية        |
| 0.032                   | *3.667        | 3.91        | 3.33       | 3.46        | تحديد العوامل المستقبلية المجهولة |
| 0.082                   | 2.611         | 3.86        | 3.20       | 3.55        | بناء 3-5 سيناريوهات               |
| 0.009                   | *5.055        | 4.14        | 3.22       | 3.69        | صياغة الاستراتيجية                |
| 0.028                   | *3.801        | 4.09        | 3.35       | 3.66        | تطوير خطة الطوارئ                 |
| 0.010                   | *4.953        | 4.07        | 3.30       | 3.69        | تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية   |
| 0.108                   | 2.313         | 3.32        | 2.87       | 2.95        | البيئة القانونية                  |
| 0.690                   | 0.373         | 4.07        | 3.90       | 3.98        | القدرة التنظيمية                  |
| 0.243                   | 1.448         | 4.03        | 3.67       | 3.79        | السلامة المالية                   |
| 0.159                   | 1.897         | 3.80        | 3.53       | 3.45        | المناصرة                          |
| 0.998                   | 0.002         | 3.46        | 3.45       | 3.45        | توفير الخدمات                     |
| 0.021                   | *4.141        | 3.46        | 2.98       | 3.11        | البنية التحتية                    |
| 0.079                   | 2.652         | 3.69        | 3.40       | 3.46        | الاستدامة المؤسسية                |
| 0.013                   | *4.679        | 3.91        | 3.35       | 3.59        | المجالات بشكل عام                 |

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

المصدر: إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في جدول (4.31) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " بناء 3-5 سيناريوهات، البيئة القانونية، القدرة التنظيمية، السلامة المالية، المناصرة، توفير الخدمات، الاستدامة المؤسسية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير مشاريع.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن طبيعة القطاعات الأهلية قائمة على المشاريع الإغاثية والتنمية والتأهيلية فهي بذلك بحاجة أكبر لمديري المشاريع لتنفيذ برامجها وأنشطتها بغض النظر عن إدارة البرامج وإدارة التنفيذ في القطاعات نفسها وهم الفئة الأكثر قرباً من المشاريع لذا تتباين وجهات نظرهم عن فئة إدارة البرامج والإدارة التنفيذية في القطاعات والذي يظهر دورهم جلياً في التخطيط باستخدام السيناريوهات لتحقيق الاستدامة والاستمرارية لقطاعاتهم.

وانتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشاعر، 2019م؛ قاووق، 2019م؛ Bouhalleb and Smida, 2020)؛ (Torkornoo, 2019)؛

## 4.5 تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد:

يهدف الفصل الحالي إلى عرض مجموعة من النتائج التي خلصت إليها الدراسة واقتراح التوصيات تبعاً لها بعد عملية التحليل الاحصائي لأداة الدراسة المستخدمة في البحث "الاستبانة"، التي رأتها الباحثة مناسبة وذات علاقة بمخرجات الدراسة والتي من شأنها أن تعزز دور التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية بقطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" في المحافظات الجنوبية من قبل الفئات الإدارية العليا في تلك القطاعات.

### 4.5.1 نتائج الدراسة

بعد الاطلاع على تحليل نتائج المحاور والفرضيات جاءت النتائج كالاتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية (المتغير المستقل):

أظهرت النتائج أن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بأبعاده (تحديد المشاركين، تحديد الإطار الزمني، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء 3-5 سيناريوهات، صياغة استراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في المنظمات بقطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ وزنه النسبي (75.75%)، وجاءت المتغيرات الفرعية كما يلي:

أ. المرتبة الأولى: تحديد المؤثرين على السيناريوهات، بوزن نسبي (79.10%)؛ ويمكن القول هنا أن قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية تعمل جاهدةً لتحديد المؤثرين على السيناريوهات كونهم الأساس لنجاح التخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، ودورهم البارز في تحديد والتنبؤ بالأحداث التي من شأنها أن تؤثر على عمل نشاطات المنظمات.

ب. المرتبة الثانية: تحديد المشاركين، بوزن نسبي (77.29%).

ج. المرتبة الثالثة: تحديد الإطار الزمني، بوزن نسبي (76.58%).

د. المرتبة الرابعة: صياغة الاستراتيجية، بوزن نسبي (76.06%).

هـ. المرتبة الخامسة: تطوير خطة الطوارئ، بوزن نسبي (75.87%).

و. المرتبة السادسة: تحديد الاتجاهات المستقبلية، بوزن نسبي (75.74%).

ز. المرتبة السابعة: تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بوزن نسبي (72.84%).

ح. المرحلة الثامنة والأخيرة: بناء 3-5 سيناريوهات، بوزن نسبي (74.52%) وحصولها على المرتبة الأخيرة يدل على أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية لا تكثر في تبني تطوير وبناء السيناريوهات البديلة التي تسهم في مواجهة التحديات والأزمات واتخاذ وصنع القرارات التي تساعد في حل المشكلات التي تحيط ببيئتها الداخلية والخارجية من خلال التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالاستدامة المؤسسية (متغير تابع)

أظهرت النتائج أن الاستدامة المؤسسية بأبعادها (البيئة القانونية، القدرة التنظيمية، السلامة المالية، المناصرة، توفير الخدمات، البنية التحتية) في المنظمات بقطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ وزنه النسبي (71.2%)، وجاءت المتغيرات الفرعية كما يلي:

1. المرتبة الأولى: القدرة التنظيمية، بوزن نسبي (80.13%) ويمكن القول هنا أن المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بقطاع تقوم بتحديد السلطات والمسؤوليات للإداريين في القطاعات التابعة لها، وتحدد بوضوح الأجور والمسميات الوظيفية وتعمل على مواكبة كافة المتغيرات المتسارعة.

2. المرتبة الثانية: السلامة المالية، بوزن نسبي (77.48%).

3. المرتبة الثالثة: المناصرة، بوزن نسبي (72.52%).

4. المرتبة الرابعة: توفير الخدمات، بوزن نسبي (69.08%).

5. المرتبة الخامسة: البنية التحتية، بوزن نسبي (64.90%).

6. المرتبة السادسة والأخيرة: البيئة القانونية، بوزن نسبي (62%) وهذا يدل على عدم وجود قوانين وتشريعات واضحة لتمكن المنظمات الأهلية من تسجيل قيودها لدى الجهات المختصة الحكومية التي تضمن حقوقها وواجباتها، وتضمن عدم حلها من قبلهم لأسباب سياسية أو تعسفية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، عند معامل ارتباط  $72.4\%$ ، وهذا ومؤشر إيجابي يدل على وعي إدارة تلك المنظمات بأن تخطيط السيناريوهات يساهم في توفير البدائل المناسبة للمنظمات الأهلية للحصول على الدعم والتمويل الكافي لضمان استدامتها المؤسسية.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

- جاء معامل الارتباط =  $0.758$ ، ومعامل التحديد المعدّل =  $0.510$  وهذا يعني أن  $51\%$  من التغيير في فاعلية اتخاذ القرارات في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات غير الحكومية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

- تبين أن المتغير "تطوير خطة الطوارئ" يؤثر في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات.

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى النوع الاجتماعي والعمر، وسنوات الخبرة.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتوفير الخدمات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح الدراسات العليا.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير مشاريع.

#### 4.5.2 أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها

جدول (4.32): يوضح أهداف الرسالة وأساليب تحقيقها

| الهدف | المضمون   | كيفية تحقيق الهدف     | النتيجة   |
|-------|---|-----------------------|-----------|
| 1.    | التعرف على مستوى تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية.   | نتائج الفرضية الأولى  | تم تحقيقه |
| 2.    | بيان درجة الاستدامة المؤسسية لمنظمات المنظمات العاملة بالمحافظات الجنوبية.  | نتائج الفرضية الأولى  | تم تحقيقه |
| 3.    | توضيح العلاقة بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية   | نتائج الفرضية الأولى  | تم تحقيقه |
| 4.    | بيان أثر تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية   | نتائج الفرضية الثانية | تم تحقيقه |
| 5.    | الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقدير استجابات أفراد العينة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق الاستدامة المؤسسية في المنظمات الأهلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مجال عمل المنظمة). | نتائج الفرضية الثانية | تم تحقيقه |
| 6.    | تقديم عدد من المقترحات والتوصيات للإداريين لتفعيل تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتعزيزه أثره وعلاقته في تحقيق الاستدامة المؤسسية في مختلف المنظمات سواء الخدمية أو غيرها.   |                       | تم تحقيقه |

المصدر: إعداد الباحثة (2020م)

### 4.5.3 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات تتعلق في معرفة دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة:

#### ❖ توصيات متعلقة بالمتغير المستقل تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية:

1. يتوجب على المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية الاهتمام بمفهوم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كأداة فعالة من أدوات التخطيط الاستراتيجي الفعال وتطوير هذا المفهوم ليصل كافة المدراء والعاملين لديها.
2. تعزيز أبعاد التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية لدورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
3. ضرورة إشراك جميع العاملين في صياغة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية البديلة كلاً بحسب قدراته، وتوضيح الخطط المرسومة كافة لأصحاب المصلحة والعلاقة.
4. توفير وتنوع مصادر التمويل طويلة الأجل في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية لتحقيق استدامة المؤسسة.
5. تعزيز التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية ودمج أبعاد الاستدامة المؤسسية في كافة مراحلها لتصبح ثقافة لدى الموظفين.
6. إجراء برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين في مجال تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.
7. توفير الوعي وخلق تصور عام حول أهمية ودور قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية في المجتمع.
8. زرع ثقافة التقيد بالإطار الزمني عند تنفيذ التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية التي تم صياغتها في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

## ❖ توصيات متعلقة بالمتغير التابع "الاستدامة المؤسسية":

1. ضرورة وجود خطة تجنيد أموال وحشد موارد مكتوبة وواضحة.
2. ضرورة العمل على تنفيذ مشاريع تكون مدرة للدخل على المنظمة مما يساعد في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
3. التعاون مع المنظمات الأخرى والتكاتف فيما بينها بشكل تخصصي مما يضمن استمرارية عملها وتنوعها.
4. توسيع دائرة الشراكة بين المنظمات الأهلية والمانحين عبر كافة وسائل التواصل.
5. نشر صورة وسمعة حسنة عن المنظمة في المجتمع لضمان استدامتها المؤسسية.
6. زرع ثقافة تخطيط السيناريو الاستراتيجي والتركيز على هدف تحقيق الاستدامة التنظيمية من وراء ذلك.
7. الالتزام بالمعايير والقوانين الدولية فيما يخص المشاريع حتى تجلب مانحين أكثر بشكل دائم.
8. الشراكة مع الحكومة لتوفير الدعم المساندة للمنظمات والمساهمة في تسهيل عمليات المنظمات.
9. تدريب العاملين والتركيز على إشراكهم في وضع الخطط والسيناريوهات لمستقبل العمل بما يضمن استمرارية وبقاء المنظمة.

## 4.6 خطة تنفيذ التوصيات

جدول (4.33): يوضح آلية تنفيذ توصيات الدراسة

| الفترة الزمنية اللازمة | الجهة المعنية بالتنفيذ                                   | آلية التنفيذ  | التوصيات   |
|------------------------|--|---|--|
| 3-6 شهور               | الإدارة العليا في القطاعات المستهدفة، واستشاريون مختصون. | من خلال الاستعانة بالمستشارين الداخليين في القطاعات وكذلك الاستعانة بمصادر استشارة خارجية وتنفيذ برامج تدريبية وورشات عمل حول أهمية التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية. | يتوجب على قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية الاهتمام بمفهوم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كأداة فعالة من أدوات التخطيط الاستراتيجي الفعال وتطوير هذا المفهوم ليصل كافة المديرين والعاملين لديها. |
| 12 شهر                 | الإدارة العليا في القطاعات المستهدفة، واستشاريون مختصون. | من خلال المجموعات البؤرية والتشبيك مع المؤسسات المانحة الاقليمية والدولية.  | تعزيز أبعاد التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية لدورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية.   |
| 3-6 شهور               | الإدارة العليا في القطاعات المستهدفة، واستشاريون مختصون. | من خلال برامج تدريبية وورشات عمل والندوات والمؤتمرات والابتعاث للخارج للاستفادة من خطط البلدان الأخرى.  | ضرورة إشراك جميع العاملين في صياغة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية البديلة كلاً حسب قدراته، وتوضيح الخطط المرسومة كافة لأصحاب المصلحة.   |
| 36 شهر                 | الإدارة العليا في القطاعات المستهدفة، واستشاريون مختصون. | من خلال التشبيك والشراكات مع المؤسسات الدولية.  | توفير وتنويع مصادر التمويل طويلة الأجل في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية لتحقيق استدامة المؤسسة.  |
|                        | الإدارة العليا في القطاعات المستهدفة،                    | من خلال برامج تدريبية والندوات  | تعزيز التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية   |

| الفترة الزمنية اللازمة | الجهة المعنية بالتنفيذ                                   | آلية التنفيذ  | التوصيات   |
|------------------------|--|---|--|
|                        | واستشاريون مختصون.                                       | والمؤتمرات المكثفة وإشراكها أثناء فترة إعداد الخطة السنوية أو الاستراتيجية العامة للقطاعات.   | ودمج أبعاد الاستدامة المؤسسية في كافة مراحله لتصبح ثقافة لدى الموظفين.   |
| 3-6 شهور               | الإدارة العليا في القطاعات المستهدفة، واستشاريون مختصون. | من خلال دمج أفكار وآراء ذوي الخبرات والمتخصصين في التخطيط الاستراتيجي.                        | إجراء برامج تدريبية لتطوير قدرات الموظفين في مجال تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.   |
| 12 شهر                 | الإدارة العليا في القطاعات المستهدفة، واستشاريون مختصون. | من خلال برامج تدريبية وندوات تثقيفية.   | توفير الوعي وخلق تصور عام حول أهمية ودور المنظمات في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية في المجتمع.                                 |
| 3-6 شهور               | الإدارة العليا في القطاعات المستهدفة، واستشاريون مختصون. | من خلال القوة التنظيمية والسلطات المخولة للإدارة العليا في فرض الالتزام الزمني والتقييد بها . | زرع ثقافة التقيد بالإطار الزمني عند تنفيذ التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية التي تم صياغتها في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية. |

المصدر: إعداد الباحثة (2020م)

## 5.6 دراسات مستقبلية مقترحة

1. أثر التخطيط باستخدام السيناريوهات الاستراتيجية وعلاقتها بأداء المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.

2. ربط تخطيط السيناريوهات بمتغيرات جديدة تشمل عينات بحث أخرى داخل المجتمع الفلسطيني.

3. دراسة العوامل المؤثرة على استدامة المنظمات الأهلية الفلسطينية.

4. تجنيد الأموال وحشد الموارد وأثرها على استدامة المنظمات الأهلية الفلسطينية.

5. التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون استدامة المؤسسات الأهلية في فلسطين.

6. دراسة واقع التمويل الداخلي والخارجي من القطاعات المختلفة لتنمية المشاريع الإغاثية والتنمية في المجتمع الفلسطيني وتحديداً في المحافظات الجنوبية.

## ملخص الفصل

عرضت الدراسة الحالية بعض المفاهيم الضرورية والتي تسهم في توضيح مفهوم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية مساهمته في تحقيق الاستدامة المؤسسية، ويمكن أن تستفيد منها كافة المؤسسات ومنظمات الأعمال التي تشبه في هيكلها مجتمع الدراسة، ومن الناحية النظرية فإن النتائج لها مساهمتان الأولى: أثبتت هذه الدراسة إن تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحقيق الاستدامة المؤسسية، أما المساهمة النظرية الثانية بينت إن أبعاد تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية (تحديد المشاركين، تحديد الاطار الزمني، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء من 3-5 سيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) تكاملت من أجل تعزيز الاستدامة المؤسسية.

## المراجع والمصادر

### القرآن الكريم.

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت. (2012م) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى.
2. أبو جهل، نداء. (2019م). أثر تطبيق معايير تقييم المشاريع على استدامة التمويل في المنظمات العاملة في المحافظات الجنوبية دراسة تطبيقية. الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
3. أبو عودة، محمود. (2018م). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على مؤسسات المنظمات" في المحافظات الجنوبية. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
4. أبو وطفة، حسام. (2014م). استخدام عملية التحليل الهرمي في تحديد أولويات القطاع الصناعي في فلسطين من أجل تحقيق التنمية المستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. الأسدي، زهير. (2019م) كتابات نحو دراسة مستقبلية إسلامية، بحث في علوم المستقبل. <http://www.alsadrain.com/fker/14.htm%7CAccesed>
6. البحر، غيث والتتجي، معن (2014م). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات، الطبعة الأولى.
7. البحراوي، سيد(2018م). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، الطبعة الأولى، مصر.
8. البحيري، خلف. (2014). أسس تخطيط التعليم، دار الفجر، القاهرة.
9. بريخ، تغريد محمد. (2010م) أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم على تخطيط السيناريو ودور التوجه الريادي \_دراسة تطبيقية على شركات صناعة التأمين الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
10. البردوني، ناريمان إسماعيل. (2020م) مدخل مقترح للإفصاح عن أداء استدامة الشركات المسجلة بالبورصة المصرية في ظل التقرير المتكامل وانعكاسه على قرارات أصحاب المصلحة\_دراسة مقارنة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40 عدد 1، جامعة عجمان، الإمارات العربية المتحدة.

11. جبري، سلمي. (2013م). بناء السيناريوهات التخطيطية في الدراسات التنظيمية حالة دراسية - دمشق " كلية الهندسة جامعة دمشق، سوريا (رسالة ماجستير منشورة).
12. الججاوي، طلال، والخفاجي، إيمان. (2020م) قياس مدى التزام الشركات العراقية بالإبلاغ عن الاستدامة وفقاً لمؤشرات ESG/ISX/S&P ومعايير GRI: بحث تطبيقي في عينة من الشركات المساهمة العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40 عدد 1، جامعة كربلاء، العراق.
13. الجرجاوي، زياد (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
14. جعفر، يونس. (2017م): "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة جامعي الأقصى، 21 (1)، ص 294-324.
15. الحدراوي، حامد (2010م). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، العدد 5 جامعة الكوفة.
16. حسنة، منال. (2015م) تقييم استمرارية المشاريع في مؤسسات رعاية المعاقين في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
17. الحسني، عبد الله (2016م). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
18. الحمداني، موفق (2006م): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
19. الحوت، محمد، وتوفيق، صلاح. (2015م). فعالية الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 26 (104).
20. راشد، راشد محمد (2008م). سيناريو مقترح في التربية العلمية لإعداد طلاب المرحلة الإعدادية لمواجهة الأزمات، مؤتمر العلمي العشرون، مناهج التعلم والهدية الثقافية، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، ص (481)
21. زاهر، ضياء الدين. (2002م). معرفة التأثير المتقاطع واستخداماتها في تحسين التنبؤات المستقبلية، محطة مستقبل التربية العربية، العدد 26، مجلد 8 ص 313.
22. سعداوي، محمد جمال. (2016م). استشراف مستقبل التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، مركز بحوث كلية التربية.
23. سلامة، الحسن محمد حسن، (2017م). تقييم استدامة المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، المحافظات الجنوبية.
24. السن، عادل عبد العزيز (2009م) الاستشراف وبناء السيناريوهات، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة.

25. السيد، محمود، وهيبه، زكريا. (2018م) الدراسات المستقبلية في التعليم (السيناريوهات نموذجاً): طرق ومنهجية بنائها ومعايير جودتها، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ع 22، جزء 2.
26. الشاعر، علا. (2019م). أثر اتخاذ القرارات الادارية كمتغير وسيط بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وإدارة الأزمات) دراسة تطبيقية على الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
27. شنودة، أميل. (2010م) فعالية الدراسات المستقبلية في التنبؤ للتخطيط الاستراتيجي وجودته في التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي الخامس الدولي الثاني، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي الفترة من 14-15، كلية التربية النوعية بالمنصورة، مصر.
28. صيام، آمال. (2010م) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة.
29. الضبع، ماهر. (2013م) تحديات مجتمع المعرفة في مصر حتى 2020م، مجلة كلية الآداب، جامعة حلوان، عدد خاص، ص 717.
30. عامر، طارق. (2005م) تصور مقترح لتطوير كلية التربية جامعة الأزهر في ضوء احتياجات المجتمع وتحديات المستقبل، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر.
31. العبادي، هاشم. (2015م). استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الأزمات في شركات الأعمال- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 27-6، (17)4.
32. عبد الإله، شوثري. (2019م). مساهمة الحوكمة في استدامة المؤسسات الاقتصادية وتطوير التجارة الخارجية بالجزائر- دراسة حالة مؤسسة كوندور نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
33. عبد العال، أحمد. (2017م). اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريوهات وأثرها في بناء رأس مال الموهبة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان، الأردن.
34. عبد العظيم، محمد أحمد (2016م). الخطوات المنهجية لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي، رسالة ماجستير، جامعة المنيا، كلية التربية، مصر.
35. عبد العظيم، محمد (2019م). استخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي. ط 1 قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة المنيا، مصر.

36. عبد الهادي، توفيق صالح. (2015م) " أثر استخدام أسلوب السيناريوهات في نجاح الخطة الاستراتيجية - شبكة البوتاس العربية للمساهمة المحدودة- الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (19) العدد 2.
37. العربي، حسام (2010م). " التخطيط الإداري" الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
38. العرموطي، أحمد. (2013م). أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
39. العشي، نهال (2013م). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
40. العكشية، أدهم. (2015م): قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية (HR-PPME) تحقيق استدامة مؤسسات المنظمات العاملة في القطاع الزراعي في المحافظات الجنوبية. الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
41. العلي، إبراهيم (2020)، أسس التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات، اللاذقية، سوريا.
42. العنزي، سعد ؛ السعيد، يعرب. (2014م). مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات. 1-1، (77) 20.
43. العيسوي، إبراهيم (2000) الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020.
44. الفتاوي، ماجد ؛ الكرعاوي محمد. (2017م). استخدام أنماط التفكير بالسيناريو لدعم استراتيجيات متخذي القرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، العراق.
45. قاووق، فراس. (2019م). الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي \_دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن.
46. القدرة عامر. (2018م). أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية المحافظات الجنوبية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
47. قطوش، مريم. (2018م). التوجه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة ENPEC سطيح ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيح 1، الجزائر.

48. قنديل، ياسر. (2016م). مدى إفصاح الشركات المدرجة بسوق الأوراق المالية السعودي عن التنمية المستدامة ومحددات الإفصاح\_دراسة تطبيقية. مجلد (2)، 314-380.
49. كباجة، أحمد. (2020م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
50. الكردي، زهير. (2016م) استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة - دراسة حالة الجامعة الإسلامية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
51. مبروك، أحلام، والسيد، نهى. (2014م) مهارات استشراق المستقبل وعلاقتها بالمنظور المستقبلي لدى معلمات التربية الأسرية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 56، الجزء 3.
52. محمد، القذافي خلف عبد الوهاب. (2013م) فاعلية استخدام أنظمة المعلومات الإدارية على فاعلية مراحل إدارة الأزمة، مجلة الثقافة والتنمية- العدد 47.
53. محمد، منتظر جاسم. (2011م) العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات دراسة تطبيقية. جامعة الكوفة. العراق.
54. المعاضيدي معن ومحمد محمد. (2016م). أنشطة استدامة الاعمال وأثرها في تحسين الأداء البيئي \_ دراسة حالة في شركة سنجار لصناعة الإسمنت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، مجلة جامعة دهوك (19) 2، العراق.
55. منهل، محمد حسين، والعبادي، هاشم فوزي. (2015م) السيناريو الاستراتيجي (التخطيط والتنفيذ والبناء)، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
56. ميمون، طاهر، وغلاب، فاتح. (2017م) إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17. الجزائر.
57. ناصر، حسن (2010م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
58. النباهين إبراهيم. (2015م). أثر الاستشارات الإدارية على أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية ومدى نجاحها في إحداث تغيير إداري فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية المحافظات الجنوبية، كلية التجارة، غزة.
59. نعمة، حسين، والعبدي، صبحية، (2020م) تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية في تحقيق الاستدامة المالية فيها، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المجلد 15، عدد 50.

60. هارون، أسماء. (2019م). التعليم الجامعي بين رهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة- مقارنة سوسيوولوجية لواقع وآفاق التعليم الجامعي في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطفى 2، الجزائر.
61. وزوز، عصام. (2019م). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة).
62. مقابلة مع السيد رأفت المجدلوي، المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي، بتاريخ 20/10/2020م الساعة 14:00م.
63. مقابلة مع المهندس محمد البقري، المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الزراعي، بتاريخ 18/10/2020م الساعة 11:00ص.
64. مقابلة مع السيدة ريم فرينة، المدير التنفيذي لجمعية عايشة لحماية المرأة والطفل، بتاريخ 17/10/2020م الساعة 15:30م.
65. مقابلة مع السيدة وفاء الغصين، مدير مركز إبداع المعلم- غزة، بتاريخ 19/10/2020م الساعة 10:00ص.
66. مقابلة مع السيد محمد صالح، رئيس مجلس إدارة الجمعية الفلسطينية للتنمية والإعمار - بادر، بتاريخ 17/10/2020م الساعة 14:30م.
67. مقابلة مع السيد زياد العابد، المدير التنفيذي لجمعية للتأهيل- رفح، بتاريخ 18/10/2020م الساعة 15:00م.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdelrazaq, H. (2017). Business sustainability through environmental and operational management in five-star hotels in Amman, Jordan.
2. Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations (MNCs). Verslas: teorija ir praktika, 19(1), 195-207.
3. Ali, I. A. (2011). Factors influencing sustainable funding of non-governmental organizations in Kenya. Unpublished Project Report.
4. AusAID. (2012.) "Sustainable economic development Private sector development", Thematic strategy.
5. Bamgbade, J. A., Salimon, M. G., Adeleke, A. Q., & Nasidi, Y. (2019). Contractor's technology acceptance for firm sustainability performance. KnE Social Sciences, 1084-1101.

6. Barr, S. (2008). "Environment and society: sustainability, policy and the citizens", Aldershot: Ashgat
7. Bertels, Stephanie, 2010 "How to embedded sustainability in organizational culture", Published by Network for Business Sustainability, The Philippines.
8. Bezold, C. (2010). Lessons from using scenarios for strategic foresight. *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1513-1518.
9. Bouhalleb, A., & Smida, A. (2020). Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity. *European Journal of International Management*, 14(3), 476-493.
10. Bryson, S., Grime, M., Murthy, A., & Wright, G. (2016). Behavioral issues in the practical application of scenario thinking: cognitive biases, effective group facilitation and overcoming business-as-usual thinking. In *Behavioral Operational Research* (pp. 195-212). Palgrave Macmillan, London.
11. Chege, Dorothy, & Jumba, Hillary, & John, Jenu (2020), Use of ICTs in Knowledge Management for Enhanced Institutional Sustainability, Regional Institute of Information and Knowledge Management, Nairobi, Kenya.
12. Chermack, T. J. (2015). *Scenario planning in organizations: how to create, use, and assess scenarios*. Berrett-Koehler Publishers.
13. Chermeck, T, Moats , J and Dooley , L (2008) " Using Scenarios to Develop Crisis Management " Research Article – SAGA journals.
14. Coppola, Damon P. (2015). *Introduction to International Disaster Management (Third Edition) - Pages 522-587.*, Butterworth-Heineman
15. Cornelius, P., Van de Putte, A., & Romani, M. (2005). Three decades of scenario planning in Shell. *California management review*, 48(1), 92-109.
16. Dell Publishing Group ,Inc. Printed in the United States of America.
17. financial sustainability of Turkish Cypriot football?. *International*
18. Haeffner, M., Leone, D., Coons, L., & Chermack, T. (2012). The effects of scenario planning on participant perceptions of learning organization characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 519-542.
19. Heijden, Kees van der. (2005). *Scenarios, Strategy, and the Strategy Process*, presearch provoking strategic conversation, volume 1 number 1, Global Business Network.
20. Horwath, R. (2006). *Scenario Planning: No Crystal Ball Required*. Strategic Thinking Institute. [Online] Available: [www.strategyskills.com](http://www.strategyskills.com)
21. Josh Upasana (2019) .How to ensure sustainability .
22. *Journal of Academic Research in Economics and Management*
23. Kariuki, J. M. (2014). Factors influencing sustainability of non-government organizations funded community projects in kenya: a case of

action aid funded project in Makima location, Embu county (Doctoral dissertation, versity of Nairobi).

24. Kuhle, J. P, Marr, B., Siebe, A., & Fink, A.. (2005). The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. *Management Decision*, 43(3), 360-381.
25. Kuye, O. L., & Oghojafor, B. A. (2011). Scenario Planning as a Recipe for Corporate Performance: The Nigerian Manufacturing Sector Experience.
26. Kuzey, Cemil & Uyar, Ali, (2017) Determinants of sustainability reporting and its impact on firm value: Evidence from the emerging market of Turkey , *Journal of Cleaner Production*.
27. Lindgren M & bandhold,H. (2003) .Scenario planning the link between future and strategy published by palgrave macmillan, printed and bound in 6 yeat Briton by creative print &design( p:32).
28. MacDonald, Neil (2015). Scenario thinking, INTRA CO xbridge Court, Osney Mead, Oxford OX2 0ES, United Kingdom.
29. Meissner, P., & Wulf, T. (2013). Cognitive benefits of scenario planning: Its impact on biases and decision quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 801-814.
30. Mietzner, D., & Reger, G. (2005). Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *International Journal Technology Intelligence and Planning*, 1(2), 220-239.
31. Morganti, Gonzalez, & Sontag-Padilla, L., Staplefoote, B. L., (2012). Financial sustainability for nonprofit organizations.
32. Mwangi, Kariuki Johnson. (2014) Factors Influencing Sustainability of Non-Government Organizations Funded Community Projects In Kenya: A Case of Action Aid Funded Project in Makima Location, Embu County, Project Planning and Management, University of Nairobi.
33. Ntimama, A. (2018). Determinants of Sustainability of Local NGOs in Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
34. Nuka, D. (2010). Sustainability of NGOs in Kosova: Challenges of the third sector and the ways forward. *Journal of Energy and Resource Development*, 1 (5), 23, 37.
35. Oben-Torkornoo & Guo-hao, L., D.E. (2019). Scenario Planning As a Strategic Tool for Higher Education Planning In Ghana: Modelling After Universities UK Scenarios Project.
36. Oliveira, A. V., Vilaça, R., Santos, C. N., Costa, V., & Menezes, R. (2017). Exploring the power of yeast to model aging and age-related neurodegenerative disorders. *Biogerontology*, 18(1), 3-34.

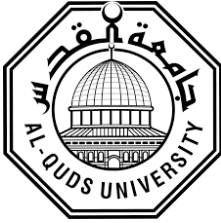
37. Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , Vol. 1, Issue 2.
38. Pathfinder international, 2013 “Organizational sustainability” Published by Pathfinder international, USA.
39. Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
40. prospective through scenario thinking" VOL. 8 NO. 1
41. Puntenney, Deborah and others, 2000 “A Guide to Building Sustainable Organizations from the Inside Out” Published by Chicago Foundation for Women, USA.
42. Ralston,bill& Wilson, am. (2006). *The scenario planning handbook developing strategies in uncevtain times* ,Thomson soyth western : 104.
43. Ratcliffe,J (2006) "Challenges for corporate foresight: towards strategic
44. Safakli, O. V., Hüdaverdi, H., & Ertanin, M. (2014). What about the
45. Sarpong, D., & Maclean, M. (2011). (Unpacking scenario thinking in product innovation teams: a practice approach). a practice approach. In: 18th International Product Development Conference, Delft, the Netherlands, 5th - 7th June 2011.
46. Schoemaker, Paul. (1995). *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*. MIT Sloan Management Review; Winter 1995; 36, 2; ABI/INFORM Global pg. 25.
47. Schwartz, P. (1991) " The Art of Long View: Paths to Strategic Insight for
48. Schwarz ,Jan Oliver & Rohrbeck, René,& Ram, Camelia, René, (2019) Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics, *journal Futures* 105,133–142 *Sciences*, 3(2), 8.
49. Thomas & midmor,p,& Love,N.F,D. (2006). *Enterreneurship and rural economic development a scenario analysis approach International jounrl of entrepreneurial behavior & research* Vol 12 no. 5.(PP.289-305) .
50. Thomas, C., & Chermack, T. (2019). *Using Scenario Planning to Supplement Supply Chain Risk Assessments*. In *Revisiting Supply Chain Risk* (pp. 37-51). Springer, Cham.
51. Thompson,A .Strickland ,A and Gambk , J .(2005) . *Crafting & Excuting Strategy* .fourteenth Edition , MC Graw Hill Education
52. Visser, M. P., & Chermack, T. J. (2009). Perceptions of the relationship between scenario planning and firm performance: A qualitative study. *Futures*, 41 (9), 581-592.
53. Williams,K. (2014). *Non-Profit Financial Sustainability*.

## ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. <https://ngo.moi.gov.ps>
2. <http://pngoportal.org/pngo/>
3. <https://www.sasapost.com/gaza/>
4. <https://www.giz.de/en/html/index.html>
5. [http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals\\_of\\_NGO\\_Financial\\_Sustainability.pdf](http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals_of_NGO_Financial_Sustainability.pdf)
6. [https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensuresustainability.](https://www2.fundsforngos.org/featured/how-to-ensuresustainability)
7. <http://www.pcbs.gov.ps/>

## الملاحق

ملحق (1): الاستبانة النهائية لأداة الدراسة



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية  
معهد التنمية المستدامة

السادة / ..... حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### تعبئة استبيان

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي أُعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة عنوانها: " دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية. " وذلك كبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس . لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم، وأقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،،،

المشرف

أ.د. ماجد الفرا

الباحثة

غدير عيد محمد أبو حصيرة

أولاً/ البيانات الشخصية: إشارة (X) في المكان المناسب

|                  |                    |                               |
|------------------|--------------------|-------------------------------|
| النوع الاجتماعي  | ( ) ذكر            | ( ) أنثى                      |
| العمر            | ( ) أقل من 30 سنة  | ( ) 30- أقل من 35 سنة         |
|                  | ( ) أقل من 40 سنة  | ( ) 40 سنة فأكثر              |
| المؤهل العلمي    | ( ) دبلوم          | ( ) بكالوريوس                 |
|                  | ( ) دراسات عليا    |                               |
| سنوات الخبرة     | ( ) أقل من 5 سنوات | ( ) 5- أقل من 10 سنوات        |
|                  | ( ) أقل من 15 سنة  | ( ) 15 سنة فأكثر              |
| المسمى الوظيفي   | ( ) مدير تنفيذي    | ( ) مدير برامج ( ) أخرى       |
| مجال عمل المنظمة | ( ) صحة            | ( ) زراعة ( ) امرأة ( ) تعليم |
|                  | ( ) شباب           | ( ) تأهيل ( ) حقوق إنسان      |

ثانياً/ فقرات مجالات الدراسة:

بحيث يكون التقييم من (1-10)، علماً بأن القيمة (10) تمثل الموافقة بدرجة كبيرة جداً ونقل بالترتيب وصولاً للدرجة (1).

المحور الأول (المتغير المستقل): تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية: عملية للتنبؤ بالمستقبل من خلال معرفة الحاضر واستقراء الماضي، لتوفير المعلومات والحقائق التي يعتمدها المخططون الاستراتيجيون لبناء سيناريوهات تحاكي واقع وطبيعة المنظمات للاستفادة منها مستقبلياً.

| م.م | البند   | (10 - 1) |
|-----|---|----------|
|     | أولاً/ تحديد المشاركين: تحديد مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون تصورات واضحة ورؤية حديثة وخبرة عملية في تخطيط ووضع السيناريوهات الاستراتيجية. |          |
| 1   | يساهم مديرو ذوو خبرة ورؤية من داخل المنظمة في وضع السيناريوهات الاستراتيجية.  |          |
| 2   | تستعين المنظمة بخبراء متخصصين من خارج المنظمة في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.   |          |
| 3   | يساهم تطبيق السيناريوهات الاستراتيجية على تحسين سمعتها وإظهارها بشكل لائق.  |          |
| 4   | تعقد المنظمة دورات وورشات عمل لموظفيها حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية.   |          |
| 5   | تسعى المنظمة إلى ربط أفكار وتوجهات المشاركين الداخليين والخارجيين في وضع السيناريوهات الاستراتيجية.   |          |
|     | ثانياً/ تحديد الإطار الزمني: يحدد مدى القدرة على تحقيق السيناريو والهدف منه ضمن مدة زمنية محددة.  |          |
| 1   | تلتزم المنظمة بالعامل الزمني عند التخطيط بالسيناريوهات الاستراتيجية.  |          |
| 2   | يتم تحديد المدة الزمنية لتطبيق السيناريو داخل المنظمة.  |          |

| م.م   | البند  | (10 - 1) |
|---|--|----------|
| 3   | تخطط المنظمة السيناريو الاستراتيجي بمرونة زمنية عالية لتستطيع مواجهة الأزمات.  |          |
| 4   | تعتمد المنظمة خطة مواجهة للأزمات وفقاً للسيناريوهات الاستراتيجية بحد أقصى 5 سنوات.   |          |
| 5   | تستعين المنظمة بتجارب الآخرين عند تطبيق خطط السيناريوهات ضمن إطار زمني محدد.   |          |
| <b>ثالثاً/ تحديد المؤثرين على السيناريوهات: تحديد الأشخاص والمنظمات الأساسية التي تلعب دوراً فعالاً في التأثير على السيناريو المُعد مثل (المنافسين، الحكومات، الممولين .. إلخ) ويجب أن تتوافر فيه عوامل السيناريو الناجح.</b>   |  |          |
| 1   | يؤثر تخطيط السيناريو الاستراتيجي على التفكير الجماعي للإدارة العليا في المنظمة.  |          |
| 2   | تحدد المنظمة ذوي التأثير الفعال على التخطيط بالسيناريوهات بدقة عالية .   |          |
| 3   | تتوقع المنظمة الأحداث المؤثرة على عملها ويرجع ذلك إلى الطريق الإرشادي الذي تم وضعه خلال عملية تخطيط السيناريو الاستراتيجي. |          |
| 4   | يتم وضع العناصر المساعدة على نجاح السيناريو عند إعداد خطة السيناريوهات الاستراتيجية.                                       |          |
| 5   | تحاكي السيناريوهات الاستراتيجية الواقع مما يساعد على التنبؤ في الأحداث المستقبلية المتوقع حصولها في المنظمة.               |          |
| <b>رابعاً/ تحديد الاتجاهات المستقبلية: عبارة عن عملية التنبؤ المستقبل وتُصنف إلى عدة اتجاهات مستقبلية قد تحمل اتجاهاً إيجابياً أو سلبياً أو متعادلاً وتحتاج إلى دقة في الإعداد ووقت للمراجعة والتحليل قبل التوجه إلى التنفيذ.</b>   |  |          |
| 1   | يتم تطوير العديد من البدائل حول مستقبل المنظمة لتساعد في اتخاذ القرار السليم.  |          |
| 2   | يتم تحديد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية بشكل مستمر .  |          |
| 3   | يتم توليد خيارات مستقبلية للمنظمة من خلال تخطيط السيناريو الاستراتيجي.   |          |
| 4   | يتم جمع المعلومات حول التوجهات المستقبلية للمنظمة بواسطة السيناريو الاستراتيجي.  |          |
| 5   | يتم مراجعة وتحليل الخطة المتوقعة للسيناريو قبل التوجه إلى تنفيذها.   |          |
| <b>خامساً/ تحديد العوامل المستقبلية المجهولة: عبارة عن مجموع إجراءات احترازية تربط ما بين العوامل المجهولة واتجاهات التنبؤ المستقبلي يتم اتخاذها لتجنب حدث غير مرغوب فيه ويتم تحديد العوامل المجهولة ضمن خطوات (تحديد فريق واضعي السيناريو، تحديد بؤرة السيناريوهات، تحديد الأحداث المحركة)</b> |  |          |
| 1   | تطبيق تخطيط السيناريو الاستراتيجي يقلل من حالة اللاتأكد في مستقبل بيئة العمل.  |          |
| 2   | يتم تحديد العوامل الغامضة في بيئة الأعمال المستقبلية بواسطة السيناريو الاستراتيجي.   |          |
| 3   | تقوم المنظمة وبشكل مستمر بجمع المعلومات حول احتمالات المستقبل في مجالات اهتمامها.  |          |
| 4   | تحدد المنظمة ضمن خطة السيناريوهات الأحداث المتوقعة بدقة من منظور قدرتها على السيطرة على هذه الأحداث.                       |          |
| 5   | يتم تحديد فريق واضعي السيناريو ضمن سلسلة من الخطوات لتحديد العوامل المجهولة والتنبؤ بها بدقة.                              |          |
| <b>سادساً/ بناء 3-5 سيناريوهات: تمثل مجموعة من الخطط البديلة للسيناريوهات في حال فشل أحد السيناريوهات الموضوع مع الأخذ بعين الاعتبار اللا تأكد والظروف البيئية والأحداث المسيطرة.</b>   |  |          |
| 1   | يساهم تخطيط السيناريو الاستراتيجي بتطوير 3-5 سيناريوهات مستقبلية.  |          |

| م.م  | البند   | (1 - 10) |
|--|---|----------|
| 2  | يتم وضع خطة بديلة للسيناريوهات الاستراتيجية لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها.                                   |          |
| 3  | يتم تهيئة عدد من السيناريوهات البديلة لاستخدامها كبداية استراتيجية حسب الموقف.                                  |          |
| 4  | يتم اختيار بديل تخطيط السيناريوهات المناسب للموقف حسب الظروف البيئية والأحداث المسيطرة.                         |          |
| 5  | يتم اتخاذ قرار استراتيجي سليم بعد الاستعانة بالخطة البديلة للسيناريوهات.  |          |
| سابعاً/ صياغة الاستراتيجية: بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذلك استغلال الموارد والإمكانيات مصادر القوة وتجنب أو تحديد مواطن الضعف. |   |          |
| 1  | يتم تطوير قدرات قيادات العمل في التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة باستخدام تخطيط السيناريو الاستراتيجي.     |          |
| 2  | تستطيع المنظمة التعامل مع المشكلات الجديدة إذا كان لديها تخطيط سيناريو استراتيجي.                               |          |
| 3  | يتم صياغة التوجه الاستراتيجي للعوامل والمتغيرات التي تواجهها المنظمة بالاعتماد على تخطيط السيناريو الاستراتيجي. |          |
| 4  | تتوافق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مع خطة السيناريوهات التي تم وضعها لمواجهة كافة الأحداث.                       |          |
| 5  | تستثمر المنظمة كافة الفرص وتواجه كافة الأزمات لوجود خطط طويلة المدى تشمل جميع مجالات اهتماماتها.                |          |
| ثامناً/ تطوير خطة الطوارئ: مجموعة من الإجراءات التي يجب على المنظمة إتباعها في حال حدوث أمر غير متوقع قد يغير مسار عملها الطبيعي.  |   |          |
| 1  | يتم نشر ثقافة تخطيط السيناريو الاستراتيجي بين العاملين في المنظمة حال حدوث الأزمات أو بعدها.                    |          |
| 2  | يتم وضع خطة الطوارئ بالمشاركة مع جميع العاملين في المنظمة .   |          |
| 3  | تتوفر في المنظمة خطط طوارئ محدثة ومطورة لمواجهة الأزمات والأحداث غير المتوقعة.                                  |          |
| 4  | يتم تحديد جوانب الضعف والقوة التي تواجه المنظمة خلال عملية تطبيق خطة الطوارئ.                                   |          |
| 5  | تعتمد المنظمة على سياسة التحسين المستمر لخطط الطوارئ وبرامج إدارة الأزمات ويتم تقييمها بشكل مستمر .             |          |

## المحور الثاني (المتغير التابع): الاستدامة المؤسسية

الاستدامة المؤسسية: هي قدرة المؤسسة على حشد مواردها بالشكل الفعال، بما يضمن تحقيق رسالتها ورؤيتها، وتنفيذ عملها بكفاءة عالية، من قبل الأفراد المشاركين، والعمل على جلب التمويل من خلال مواردها.

| م.٠ | البند  | (1 - 10) |
|-----|--|----------|
|     | أولاً/ البيئة القانونية: سعي قطاع المنظمات الأهلية ليصبح مستداماً، من خلال وجود قانون ملائم عملها واحتياجاتها.   |          |
| 1   | يوجد قانون ملائم لتسجيل المنظمات الأهلية وضمان حقوقها.   |          |
| 2   | يوجد قانون يمنع سيطرة الجهات الحكومية غير المرغوب فيها على المنظمات الأهلية.   |          |
| 3   | يتم تطبيق القانون وفق شروطه ولوائحه في العمل.  |          |
| 4   | يوجد تشريع يسمح للمنظمات الأهلية بكسب الدخل من توفير السلع والخدمات.   |          |
| 5   | تتلقى المنظمات الأهلية إعفاءات ضريبية أو خصم على الدخل.  |          |
|     | ثانياً/ القدرة التنظيمية: قدرة المنظمات الأهلية على إدارة أنشطتها ومهامها بوجود هيكل إداري يمتلك مهارات وقدرات عالية ويتمتع بشفافية ونزاهة.  |          |
| 1   | يوجد هيكل إداري محدد وواضح داخل المنظمة ووضوح للسلطات والمسئوليات.   |          |
| 2   | يعمل مجلس الإدارة بشكل منفتح وشفاف بما يسمح للداعمين التحقق من الاستخدام الأمثل للأموال.   |          |
| 3   | تستطيع المنظمة الاحتفاظ بموظفيها بشكل دائم وأبجر مناسب لهم.  |          |
| 4   | هناك وضوح في ممارسات الموارد البشرية في العقود والمرتبات والوصف الوظيفي لهم.   |          |
| 5   | يتم تحديث المعدات المكتبية الأساسية بشكل مستمر ليواكب التكنولوجيا.   |          |
|     | ثالثاً/ السلامة المالية: مدى قدرة المنظمات الأهلية في توفير الأموال والحصول على الدعم الذي يساعدها على البقاء ويعزز قدرتها على المنافسة في استقطاب المانحين الدوليين.  |          |
| 1   | المنظمة قادرة على الاعتماد على مجموعة أساسية من الدعم التطوعي وغير النقدي من مجتمعها ودوائرها المستهدفة.   |          |
| 2   | يوجد أنظمة إدارة مالية سلمية مطبقة في المنظمة.   |          |
| 3   | تتم عمليات المراجعة المالية المستقلة ويتم نشر التقارير السنوية مع البيانات المالية.  |          |
| 4   | الإيرادات من الخدمات أو المنتجات أو الإيجار من الأصول يعتبر مكملاً لدخل المنظمة.   |          |
| 5   | تمتلك المنظمة موارد مالية كافية لتبقى قادرة على البقاء في المستقبل قصير الأجل.   |          |
|     | رابعاً/ المناصرة: توفر البيئة السياسية والمناصرة للمنظمات الأهلية، لتوصيل رسائلها من خلال وسائل الإعلام إلى الجمهور الأوسع، والتعبير عن مطالبهم للمسؤولين الحكوميين ومراقبة الإجراءات الحكومية لضمان المساءلة. |          |
| 1   | يوجد خطوط اتصال مباشرة بين المنظمة وصانعي السياسات.  |          |
| 2   | هناك مشاريع مشتركة بين المنظمة والحكومة .  |          |

| م.م   | البند   | (10 - 1) |
|---|---|----------|
| 3   | توجد آليات وعلاقات للمنظمة للمشاركة في مختلف مستويات عمليات صنع القرار الحكومي.   |          |
| 4   | هناك تحالف على بعض القضايا وتم إجراء حملات مناصرة واسعة النطاق بين الجمعية والحكومة.  |          |
| 5   | يوجد جهود مناصرة للمنظمة لتعزيز الإصلاحات القانونية لاستفيد المنظمات الأهلية والعمل الخيري المحلي من هذه الإصلاحات.   |          |
| <b>خامساً/ توفير الخدمات: مجموعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية، والتي تلبي احتياجات وأولويات وتوقعات المستفيدين منها بكفاءة عالية.</b>  |   |          |
| 1   | تقدم المنظمة خدمات متنوعة من المجالات، بما في ذلك الخدمات الاجتماعية الأساسية مثل (الصحة ، والتعليم ، والإغاثة ، والإسكان ، والمياه ، أو الطاقة) وغيرها من المجالات مثل (التممية الاقتصادية، وحماية البيئة، أو الحوكمة والتمكين). |          |
| 2   | السلع والخدمات المقدمة تعكس احتياجات وأولويات الفئة المستهدفة من المجتمع.   |          |
| 3   | يوجد لدى المنظمة معرفة بطلب السوق وحاجات المستفيدين من الخدمات.   |          |
| 4   | يتم استرداد تكاليف بفرض رسوم بسيطة مقابل تقديم الخدمات.   |          |
| 5   | تقدم الحكومة منحاً أو عقوداً للمنظمة لتمكنها من تقديم الخدمة بشكل أفضل.   |          |
| <b>سادساً/ البنية التحتية: مجموعة الأدوات والموارد التي تسعى لامتلاكها المنظمات الأهلية، والتي من خلالها تستطيع الوصول للمعلومات اللازمة لاستمراريتها وبقائها، إضافة لتقديم الخدمات للمستفيدين.</b> |   |          |
| 1   | يوجد شبكة معلومات تُسهل عملية تبادل المعلومات.  |          |
| 2   | يوجد مديرون محليون قادرين على إدارة المنظمة وتطويرها.   |          |
| 3   | يتم تلبية احتياجات المنظمة الأهلية من طرف الحكومة.  |          |
| 4   | يتم الشراكة بين المنظمة ورجال الأعمال المحليين والحكومة ووسائل الإعلام لتحقيق أهداف مشتركة.   |          |
| 5   | يتوفر تدريب متخصص أكثر تقدماً في مجالات مثل (الإدارة الاستراتيجية والمحاسبة والإدارة المالية وجمع الأموال وإدارة المتطوعين، ...إلخ).  |          |

تم بحمد الله، مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم.

## ملحق (2): أسئلة المقابلات

1. هل تمتلك المنظمة خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات؟
2. هل لدى الإدارة العليا في المنظمة وعي بأهمية امتلاك خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات؟
3. هل لدى المنظمة قدرات داخلية لتصميم خطة استراتيجية مبنية على السيناريوهات أم تستعين بخبراء خارجيين؟
4. هل يتم وضع خطة بديلة للسيناريوهات الاستراتيجية التي تقوم بإعدادها المنظمة لمواجهة الأحداث غير المرغوب فيها؟
5. هل تطبيق تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية جعل المنظمة قادرة على التعامل مع المشكلات الجديدة التي تواجهها؟
6. هل تهتم المنظمة بنشر ثقافة تخطيط السيناريو الاستراتيجي؟
7. هل تقوم المنظمة بوضع خطة طوارئ بمشاركة مختلف العاملين باختلاف مجالاتهم داخلها؟
8. هل يتم تقييم كفاءة وفاعلية خطط الطوارئ وبرامج إدارة الأزمات السابقة في المنظمة لتطورها والاستفادة منها في مواجهة الأحداث المستقبلية؟
9. هل تمتلك المنظمة بناء مؤسسيا قويا يساعدها على استدامة التدخلات التي تقدمها لفئاتها المستهدفة؟
10. هل تمتلك المنظمة خطة مكتوبة لتجنيد الأموال وحشد الموارد المجتمعية؟
11. هل تمتلك المؤسسة بعض الأصول التي تدر عليها دخلاً أو تقدم خدمات برسوم رمزية لاستعاضة التكلفة؟
12. هل تمتلك المنظمة موارد مالية كافية لتبقى قادرة على البقاء في المستقبل قصير الأجل والاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة؟

ملحق (3): أسماء المحكمين

| الجامعة                | الاسم               | م. |
|------------------------|---------------------|----|
| الجامعة الإسلامية      | أ.د. سمير صافي      | 1  |
| شركة كيستون للاستشارات | د. رجب السراج       | 2  |
| الجامعة الإسلامية      | د. أكرم سمور        | 3  |
| جامعة القدس أبو ديس    | د. تهاني جفال       | 4  |
| جامعة الإسراء          | د. نبيل أبو شمالة   | 5  |
| جامعة الأزهر           | د. سليمان الطلاع    | 6  |
| جامعة الأزهر           | د. أيمن بكير        | 7  |
| الجامعة الإسلامية      | د. إسماعيل قاسم     | 8  |
| جامعة غزة              | د. إبراهيم أبو رحمة | 9  |

## فهرس الجداول

- جدول (2.1): تعريف تخطيط السيناريو الاستراتيجي ..... 16
- جدول (2.2): يوضح الاختلافات بين السيناريو والتنبؤ والرؤية ..... 19
- جدول (2.3): تعريف الاستدامة المؤسسية ..... 36
- جدول (2.4): إحصائية توضح عدد المنظمات في مختلف محافظات المحافظات الجنوبية ..... 54
- جدول (2.5): يوضح الشخصيات التي تمت مقابلاتها في عدد من المنظمات الأهلية ..... 56
- جدول (2.6): تفرغ السؤال الأول من المقابلات الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 57
- جدول (2.7): تفرغ السؤال الثاني من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 58
- جدول (2.8): تفرغ السؤال الثالث من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 59
- جدول (2.9): تفرغ السؤال الرابع من الشخصية مع مدراء المنظمات الأهلية ..... 60
- جدول (2.10): تفرغ السؤال الخامس من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 61
- جدول (2.11): تفرغ السؤال السادس من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 62
- جدول (2.12): تفرغ السؤال السابع من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 63
- جدول (2.13): تفرغ السؤال الثامن من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 64
- جدول (2.14): تفرغ السؤال التاسع من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 65
- جدول (2.15): تفرغ السؤال العاشر من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 66
- جدول (2.16): تفرغ السؤال الحادي عشر من الشخصية مع مدراء المنظمات الأهلية ..... 67
- جدول (2.17): تفرغ السؤال الثاني عشر من الشخصية مع مديري المنظمات الأهلية ..... 68
- جدول (2.18): جدول يوضح الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ..... 93
- جدول (3.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب مجال العمل ..... 95
- جدول (3.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي ..... 97
- جدول (3.3) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد المشاركين " ..... 99
- جدول (3.4) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد الإطار الزمني " ..... 99
- جدول (3.5) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد المؤثرين على السيناريوهات " ..... 100
- جدول (3.6) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد الاتجاهات المستقبلية " ..... 101
- جدول (3.7) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تحديد العوامل المستقبلية المجهولة " ..... 101
- جدول (3.8) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " بناء 3-5 سيناريوهات " ..... 102
- جدول (3.9) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " صياغة الاستراتيجية " ..... 103
- جدول (3.10) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " تطوير خطة الطوارئ " ..... 104

|     |   |
|-----|---|
| 105 | جدول (3.11) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " البيئة القانونية "   |
| 105 | جدول (3.12) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " القدرة التنظيمية "   |
| 106 | جدول (3.13) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " السلامة المالية "  |
| 107 | جدول (3.14) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " المناصرة "   |
| 107 | جدول (3.15) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " توفير الخدمات "  |
| 108 | جدول (3.16) نتائج الاتساق الداخلي - مجال " البنية التحتية "   |
| 109 | جدول (3.17) نتائج الصدق البنائي للاستبانة   |
| 110 | جدول (3.18) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة   |
| 111 | جدول (3.19) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي   |
| 113 | جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي  |
| 114 | جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر  |
| 115 | جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي  |
| 115 | جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة   |
| 116 | جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي   |
| 116 | جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المنظمة   |
| 117 | جدول (4.7) يوضح المحك المعتمد في الدراسة  |
| 118 | جدول (4.8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد المشاركين "                    |
| 121 | جدول (4.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الإطار الزمني "                |
| 124 | جدول (4.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد المؤثرين على السيناريوهات "   |
| 127 | جدول (4.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاتجاهات المستقبلية "        |
| 130 | جدول (4.12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد العوامل المستقبلية المجهولة " |
| 132 | جدول (4.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " بناء 3-5 سيناريوهات "               |
| 135 | جدول (4.15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية "                |

- جدول (4.16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة  
 من فقرات مجال " تطوير خطة الطوارئ " ..... 137
- جدول (4.17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع  
 فقرات " تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية " ..... 140
- جدول (4.18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة  
 من فقرات مجال " البيئة القانونية " ..... 143
- جدول (4.19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة  
 من فقرات مجال " القدرة التنظيمية " ..... 145
- جدول (4.20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة  
 من فقرات مجال " السلامة المالية " ..... 147
- جدول (4.21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة  
 من فقرات مجال " المناصرة " ..... 149
- جدول (4.22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة  
 من فقرات مجال " توفير الخدمات " ..... 151
- جدول (4.23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة  
 من فقرات مجال " البنية التحتية " ..... 153
- جدول (4.24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع  
 فقرات "الاستدامة المؤسسية " ..... 155
- جدول (4.25): معامل الارتباط بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية  
 في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية..... 158
- جدول (4.26): تحليل الانحدار المتعدد ..... 161
- جدول (4.27): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - النوع الاجتماعي ..... 163
- جدول (4.28): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر ..... 165
- جدول (4.29): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي ..... 167
- جدول (4.30): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة ..... 169
- جدول (4.31): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي ..... 171
- جدول (4.32): يوضح أهداف الرسالة وأساليب تحقيقها ..... 176
- جدول (4.33): يوضح آلية تنفيذ توصيات الدراسة ..... 179

## فهرس الأشكال

شكل (1.1) متغيرات الدراسة ..... 8

## فهرس المحتويات

|  |           |
|--|-----------|
| إهداء .....  |           |
| إقرار .....  | ب         |
| شكر وعران .....  | ج         |
| مصطلحات الدراسة .....                                      | د         |
| الملخص .....   | هـ        |
| Abstract: .....  | و         |
| <b>الفصل الأول: خلفية الدراسة</b> .....                    | <b>1</b>  |
| 1.1 مقدمة الدراسة .....                                    | 1         |
| 1.2 مشكلة الدراسة .....                                    | 3         |
| 1.3 أهمية الدراسة .....                                    | 5         |
| 1.4 أهداف الدراسة .....                                    | 6         |
| 1.5 متغيرات ونموذج الدراسة .....                           | 6         |
| 1.5.1 المتغير المستقل: .....                               | 6         |
| 1.5.2 المتغير التابع: .....                                | 7         |
| 1.5.3 المتغيرات الديموغرافية: .....                        | 7         |
| 1.5.4 أنموذج متغيرات الدراسة .....                         | 8         |
| 1.6 فرضيات الدراسة .....                                   | 8         |
| 1.7 حدود الدراسة .....                                     | 10        |
| <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> ..... | <b>11</b> |
| 2.1 تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية .....                  | 11        |
| 2.1.1 تمهيد: .....   | 11        |
| 2.1.2 نشأة وتطور تخطيط السيناريو .....                     | 12        |
| 2.1.3 مفهوم تخطيط السيناريو الاستراتيجي .....              | 13        |

|    |   |
|----|---|
| 14 | 2.1.4 تعريف تخطيط السيناريو الاستراتيجي                         |
| 19 | 2.1.5 أهمية تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية                     |
| 20 | 2.1.6 أهداف تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية                     |
| 21 | 2.1.6 متطلبات تخطيط السيناريو                                   |
| 22 | 2.1.7 خصائص السيناريوهات الاستراتيجية                           |
| 23 | 2.1.8 أنواع السيناريوهات الاستراتيجية                           |
| 25 | 2.1.9 معايير اختيار السيناريوهات الاستراتيجية                   |
| 25 | 2.1.10 خطوات بناء وتطوير السيناريوهات الاستراتيجية              |
| 27 | 2.1.11 نقاط القوة والضعف في تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية     |
| 28 | 2.1.12 عوامل نجاح تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية               |
| 29 | 2.1.13 أبعاد عملية تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية              |
| 32 | 2.1.14 الخلاصة  |
| 33 | 2.2 الاستدامة المؤسسية  |
| 33 | 2.2.1 تمهيد   |
| 34 | 2.2.2 مفهوم الاستدامة المؤسسية                                  |
| 36 | 2.2.3 نشأة الاستدامة المؤسسية                                   |
| 36 | 2.2.4 تعريف الاستدامة المؤسسية                                  |
| 37 | 2.2.5 أنواع الاستدامة   |
| 39 | 2.2.6 خطوات الاستدامة المؤسسية                                  |
| 39 | 2.2.7 المبادئ التوجيهية لتبني فلسفة الاستدامة ضمن برامج المؤسسة |
| 41 | 2.2.8 الشروط المطلوبة لتحقيق الاستدامة المؤسسية                 |
| 41 | 2.2.9 استراتيجيات الاستدامة المؤسسية                            |
| 42 | 2.2.10 المناهج الحديثة في قياس الاستدامة المؤسسية               |
| 42 | 2.2.11 العوامل التي تؤثر على الاستدامة المؤسسية                 |

|    |   |
|----|---|
| 43 | 2.2.12 أبعاد ومؤشرات استدامة المنظمات الأهلية                             |
| 43 | 2.2.12.1 البيئة القانونية:  |
| 43 | 2.2.12.2 القدرة التنظيمية:  |
| 44 | 2.2.12.3 السلامة المالية:   |
| 44 | 2.2.12.4 المناصرة:  |
| 44 | 2.2.12.5 توفير الخدمة:  |
| 44 | 2.2.12.6 البنية التحتية:  |
| 44 | 2.2.12.7 الصورة العامة:   |
| 45 | 2.2.13 الخلاصة  |
| 46 | 2.3 العلاقة بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وتنمية الاستدامة المؤسسية |
| 46 | 2.3.1 تمهيد   |
| 46 | 2.3.2 تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في المنظمات الأهلية                 |
| 47 | 2.3.3 أهمية السيناريوهات في استدامة المنظمات الأهلية                      |
| 48 | 2.3.4 الخلاصة   |
| 49 | 2.4 المنظمات الأهلية  |
| 49 | 2.4.1 تمهيد   |
| 49 | 2.4.2 مفهوم المنظمات الأهلية  |
| 50 | 2.4.3 نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين                               |
| 50 | 2.4.4 خصائص المنظمات الأهلية  |
| 51 | 2.4.5 عناصر نجاح المنظمات الأهلية   |
| 51 | 2.4.6 المعوقات والصعوبات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية:                 |
| 52 | 2.4.7 مصادر التمويل في المنظمات الأهلية                                   |
| 53 | 2.4.8 المنظمات الأهلية (إحصائيات وأرقام):                                 |
| 54 | 2.4.9 الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية                                |

|     |   |
|-----|---|
| 54  | 2.4.10 شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" .....   |
| 56  | 2.4.11 ما دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية؟ ..... |
| 69  | 2.4.12 الخلاصة .....  |
| 70  | 2.5 الدراسات السابقة والتعقيب عليها .....   |
| 70  | 2.5.1 المحور الأول: الدراسات التي تناولت تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية .....  |
| 70  | 2.5.1.1 الدراسات العربية والمحلية: .....  |
| 75  | 2.5.1.2 الدراسات الأجنبية: .....  |
| 79  | 2.5.2 المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الاستدامة المؤسسية .....  |
| 79  | 2.5.2.1 الدراسات العربية والمحلية. .....  |
| 85  | 2.5.2.2 الدراسات الأجنبية: .....  |
| 91  | 2.5.4 خلاصة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: .....  |
| 92  | 2.5.5 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: .....   |
| 93  | 2.5.6 الفجوة البحثية: .....   |
| 94  | 3.1 مقدمة .....   |
| 94  | 3.2 منهج الدراسة .....  |
| 95  | 3.3 مجتمع الدراسة .....   |
| 96  | 3.4 أداة الدراسة .....  |
| 97  | 3.5 خطوات بناء الاستبانة .....  |
| 98  | 3.6 صدق الاستبانة .....   |
| 110 | 3.7 ثبات الاستبانة Reliability .....  |
| 111 | 3.8 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test .....  |
| 112 | 3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة .....  |

|     |  |
|-----|--|
| 113 | الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج .....            |
| 113 | 4.1 مقدمة .....  |
| 113 | 4.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية .....          |
| 118 | 4.3 تحليل فقرات الاستبانة .....                                      |
| 118 | 4.3.1 تحليل فقرات " تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية " .....          |
| 118 | 4.3.1.1 تحليل فقرات مجال " تحديد المشاركين " .....                   |
| 121 | 4.3.1.2 تحليل فقرات مجال " تحديد الإطار الزمني " .....               |
| 123 | 4.3.1.3 تحليل فقرات مجال " تحديد المؤثرين على السيناريوهات " .....   |
| 127 | 4.3.1.4 تحليل فقرات مجال " تحديد الاتجاهات المستقبلية " .....        |
| 130 | 4.3.1.5 تحليل فقرات مجال " تحديد العوامل المستقبلية المجهولة " ..... |
| 132 | 4.3.1.6 تحليل فقرات مجال " بناء 3-5 سيناريوهات " .....               |
| 135 | 4.3.1.7 تحليل فقرات مجال " صياغة الاستراتيجية " .....                |
| 137 | 4.3.1.8 تحليل فقرات مجال " تطوير خطة الطوارئ ": .....                |
| 143 | 4.3.2 تحليل فقرات " الاستدامة المؤسسية " .....                       |
| 143 | 4.3.2.1 تحليل فقرات مجال " البيئة القانونية " .....                  |
| 145 | 4.3.2.2 تحليل فقرات مجال " القدرة التنظيمية " .....                  |
| 147 | 4.3.2.3 تحليل فقرات مجال " السلامة المالية ": .....                  |
| 149 | 4.3.2.4 تحليل فقرات مجال " المناصرة ": .....                         |
| 151 | 4.3.2.5 تحليل فقرات مجال " توفير الخدمات ": .....                    |
| 153 | 4.3.2.6 تحليل فقرات مجال " البنية التحتية " .....                    |
| 157 | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة: .....                                     |
| 173 | 4.5 تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج .....                      |
| 173 | 4.5.1 نتائج الدراسة .....  |
| 176 | 4.5.2 أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها .....                            |

|            |                                   |
|------------|-----------------------------------|
| 177        | ..... 4.5.3 توصيات الدراسة        |
| 179        | ..... 4.6 خطة تنفيذ التوصيات      |
| 180        | ..... 5.6 دراسات مستقبلية مقترحة  |
| 181        | ..... ملخص الفصل                  |
| <b>182</b> | <b>..... المراجع والمصادر</b>     |
| 182        | ..... القرآن الكريم.              |
| 182        | ..... أولاً: المراجع العربية      |
| 187        | ..... ثانياً: المراجع الأجنبية    |
| 191        | ..... ثالثاً: المواقع الإلكترونية |
| <b>192</b> | <b>..... الملاحق</b>              |
| 200        | ..... فهرس الجداول                |
| 203        | ..... فهرس الأشكال                |