



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير الاستشراف الإستراتيجي في التحسين المستمر
لقدرة القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية

وائل مصطفى مسعود اللوح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

تأثير الاستشراق الإستراتيجي في التحسين المستمر
لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية

إعداد:

وائل مصطفى مسعود اللوح

بكالوريوس تنمية، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف: الدكتور بدر شحدة حمدان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

2023/1444هـم



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تأثير الاستشراف الإستراتيجي في التحسين المستمر
لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية

اسم الطالب: وائل مصطفى مسعود اللوح
الرقم الجامعي: 22012118

إشراف: الدكتور بدر شحدة حمدان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/5/8 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

DR. B. S. H.
ECONOMIST
التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور بدر شحدة حمدان

Sadi M. ElKhanz
التوقيع:

2- ممتحنًا داخليًا: الدكتور سعدي الكرنز

التوقيع:

3- ممتحنًا خارجيًا: الدكتور نادر أبو شرح

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله الانسان طيب القلب والذي علمني أن الاعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والاصرار.

إلى روح أمي الحبيبة رحمها الله والتي لم أراها وكان دعاؤها سر ناجحي وحنانها بلمس جراحي.

والى روح من كانت فرحتي الاولى إبنتي المرحومة رؤى الاولى وإلى روح أخي الحبيب المرحوم الدكتور زياد وإلى أرواح أخواتي الطاهرات.

وإهداء بكل الحب إلى رفيقة دربي والتي شجعتني وساندتني و سارت معي إلى تحقيق الحلم... زوجتي الحبيبة الغالية...

إلي فرحة عمري، وقرّة عيني، وأمل المستقبل، بناتي العزيزات الدكتورة أسيل والدكتورة رفيف ، والمهندسة رؤى ، والحبيبة ألاء، وأبنائي الأعرء ومهجة قلبي ابني حسن، ومهجة روحي ابني أحمد.

إلى سندي وعزوتي إخواني وعائلاتهم وأنسبائي الاعزاء... تقديراً واعتزازاً لهم جميعاً إلى من عرفت كيف أجدهم، وعلموني ألا أضيعهم... أصدقائي الاعزاء وزملائي الاحباء.

إلى من يذوبون كالشموع، لينيروا طريقنا بالعلم والمعرفة، أساتذتي الأفاضل الرائعين إلى من أحبوني، ودعموني، ووقفوا بجانبني دوماً أتقدم اليكم بهذا العمل المتواضع... وثمره جهدي سائلاً العلي التقدير أن يُنفع به، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم...

الباحث / وائل مصطفى مسعود اللوح

الإقرار:

أقر أنا معد هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

الاسم: وائل مصطفى مسعود اللوح

التاريخ: 2023/5/8

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونَ﴾ [البقرة: 152]

الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدى، لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه إلى يوم الدين. أما بعد: امتثالاً لقول الله تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ [إبراهيم: 7] فإنني بداية أشكر الله العلى القدير، الذي أمدني برعايته وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، وانطلاقاً من قول سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنني أتوجه بالشكر والعرفان إلى:

جامعتي جامعة القدس جامعة العلم والعلماء والشكر والتقدير للدكتور سعدي الكرنز وزير الصناعة الاسبق والذي كان داعماً ومرشداً لي، والشكر موصول لمعالي المهندس مازن سنقرط عضو مجلس امناء الجامعة ووزير الاقتصاد الوطني الاسبق، الذي كان سنداً وعوناً وناصحاً لي، والشكر والعرفان للدكتور احمد حرزالله مدير معهد التنمية المستدامة، وأعضاء الهيئة التدريسية الكاترة الرائعين الدكتورة/تهاني جفال منسقة برنامج التنمية في المحافظات الجنوبية، والدكتور/على شاهين والدكتور/نبيل أبو شمالة، والدكتور/حسن السعدوني.

وكل التقدير والامتنان للدكتور/ بدر حمدان ، المشرف على هذه الرسالة، لما قدمه إلى من توجيهات وإرشادات قيمة طيلة فترة إعداد هذه الرسالة، والذي كان لمساهمته الدور البارز في إخراجها إلى النور.

كما أتقدم بعظيم الشكر إلى الدكتور/ سعدي الكرنز، على تشريفه لي كمنافس داخلي، والشكر موصول إلى الدكتور/ نادر أبو شرح، على تشريفه لي كمنافس خارجي، وعلى توجيهاتهما ونصائحهما العلمية التي أثرت الرسالة.

وخالص شكري وعرفاني لوزارة الاقتصاد الوطني ، والاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، واتحاد الصناعات الغذائية، وجمعية رجال الاعمال، ومركز التجارة الفلسطيني - بال تريد.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أصحاب الشركات الصناعية وجميع العاملين فيها، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، وكان لإرشاداتهم كل النفع والفائدة.

وأخيراً فإن ما جاء في هذه الدراسة من صواب فهو بتوفيق من الله وما جاء بها من خطأ فهو مني.

"وما توفيقى إلا بالله عليه توكلتُ هو نعم المولى ونعم النصير"

الباحث: وائل مصطفى مسعود اللوح

مصطلحات الدراسة:

1. الاستشراف الاستراتيجي:

عبارة عن مهارة وعملية تمارس على مستوى المؤسسات وفق عملية ممنهجة لدراسة احتمالات المستقبل باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات والتقنيات والتبصر بجملة البدائل المستقبلية التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل والاستعداد للمخاطر المحتملة وإعداد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاستراتيجية لمستقبل مستدام من خلال اندماج الأساليب الاستشرافية والإدارة الاستراتيجية (العجايب، 2021).

2. التحسين المستمر:

عبارة عن عملية مخططة ومنظمة على مستوى المنظم بأكملها، تتضمن كافة العاملين داخل المؤسسة، يتم من خلالها استخدام بعض الأدوات والتقنيات التي تساعد في الحد من الفشل، وتساعد في التعلم، وتهدف إلى تحقيق التحسين لكافة عمليات المؤسسة، والحفاظ على هذه العمليات منظمة بالشكل الذي يحقق حاجات ورغبات العاملين والعملاء (محمد، 2020).

3. القطاع الصناعي:

عبارة عن بنية أو تركيبة الصناعة من حيث عدد المنتجين وتوزيعهم حسب أحجامهم وأشكال الملكية وعوائق الدخول والخروج من الصناعة ودرجة التكامل العامودي وغيرها من المؤشرات التي تعكس ظروف العرض والطلب والانتاج في الصناعة (أبو عمرة، 2016).

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات قطاع الصناعات الغذائية الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وعددهم (360) موظف، حيث استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، وقام باختيار عينة بلغت (186) موظفاً، ومن ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة، وتم استرداد (180) استبانة بنسبة استرداد بلغت (96%).

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توافرت أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في شركات القطاع الصناعي بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (75.4%)، وتوافر التحسين المستمر في شركات القطاع الصناعي بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (78.6%)، ووجود تأثير للاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني، وكانت كل أبعاد الاستشراف الاستراتيجي لها تأثير طردي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي، كما كان أكثر الأبعاد تأثيراً بعد (التخطيط الاستراتيجي) وجاء في المرتبة الاخيرة من حيث التأثير في التحسين المستمر في القطاع الصناعي بعد قدرات التكامل.

وبناء على النتائج السابقة فقد أوصت الدراسة: بضرورة اهتمام إدارة الشركات الصناعية من خبرات المنافسين من حولها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وضرورة مشاركة كافة المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية في شركات القطاع الصناعي بما يسهم في أداء المهام بشكل سليم. وتعزيز كافة العلاقات وعلى كافة المستويات سواء كانت الرسمية أو غير الرسمية ما بين العاملين في الشركات وبكافة المستويات. بالإضافة لضرورة وضع مقاييس مبتكرة لقياس الأداء الاستراتيجي لشركات القطاع الصناعي الفلسطيني.

The impact of strategic foresight on the continuous improvement of the capabilities of the Palestinian industrial sector in the southern governorates

Prepared By: Wael Mustafa Al-Louh

Supervisor: Dr. Bader Shehda Hamdan

Abstract

This study aimed to identify the extent of the impact of strategic foresight on the continuous improvement of the capabilities of the Palestinian industrial sector in the southern governorates. The researcher used the descriptive analytical approach, relying on the questionnaire as a tool for data collection. Their number is (360) employees, where the researcher used a simple random sample, and selected a sample of (186) individuals, then the researcher distributed the questionnaires to the study sample, and (180) questionnaires were retrieved with a recovery rate of (96%).

The study concluded with a number of results, the most important of which are: the dimensions of strategic advantage in the industrial sector companies were available in a large degree, with a relative weight (75.4%), and the availability of continuous improvement in the industrial sector companies in a significant degree, with a relative weight (78.6%), and the existence of an impact of strategic forensic in continuous improvement For the capabilities of the Palestinian industrial sector, and the study also concluded that there is a statistically significant impact on strategic advantage (integration capabilities, environmental monitoring, strategic planning, scenario building) in the continuous improvement of the capabilities of the Palestinian industrial sector.

The study recommended: The need for the management of industrial companies to take advantage of the experiences of competitors around them, whether in their internal or external environment. The study also recommended the need to share all information at the various organizational levels in the industrial sector companies, in a way that contributes to the proper performance of tasks. And the need to strengthen all relations at all levels, whether formal or informal, between employees in companies and at all levels. The study also recommended the need to develop innovative measures to measure the strategic performance of Palestinian industrial sector companies.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

اتسمت العقود الأخيرة بكثرة المتغيرات العالمية التي تؤثر بشكل كبير على عمل المؤسسات وأدائها وقدرتها على البقاء والنمو والنجاح، إذ أنه في ظل العولمة وما رافقها من تغيرات وتطورات وانفتاح، أصبح من الصعب على المؤسسات وقادتها إهمال الاستشراف الاستراتيجي، خصوصاً مع تزايد انحسار الفواصل المعلوماتية والزمانية بين المجتمعات والمؤسسات، وتنوع التفاعلات بين المؤسسات وبيئاتها، فأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تتميز بالغموض وعدم التأكد والتهديد. وفي ظل هكذا أوضاع تصبح الأساليب التقليدية في عمل المؤسسات عقيمة، ولن تستطيع أي منظمة البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح إذا بقيت أسيرة الأفكار والخطط التقليدية.

ويتطلب هذا النجاح وجود المقومات الأساسية للدراسات المستقبلية وتبني لمنهجيات الاستشراف الاستراتيجي كخطوة استباقية، بالإضافة لوجود فِرَق ومجموعات تُعني ببناء السيناريوهات واعداد التخطيط الاستراتيجي المستقبلي الذي يساعد في اتخاذ القرار في ظل القوانين المشروعة بالإضافة إلى امتلاك المؤسسات القدرة على استثمار الكفاءات والموارد المتاحة لها واستكشاف الفرص والامكانات الجديدة، مع تجنب الأزمات ببراعة استراتيجية، وقيادة تؤمن بأن مقومات الاستشراف الاستراتيجي

تمكنها من تعزيز مكانتها لترتقي وتتطور في ظل بيئة تتخللها الصعوبات والتحديات لضمان النجاح والتميز في الوقت الحاضر والتحسين المستمر والديمومة في المستقبل (الجزازي، 2019).

ويعتبر تحسين قدرات القطاع الصناعي الفلسطيني وتطويرها من أهم المجالات التي تحظى بإهتمام كبير لدى جميع أفراد المجتمع، بسبب أهمية هذا القطاع كأحد أهم أعمدة الاقتصاد الفلسطيني وبسبب وجود العديد من الشركات الصناعية بأنواعها المختلفة مما أدى إلى زيادة المنافسة في القطاع الصناعي، حيث يشهد العصر الحالي حدوث تغير مستمر ومتسارع في مجال قدرات الشركات الصناعية، حيث يعتبر موضوع التحسين المستمر للقدرات من المواضيع الحديثة المهمة على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي، وبالتالي يجب على الشركات الصناعية إحداث تغييرات مستمرة على قدرتها وبذل المزيد من الجهود من أجل تطوير قدراتها المختلفة بما يتناسب مع احتياجاتها (أبو هرييد، 2021).

بناء على ما سبق سعت الدراسة الحالية للكشف عن أدوات وأساليب الاستشراف الاستراتيجي ومعرفة تأثيرها في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني، والتعرف على مدى امتلاك القطاع الصناعي لهذه الأدوات والأساليب، بهدف الخروج بنتائج وتوصيات ملائمة تخدم القطاع الصناعي بشكل عام من أجل تعزيز التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني واستدامتها وفق أفضل الممارسات والمعايير العالمية.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر موضوع التحسين المستمر للقدرات المؤسسية من الموضوعات الإدارية التي لاقت اهتماماً كبيراً في الوقت الحاضر، حيث يلعب موضوع تحسين القدرات دوراً هاماً فمن خلاله يمكن للمؤسسة مواجهة كافة التحديات وتحقيق التحول اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التحسين المستمر لقدرات المؤسسات وإدراكاً لأهمية التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي، لما له من أثر بالغ في رسم التوجهات المستقبلية، وبالنظر إلى الدور الهام والمميز للاستشراف الاستراتيجي في التكيف مع الظروف البيئية الحالية والمستقبلية والقيام بالدور المنوط بها بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال عمل الباحث واطلاعه المباشر على واقع القطاع الصناعي الفلسطيني، وإجراء بعض المقابلات مع أصحاب المصانع بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية (انظر ملحق 1) الذين أكدوا على اهتمام إدارة تلك المصانع بتطوير وتحسين قدراتها لكن هذا الاهتمام بحاجة إلى التطوير والتحسين

المستمر، نظراً لطبيعة عمل تلك المصانع المتغيرة، وحاجتها للتطوير المستمر، وذلك من أجل تحقيق استدامة في قدراتها بأفضل الممارسات والمعايير العالمية وبما يخدم القطاع الصناعي.

وهذا ما عكسته الإحصاءات الرسمية لمؤشرات القطاع الصناعي الفلسطيني التي أوضحت تراجع دور القطاع الصناعي، حيث شهد العام 2020 انخفاضاً بعدد المصانع الجديدة المرخصة مقارنة بالعام 2019 بنسبة بلغت 34.8%، كما شهدت قيمة رأس مال هذه المصانع انخفاضاً بنسبة 36.8% مقارنة بالعام 2019، كما شهد عدد العاملين في المؤسسات الصناعية في العام 2020 انخفاضاً نسبته 10.0% مقارنة بالعام 2019، كما سجل الانتاج المتحقق في المؤسسات الصناعية عام 2020 تراجعاً بمقدار 13.3% عن العام 2019م (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021) بالإضافة إلى تراجع القدرة الانتاجية وضعفها حيث بلغت (15) خلال العام 2022.

ويعد الاستشراف الاستراتيجي له دور هام وبارز في التكيف مع الظروف البيئية الحالية والمستقبلية والقيام بالدور المنوط لها بكفاءة وفاعلية.

ولما للاستشراف الاستراتيجي من دور هام في تحسين قدرات المؤسسات وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة كدراسة (الحرافشة، 2020) التي أكدت على أهمية الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر، ودراسة (الجزازي، 2019) التي وجدت تأثير طردي للاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني؟

3.1 مبررات الدراسة

1. رغبة الباحث الشخصية في الكشف عن تأثير الاستشراف الاستراتيجي على تحسين قدرات القطاع الصناعي لما لهذا القطاع من أهمية في الاقتصاد الوطني.
2. عمل الباحث لفترة طويلة في وزارة الاقتصاد الوطني، واطلاعه على المشاكل التي تواجه هذا القطاع المهم والذي يعد العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني.
3. كثرة التحديات التي تواجه القطاع الصناعي الفلسطيني، وضرورة زيادة البحث في المواضيع التي يمكن أن تنمي القطاع الصناعي وتعمل على رفع الكفاءة به.

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1. الأهمية العلمية:

1. ندرة البحوث والدراسات التي تناولت الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني فالمكتبة العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص تفتقر إلى الكتب والدراسات والبحوث التي تساعد على مواكبة التطور في هذا المجال على حد علم الباحث.
2. تتجلى أهمية الدراسة من خلال ما وفرته من إطار نظري يتناول متغيرات الدراسة مما قد يفيد الباحثين في هذا المجال، لا سيما تحسين وتطوير قدرات القطاع الصناعي الفلسطيني وآليات تحسينها.
3. تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بعنوان جديد يفيد الباحث والقارئ للتعرف على الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره على التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

2.4.1. الأهمية العملية:

1. أهمية موضوع تحسين القدرات في الوقت الحاضر والذي يعد محور اهتمام القائمين على القطاع الصناعي الفلسطيني والأكاديميين وجميع فئات المجتمع ولا سيما في ظل المتغيرات التي يخضع لها هذا القطاع بهدف تحسين قدرات هذا القطاع، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
2. تستمد الدراسة أهميتها في محاولتها تقديم معلومات وتوصيات للمسؤولين في القطاع الصناعي عن الاستشراف الاستراتيجي وما يمكن أن يحدثه من إسهام في تحسين وتطوير قدراتها.
3. يمكن أن تساعد الدراسة الحالية بما ستقدمه من نتائج وتوصيات صناع القرار في القطاع الخاص في عملية التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

5.1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

1. تقدير تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.
2. الكشف عن مستوى واقع الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني.
3. التعرف على مستوى التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

4. التحقق من وجود الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي (قدرات التكامل، الرصد البيئي، التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات) في القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للخصائص الديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة).
5. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تعزى للخصائص الديمغرافية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة).

6.1 أسئلة الدراسة

1. ما تأثير تطبيق الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني؟
2. ما مستوى الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني؟
3. ما مستوى التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني؟
4. هل يوجد فروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة)؟
5. ما مستوى الفروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة)؟

7.1 متغيرات وأنموذج الدراسة

1. المتغير المستقل: الاستشراف الاستراتيجي: (قدرات التكامل، الرصد البيئي، التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات). وتم تحديدها بناء على مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة، وبما يتناسب مع البيئة الفلسطينية، والجدول (1.1) يوضح أبعاد الاستشراف الاستراتيجي الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة.

جدول 1.1: تحديد أبعاد الاستشراف الاستراتيجي.

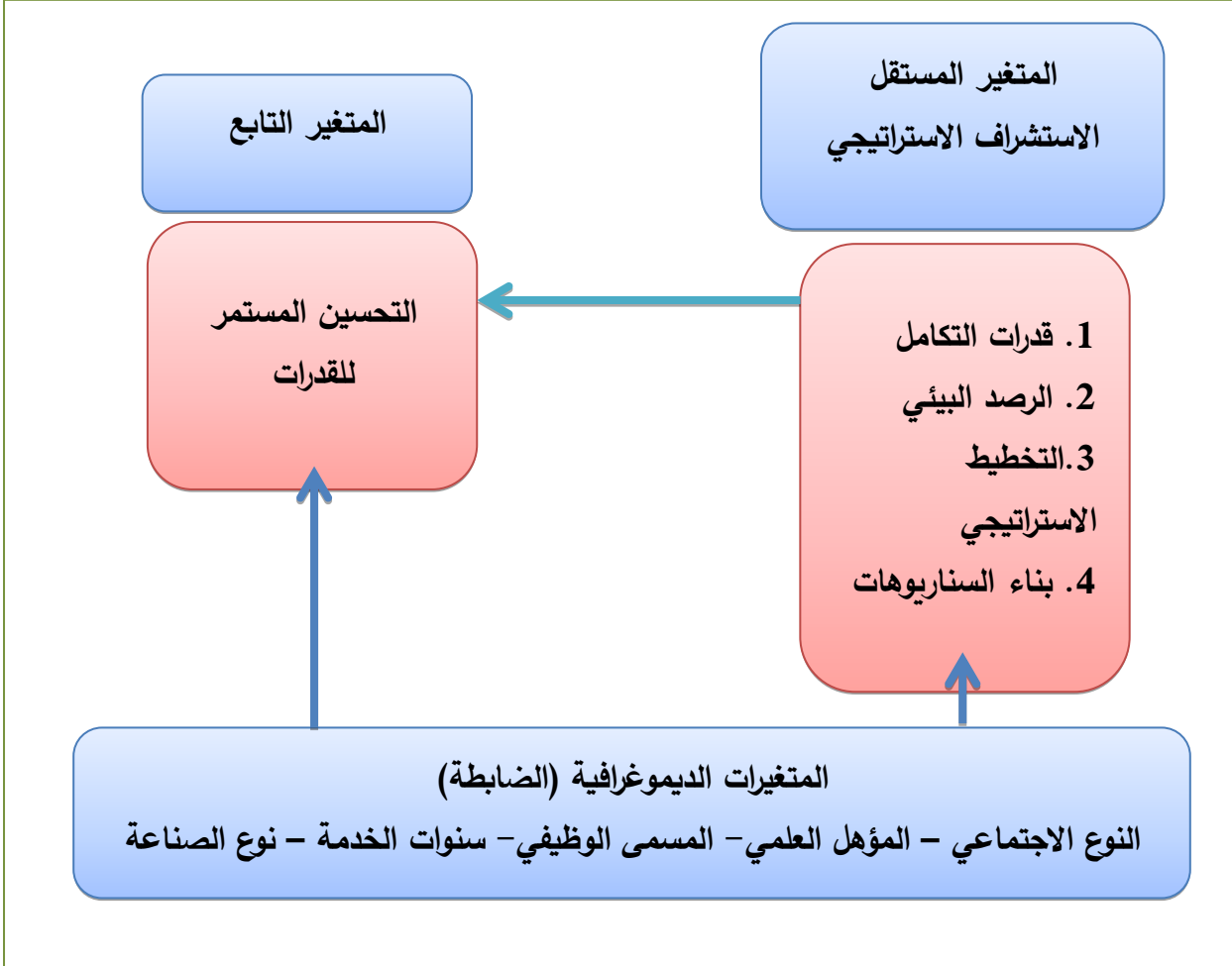
الدراسة والسنة	الإدراك الاستراتيجي	البصيرة الاستراتيجية	التنقيب الاستراتيجي	الرد صدي البيئي	الاختيار الاستراتيجي	قدرات التكامل	الرؤية الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	بناء السيناريوهات	اليقظة الاستراتيجية
عبد الله، والصقال، 2022										
الفياض، 2021	/	/	/							
شلاكة، وجودة، 2021				/	/	/				
نعمة، وعبد الرحيم، 2021				/	/	/				
على، والحسناوي، 2021				/	/	/				
الدباس، (2020)	/				/				/	
الجزازي، 2019				/	/	/				
العبيدي، والألوسي، 2018				/			/			
Bender, Kronstadt & Nicola, 2018				/				/		
Lee, 2018				/				/		
المجموع	2	1	1	4	4	5	1	3	5	1

المصدر: إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

2. المتغير التابع: التحسين المستمر للقدرات.

3. المتغيرات الديموغرافية (الضابطة): النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة).

والشكل البنائي التالي يوضح نموذج الدراسة ليوضح شبكة العلاقات بين المتغيرات



شكل 1.1: نموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة، والموضحة في جدول (1.1)

8.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الاستراتيجي (قدرات التكامل، الرصد البيئي، التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات) في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات التكامل في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرصد البيئي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء السيناريوهات في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة).

9.1 حدود الدراسة

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تحديد تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية.
2. **الحد الزمني:** تتمثل الحدود الزمانية للدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2022-2023.
3. **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

10.1 هيكل الدراسة

اشتملت الدراسة على خمسة فصول، حيث ركز **الفصل الأول** على الإطار العام للدراسة من خلال تحديد مشكلة الدراسة ومتغيراتها، وصياغة الفرضيات التي تحقق أهداف الدراسة. ومراجعة الدراسات السابقة التي ركزت على الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر.

أما **الفصل الثاني** فقد راجع المفاهيم والأطر النظرية للاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر من خلال التركيز على المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، وأهمية وأهداف وخصائص كل من الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر

أما **الفصل الثالث** فقد ركز على الإجراءات والأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة، والتحقق من صدق الاتساق والصدق الظاهري.

فيما جاء **الفصل الرابع** للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

وأخيراً حل **الفصل الخامس** النتائج والتوصيات للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يُعد الإطار النظري في الدراسة ركيزة أساسية يستند عليها الباحث في التعريف بمتغيرات الدراسة، وتوضيح أبعادها وأهميتها، والربط بينها حسب ما جاء في الأدب النظري، من هناك سيتطرق الباحث في هذه الدراسة ومن خلال هذا الفصل إلى مفهوم الاستشراف الاستراتيجي، وأهميتها وأبعاده التي سيتم تناولها في الدراسة الحالية، كما سيتناول الباحث مفهوم التحسين المستمر، ونبذة عن القطاع الصناعي الفلسطيني.

2.2 الاستشراف الاستراتيجي

تواجه المؤسسات المختلفة عدد من التحديات، والتي فرضت على تلك المؤسسات ضرورة استخدام الاستشراف الاستراتيجي، بحيث أصبح ذلك معياراً هاماً في تطور تلك المؤسسات ودافعاً للتنافسية، بهدف مواجهة كافة التحولات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية داخل وخارج المؤسسة.

مما أجبر قادة المؤسسات على إعادة التفكير في استراتيجياتهم وأسلوب أعمالهم من أجل مواكبة التغييرات والتطورات في بيئات الأعمال، وبالتالي زاد الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي كوسيلة في مواجهة الازمات والتكيف مع التغييرات المفاجئة وغير المتوقعة.

لقد أوجدت التحديات المتنوعة والمتسارعة والتغيرات التي تشهدها المجتمعات المعاصرة على كافة الصعد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية اهتماماً كبيراً باستشراف المستقبل ولا سيما في ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي، إذ ظهر الاستشراف لرصد التغير في الظواهر وتحديد الاحتمالات المختلفة لتطورها في المستقبل، وترجيح احتمال على غيره ضمن اجتهاد علمي منظم يعمل على صياغة مجموعة من التنبؤات، في خطوات علمية منظمة تنطلق اجرائياً من بعض الافتراضات حول الماضي والحاضر بهدف الوصول إلى التنبؤات المستقبلية (الذبياني، 2017)، لذلك ركز هذا المبحث على مفهوم الاستشراف الاستراتيجي، وأهميته وأهدافه وأسباب حدوثه بالإضافة لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي.

1.2.2. مفهوم الاستشراف الاستراتيجي:

جاء الاستشراف الاستراتيجي نتيجة التطورات الحديثة في مجالات تحليل السياسات والتخطيط الاستراتيجي ودراسات المستقبل، من أجل تطوير الرؤي الاستراتيجية والذكاء الاستباقي والتفكير المنهجي في المستقبل لاتخاذ القرارات التي تحتاجها المؤسسات للتكيف والاستعداد، وقد جاءت الإسهامات الأولى في تصور مفهوم الاستشراف الاستراتيجي من أن الأشكال التقليدية للتنبؤ، التي تعتمد بشكل كبير على البيانات الخام التاريخية والمألوفة، فشلت في جعل الاستراتيجيات مستجيبة لتحديات البيئة المحيطة بالمؤسسة، وجاء الاستشراف الاستراتيجي لمساعدة المؤسسات على فهم التعقيد وعدم اليقين والمفاجآت لجعل المستقبل أكثر وضوحاً ضمن مساحات معقولة من الاحتمالات المستقبلية (Rohrbeck & Schwarz, 2017).

يرتبط الاستشراف ارتباطاً وثيقاً بالإنسان ويتعلق بقدرته على التفكير في المستقبل بشكل منهجي وعمل الخرائط الذهنية لغرض اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر، وضمن الخرائط الذهنية تنشأ السيناريوهات المستقبلية البديلة، التي قد تحدث أو لا تحدث (Anastasiou, 2020).

ويعرف الاستشراف الاستراتيجي بأنه: قدرة المؤسسة في الكشف عن الاشارات الضعيفة المبكرة التي تطرأ في المتغيرات البيئية المحيطة أي توقع الأحداث قبل وقوعها وتستطيع المؤسسة عبر فهم ومعرفة الماضي والحاضر رسم مستقبلها وبما يتناسب مع رؤيتها وأهدافها نحو التفوق (قحطان، والحميري، 2023).

كما يعرف الاستشراف الاستراتيجي بأنه "عملية الانفتاح على المستقبل بكل الوسائل المتاحة وتطوير وجهات النظر حول الخيارات المستقبلية لتحقيق الخيار الأفضل فيما بينها" (حمود، والعطوي، 2022).

ويعرف الاستشراف الاستراتيجي بأنه مهارة وعملية تمارس على مستوى المؤسسات وفق عملية ممنهجة لدراسة احتمالات المستقبل باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات والتقنيات والتبصر بجملة البدائل المستقبلية التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل والاستعداد للمخاطر المحتملة وإعداد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاستراتيجية لمستقبل مستدام من خلال اندماج الأساليب الاستشرافية والإدارة الاستراتيجية (العجايب، 2021).

وعرفه (المانع، 2015) بأنه العملية التي يتم من خلالها الفهم الكامل للقوى التي تشكل المستقبل في المدى البعيد، والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الاستراتيجية، التخطيط واتخاذ القرارات، ويتضمن الاستشراف الوسائل الكمية والنوعية لمراقبة مؤشرات تطور الأفكار والاتجاهات والتطورات الأكثر فائدة والمرتبطة بتحليل نتائج الاستراتيجية.

مما سبق استنتج للباحث أن الاستشراف الاستراتيجي هو مدى قدرة المؤسسة على توقع التغيرات التي من الممكن أن تهددها مستقبلاً، أو تشكل فرصة مستقبلية لها، وذلك بالاعتماد على معارف وخبرات المدراء، وبعد إجراء مسح لبيئة الأعمال.

2.2.2. أهداف الاستشراف الاستراتيجي:

من خلال استعراض الأدبيات السابقة يمكن تحديد أهداف الاستشراف الاستراتيجي في النقاط التالية (محمد، 2020):

1. التمكن من السيطرة على المستقبل لصناعة عالم أفضل.
2. خدمة صناعة القرار بإختيار الأهداف الاستراتيجية وتصميم العمل الجماعي وجعله أكثر وعياً.
3. اكتشاف الصورة واختراعها وفحصها وتقويمها واقتراحها إلى الأفضل، لمحاولة معرفة ما هو محتمل وما يستحب أن يكون.

ويذكر (الدباس، 2020) أهداف الاستشراف الاستراتيجي كالتالي:

1. اكتشاف المشاكل قبل حدوثها ومن ثم تحضيرها او منعها من الحدوث، مما يؤدي إلى وظائف المستقبل المستقلة.
2. استعادة القدرات والموارد والطاقات، وخاصة ما هو متأصل فيها، والتي يمكن تحويلها بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية. وهذا بدوره يساعد على اكتشاف مسارات جديدة يمكن تحقيق ما تطمح إليه المؤسسة.

3. توضيح الخيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عمليات المقارنة بينها، عن طريق اخضاع كل خيار للاختبار بهدف استكشاف التداعيات المحتملة والنتائج المحتملة.

3.2.2. أهمية الاستشراف الاستراتيجي:

يُعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته فرصة من المقومات الرئيسية في صناعة النجاح للمنظمات، والذي يستلزم من الجميع الاهتمام باستشراف المستقبل من أجل تحديد رؤية مستقبلية تمكنه من ملاحظة تلك المتغيرات ومواكبتها، وتتركز أهمية الاستشراف الاستراتيجي بما يلي (الطحان، 2020):

1. القيادة أسلوب لدراسة المستقبل والدراسات المستقبلية تمثل أسلوب المعلومات الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهي تزود المخططين بشتى الخيارات البديلة مما يترتب عنها اختيار أفضلها.
2. ويمكن المخططين وبفضل الأساليب المستقبلية أن تنتقل من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة، لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولتطلباته وتحدياته حتى لا تفاجأ بصعوبات ومشكلات تؤدي إلى تخلفها عن عصرها.
3. إن المستقبل سريع بإنجازاته العملية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة (تقنية، علمية، اقتصادية، اجتماعية)، والمؤسسة التي لم تكن مستعدة لمواكبة تلك المتغيرات سيفقد القدرة على معايشة المستقبل والاستفادة من إنجازاته.

كما حدد (العبيدي، والأوسي، 2018) أهمية دراسة الاستشراف الاستراتيجي في النقاط التالية:

1. تنسيق قدرات القادة ومنحهم رؤية بقضايا السوق والمنافسين، ويوسع آفاق تحليلهم لصناعة القرارات وتبادلهم للآراء مع بعضهم البعض كخبراء لهذه المؤسسات.
2. يساعد القيادات على التنبؤ بالفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجه الشركات.
3. إن المستقبل سريع بالتغيرات الشاملة وعلى المؤسسة أن تكون مستعدة لهذه التغيرات لكي تستطيع مواجهة المستقبل والاستفادة من إنجازاته.
4. تساعد عملية الاستشراف عملية التخطيط وتوفير صور عن المستقبلات البديلة مما يترتب عليه اختيار أفضل البدائل.

بناء على ما سبق استنتج الباحث بأن الاستشراف الاستراتيجي يساعد المؤسسات على صنع مستقبل أفضل لمنظمتها وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع من أهمها اكتشاف المشكلات قبل وقوعها والتهيؤ للحيلولة دون وقوعها، كما يساعد الاستشراف على إعادة النظر في القدرات والموارد لاكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما تصبو إليه المؤسسة، وبلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينهما.

4.2.2. أسباب الحاجة إلى الاستشراف الاستراتيجي:

تسعي المؤسسات المعاصرة إلى استشراف مستقبلها من أجل أن يكون لديها القدرة على القيادة والتحكم في المعطيات من خلال التخطيط بما يخدم أهداف المؤسسة ويحقق غاياتها، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي (مانع، 2015):

1. الحاجة إلى البقاء: لابد على المؤسسات من استشراف أحداث ومواقف المستقبل، حتى تستعد لمواجهتها أثناء وقوعها، بالتالي تجنب مخاطرها وتعظيم عوائدها بما يضمن بقاءها.
2. الحاجة إلى المعرفة: حيث تصبح عملية استشراف المستقبل ودراسته أداة لتحصيل المعلومات الهامة حول نقاط القوة والضعف المرتقبة للمؤسسة والفرص والتهديدات المستقبلية التي قد تواجهها. حيث غياب استشرافها سيكلف المؤسسة الكثير فيما بعد.
3. الحاجة إلى الاستشراف: إن استشراف المؤسسات لمستقبلها يفتح أمامها فرص المفاضلة بين العديد من البدائل التي تشكل حلولاً لمشاكل قد تصادفها مستقبلاً والتدريب عليها وتجنيد مواردها لذلك، بالتالي توسيع مساحة الحرية في اتخاذ القرارات مع تقليص عامل المخاطرة فيها. فنتحول المؤسسة بذلك من القادرة على حل المشاكل إلى القادرة على توقعها والمستأصلة لأسبابها من جذورها من خلال التأثير في الأحداث.

ويمكن القول أن أسباب حاجة المؤسسات للاستشراف تكمن في مواجهة التغييرات والاستعداد للتغيير، وإيجاد بدائل أفضل وتوسيع دائرة المفاضلة بينها، بالتالي انتقاء مستقبل أحسن، ومحاولة تقليص عوامل ومسببات ظهور المشاكل مستقبلاً، وتوفير معلومات هامة تساعد المؤسسة على إحداث تغييرات هامة في أنشطتها وأهدافها وإدارة المؤسسة بشكل جيد.

5.2.2. أساليب الاستشراف الاستراتيجي:

تنقسم أساليب الاستشراف الاستراتيجي التي تستخدمها المؤسسة في تطبيق الاستشراف الاستراتيجي إلى ثلاث أساليب:

الأسلوب الأول: الأساليب النوعية: يتم تمثيلها بالمعرفة الضمنية وهي مخزن للخبرات المتراكمة والخرائط الذهنية التي يمتلكها الفرد وهي متاحة في شكل (الخبرة والذكاء والتفكير والرؤية والخيال والسيناريوهات والعصف الذهني والحدس وسناريوهات المهارات المكتسبة)، ويطلق عليه ضمناً لأنه مخفي وغير مرئي داخل العقل ولا يمكن لأشخاص آخرين معرفة ما في الصندوق ما لم يفتحه مالكه. فالمعرفة الضمنية للعمال داخل المؤسسة هي ما إذا كانت الأصول غير الملموسة تنتمي إلى المؤسسة ولكن بالأحرى الأصول الأكثر قيمة التي تمتلكها المؤسسة إن نجاح المؤسسة مرتبط بأفرادها ونجاح أفرادها مرتبط بحجم معرفتهم الضمنية وليس من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب أحياناً نقله إلى الآخرين (الدباس، 2020).

الأسلوب الثاني: الأساليب الكمية: يتم تمثيله باستخدام الأساليب الإحصائية عند التفكير في المستقبل والتطلع إليه ويتضمن الأساليب التالية: المسح والاستفتاء والتنبؤ والنمذجة والتحليل التاريخي والمتوسط الحسابي والسلسلة الزمنية والكفاية النسبية والانحراف المعياري، النماذج السببية، المحاكاة، نظرية الألعاب، الطرق التشاركية، التحليل الظاهري، أسلوب شجرة العلاقات. ومما لا شك فيه، أن التقدم في استخدام أساليب التطلع إلى المستقبل يزداد مع زيادة وتيرة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية (الجزاري، 2019).

الأسلوب الثالث: طريقة السيناريوهات: يعد أسلوب طريقة السيناريوهات أكثر الأساليب استخداماً في البحث عن المستقبل، وهي واحدة من الطرق التي يتم فيها تجسيد معظم الطرق بالإضافة إلى أنها تجمع بين كل من الأساليب النوعية والكمية.

6.2.2. أبعاد الاستشراف الاستراتيجي:

بعد استعراض مفهوم الاستشراف وأهميته لا بد من ذكر أهم الأبعاد التي من خلالها يمكن تحقيق الاستشراف ودراسته وتوظيفه لغايات الحصول على المنفعة العظمي منه، ولما له من فائدة في اكتشاف الموارد والطاقات، ومن أهم أبعاد الاستشراف الاستراتيجي بناء على مراجعة الدراسات السابقة

والتي كانت من أكثر الأبعاد تكراراً ولملائمتها مع القطاع الصناعي والبيئة الفلسطينية، والتي كانت على النحو التالي:

البعد الأول: قدرات التكامل:

لقد أدت المنافسة العالمية والثورة التكنولوجية في المشهد التنافسي إلى صعوبة اعتماد المؤسسات على الموارد والقدرات الذاتية وحدها، وكذلك أصبح التعاون بين المؤسسات هو الحافز الحاسم لإبداع المؤسسة والأداء المتفوق على المدى الطويل، وإن أحد الأسباب المهمة هو أن المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على بعضها البعض للوصول إلى الموارد والمعارف القيمة غير المتوفرة داخلياً، وبالتالي المساعدة في نقل المعرفة وتعزيز بناء القدرات، وهذا يتطلب من المؤسسات تطوير عمليات محددة (أي القدرة التكاملية) لنقل الموارد بشكل هادف ومستمر إلى مجموعات مميزة تلبى احتياجات الأداء الحالي وتعزز الابتكار، فقدرات التكامل تعبر عن الآلية الحاسمة التي تنقل قيمة المعرفة والموارد المفيدة إلى الميزة التنافسية للمنظمة، ويعمل التكامل في المؤسسات كألية فعالة للجمع بين أي موارد وقدرات خاصة بالإدارة وإعادة تكوينها في مجموعة أكثر فاعلية تعالج تغيرات البيئة، هذا الاستعمال الفعال يؤدي إلى وفورات الحجم والنطاق، والتآزر بين الموارد التكميلية (Jiang et al, 2016).

كما أن قدرات التكامل تعكس الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة، وذلك للوصول الى جميع الموارد المتاحة أمامها للجمع بين تلك الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها، وتعمل المؤسسة على اتحاد هذه القدرات للوصول إلى الإداء الريادي والتميز في العمل المؤسسي للاستفادة من الطاقات التي يمتلكها الموظفين في المؤسسات والمعرفة لينتج الابتكار والابداع، ووفق ما تم ذكره فإن قدرات التكامل تتشكل من ثلاث متغيرات رئيسية هي (Hassanabadi,2019):

1. القيادة: كشفت الدراسات السابقة عن أهمية القيادة والدعم لكبار المديرين في تحقيق الرؤية التنظيمية وطمأنة الرؤية المحيطة ويتم توضيح القيادة على أنها مدى تعزيز كبار المديرين للثقافة لخلق رؤية أوسع.
2. التنسيق: إجراءات التنسيق الفعالة باعتبارها حيوية لتحقيق مزيج فعال من المعرفة الجديدة، ويفسر التنسيق بأنه قدرة الاتصالات الرسمية وكذلك الاتصالات غير الرسمية التي توضح دور الاتصالات وفعاليتها في تثبيت المعلومات والأفكار المستقبلية.
3. قاعدة المعرفة: يتم تعيين المعرفة في الأشخاص في شكل مهارات معينة أو في رأس المال المستقر ويتم توضيح قاعدة المعرفة الحالية للدراسة على أنها مخزون المعرفة الذي يتم جمعه في المؤسسات، والذي يجسده الموظفون الماهرون ويتراكم عبر محاولات التعلم الداخلية.

البعد الثاني: الرصد البيئي:

عرف Vudzijena (2017) المسح البيئي: "بأنه عملية مراقبة وتقييم للبيئة المحيطة بالمؤسسة وما تتضمنه من معلومات عن بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات وكذلك مراقبة بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف لأجل جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المستقبلية".

لابد من القيام بالمسح الخارجي للبيئة عند صياغة استراتيجية المؤسسة لرصد الفرص وتحديد التهديدات المحتملة، ومسح داخلي لبيئتها لتحديد نقاط قوتها وضعفها، فالمسح البيئي ساهم في مراقبة وتتبع المعلومات في البيئات الخارجية والداخلية وتقييمها، لقد أدت التغيرات في بيئة العمل إلى تزايد الاهتمام بالمسح البيئي، وتحتم على المؤسسات القيام به لتجنب التحديات الاستراتيجية. إن عملية بناء الخطط الاستراتيجية تتطلب إجراء مسح بيئي منتظم للبيئة الخارجية للمؤسسة للوصول إلى قرارات استراتيجية فعالة (بقة ومجلب، 2015).

البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي:

تعد صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي المرحلة التي تحدد فيها المؤسسة اتجاهها، ورسالتها وتضع أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق هذه الأهداف وتسبق هذه المرحلة عملية مسح لبيئة المؤسسة الخارجية والداخلية (Palladan, 2018)، يتم تطوير الخطة الاستراتيجية في ضوء الفرص المتاحة والتحديات وتراعي الخطط الاستراتيجية النظر في العوامل المتعلقة بأداء المؤسسة ومدى التفاعل بين المؤسسة والبيئة والمجتمع ودمج مفهوم الاستدامة في عمليات التخطيط (العجايب، 2021).

فالتخطيط الاستراتيجي هو تطوير خطط بعيدة المدى للمؤسسة، وإدارة الفرص والتهديدات في البنية المحيطة في ضوء نقاط القوة والضعف، وتشمل هذه العملية تحديد رسالة المؤسسة والأهداف القابلة للتحقيق، ووضع الاستراتيجيات والسياسات التي تحكمها وتشكل الاستراتيجية خطة رئيسية شاملة توضح كيف ستحقق المؤسسة الميزة التنافسية (Al Shra'ah et al., 2013).

فالنظر إلى المستقبل يجب أن يكمله التخطيط الاستراتيجي المستند إلى الاستشراف الاستراتيجي باعتباره مكون أساسي للأعمال. ويركز (الصمادي، 2015) على أهمية تضمين استشراف المستقبل كعنصر أساسي للإدارة الاستراتيجية من خلال العلاقة بين التوجهات الفردية المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي، إذ أن هناك ارتباط كبير بين التوجهات المستقبلية لصناع القرار وتفضيلاتهم لآفاق التخطيط الاستراتيجي المختلفة.

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالقرار الاستراتيجي في تبني البدائل الاستراتيجية القادرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحديد مجالات التمييز في أعمال وأنشطة المؤسسة في المستقبل في ضوء الرؤية (Vision) أي الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المؤسسة ويهدف الى تحسين أداء التنافسية ويتم من خلال الإسقاط والتنبؤ أي الاستقرار من الماضي لتقدير الظروف المستقبلية وتحديد مدى تغيير الاستراتيجية المطلوبة وتعديل الاستراتيجية الحالية ودراسة الفجوة الاستراتيجية (العجايب، 2021).

وبناء على ما سبق استخلص الباحث بأن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالاستشراف ارتباطاً وثيقاً حيث أنه الوسيلة التي تساعد في تشكيل وبناء هذا المستقبل، حيث يتم دراسة المتغيرات البيئية المختلفة لغايات تحديد التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، والتركيز على دراسة ومراجعة القدرات الداخلية، والامكانيات والموارد المختلفة والتي من خلالها يتم تحديد نقاط القوى والضعف للمنظمة، وحتى تستطيع المؤسسة القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة وابداع لابد لها من متابعة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي.

البعد الرابع: بناء السيناريوهات:

برز تخطيط بناء السيناريو كأداة مهمة لصنع القرار على مدى العقود القليلة الماضية وأظهرت تقنيات تخطيط السيناريو القدرة على استكشاف وبشكل منهجي التفاعل المعقد بين مختلف دوافع التغيير وتطوير نظرة ثاقبة للتأثيرات المتتالية للأحداث والاتجاهات في الحاضر والمستقبل على المؤسسة (Zahraei et al., 2020). ويستخدم بناء السيناريو كأداة للاستشراف والتخطيط الاستراتيجي المبني على استشراف المستقبل كونه أداة تعتمد الأساليب النوعية في وضع البدائل المستقبلية المحتملة ضمن رؤي وتصورات لسيناريوهات متعددة للمستقبل ولتطور الأحداث، والفلسفة الاستشرافية من بناء السيناريوهات تبني على أنه من غير الأمن الاعتماد على رؤية واحد فقط للمستقبل وخطة محددة المسار في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والتغير (Bowman & Mackay, 2020).

وفق الجدير ذكر أن عملية بناء السيناريو أكثر أساليب الاستشراف الاستراتيجي انتشاراً وتتم على عدة مراحل تبدأ بالكشف عن العوامل الرئيسية المؤثرة، والنظر في التوقعات البديلة، وحساب السيناريوهات وصياغتها ثم تحليل الخرائط ورسمها وتفسير السيناريوهات، ويحفز بناء السيناريو التفكير العقلاني الذي يجتمع فيه الحدس والتحليل لإدارة المهام المعقدة للغاية والنتائج المتوقعة المرتبطة بعدم اليقين وتخييل عدد من السيناريوهات وأكثرها ملاءمة للأعمال ثم تصور الخيارات والحصول على وجهات نظر متعددة تصف مجموعة من الفرص والبدائل (العجايب، 2021).

من ناحية أخرى نجد أن السيناريوهات تصف الوضع المستقبلي وكيفية الوصول إليه وتتيح لصانعي القرار تخطيط الأنظمة المرنة والقابلة للتكيف ويتم بناء السيناريوهات ضمن فئتين رئيسيتين، هما:

1. **السيناريوهات الاستكشافية (Explorative):** ترسم المستقبل المعقول، وتوضح الآثار المترتبة على العديد من العوامل الخارجية التي تبدأ من الحاضر وتؤدي إلى مستقبل محتمل من خلال مجموعة من الأحداث المنطقية.

2. **السيناريوهات المعيارية (Normative):** والتي تبني على أساس رؤية بديلة للمستقبل قد تكون مرغوبة أو غير مرغوبة وللتعامل مع التأثيرات المستقبلية للإجراءات الحالية، وهي مفيدة بشكل خاص في سياق الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها أو السيطرة عليها (العجايب، 2021).

مما سبق استنتج الباحث أن بناء السيناريو كطريقة استشراف استراتيجي، تمكن المؤسسات من التكيف مع البيئات المتغيرة، وتشجيع الابتكار لإيجاد ميزة تنافسية وزيادة الربحية ويعمل على تضمين وتوحيد وجهات نظر متناقضة متعددة مما يمكن اعتباره بمثابة عملية تفاوض حيث تتنافس الآراء المختلفة ويتمشى هذا مع المنظورات البنائية الاجتماعية التي تصور ظهور صور المستقبل كنتيجة لعملية التفاوض الاجتماعي.

3.2 المبحث الثاني: التحسين المستمر

من أهداف المؤسسات أن تظل دائماً في حاجة إلى إحداث التغيير المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، من أجل استيعاب التغييرات المحيطة، حيث صمم اليابانيون مؤخراً تقنية ناجحة تسمى التحسين المستمر الذي يعتمد على التطوير المستمر، وتهدف هذه الاستراتيجية اليابانية الحديثة إلى التغيير المستمر. حيث تهدف هذه الاستراتيجية اليابانية الحديثة إلى التغيير للأفضل، وهذا يشمل التطوير لمجالات الانتاجية والجودة والتكنولوجيا والإدارة والصحة المهنية.

يُعد التحسين المستمر أحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، ولا يخفي أن المؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو يلزم وبصورة حتمية أن تتبنى مفهوم التحسين المستمر الدائم، ويثبت التاريخ أن منظمات الأعمال التي تسعى إلى الحفاظ على ما هو قائم فقط فإن مصيرها إلى الزوال لا محالة، لذلك سيركز هذا المبحث على توضيح مفهوم التحسين المستمر وأهميته وأهدافه وتحديد أبعاده.

1.3.2 مفهوم التحسين المستمر:

تعود جذور التحسين المستمر (CI) Continuous Improvement أو (Kaizen) إلى اليابان، والكايزن هي كلمة يابانية تتكون من كلمتين هما، كاي (KAI) وتعني بالإنجليزية Change أي التغيير، وأما الكلمة الثانية فهي زن (ZEN) وتعني بالإنجليزية Good أي أحسن، وترجم كلمة كايزن للإنجليزية Continuous Improvement وتعني التحسين المستمر. ويُعرف التحسين المستمر بأن طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر من خلال دراسة مراحل تقديم الخدمة بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة (محمد، 2021).

ويعرفه محمد (2020) بأنه "عملية مخططة ومنظمة على مستوى المنظم بأكملها، تتضمن كافة العاملين داخل المؤسسة، يتم من خلالها استخدام بعض الأدوات والتقنيات التي تساعد في الحد من الفشل، وتساعد في التعلم، وتهدف إلى تحقيق التحسين لكافة عمليات المؤسسة، والحفاظ على هذه العمليات منظمة بالشكل الذي يحقق حاجات ورغبات العاملين والعملاء".

كما يُعرف مفهوم التحسين المستمر بأنه أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف منها إلى الاتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في جميع العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها (خالد، 2018).

مما سبق يستنتج الباحث بأن التحسين المستمر هو مفهوم شامل وعام لتحسين جميع خطوات العملية الانتاجية فى المؤسسات، ويتم ذلك من خلال الجهود المتضافرة لجميع العاملين والإداريين على جميع المستويات فى كل موقع من مواقع عمله بهدف تحسين المخرجات وخفض التكاليف مع مجموعة من آليات التحسين والإضافات الأساسية الصغيرة والمستمرة يساهم فى تحسين وتطبيق آلية العمل ويحسن عملية الإنتاج بشكل عام.

2.3.2. أهداف التحسين المستمر:

يتمثل هدف عمليات التحسين المستمر فى الوصول إلى الاتقان الكامل للعمليات عن طريق استمرار التحسين فى العمليات الإنتاجية للمؤسسة، وبالرغم من أن الاتقان الكامل يعتبر هدف يصعب تحقيقه ولكن لابد من عمل ما يمكن لتحقيقه، ولكي يستمر التحسين لابد وإتباع ما يلي (منصور، 2021):

1. النظر للعمل على أنه عملية سواء كانت متعلقة بالإنتاج أو أنشطة المؤسسة.
2. محاولة جعل العمليات فعالة وذات كفاءة وقابلة للتكيف والتعديل.
3. توقع احتياجات المستهلك.
4. الرقابة والتحكم فى العمليات عن طريق استخدام بعض المقاييس مثل استخدام خرائط المراقبة.
5. فحص الأنشطة والعمليات التي لا تؤدي إلى إضافة قيمة للمنتجات والخدمات والعمل على تقليل أو التخلص من تلك الأنشطة.
6. استخدام المقارنة المرجعية (القياس المقارن لأفضل أداء).
7. التجديد والتحديث والابتكار لتحقيق تحسين ملموس فى العمليات.
8. تضمين الخبرات المتعلمة والمستفاداة فى الأنشطة المستقبلية.

3.3.2. أهمية التحسين المستمر:

إن توجه المؤسسات نحو تطبيق أسلوب التحسين المستمر يفرض عليها التركيز على مجمل الأنشطة والعمليات الموجبة لتقديم الخدمة أو المنتج وليس فقط التركيز على النتائج النهائية، فاهتمام المؤسسة بهذين الجانبين من شأنه أن يساعدها على الوصول إلى أهدافها وتحقيق ما تصبو إليه، كما أن اتباع أسلوب التحسين المستمر سواء فى العمليات الداخلية أو الخارجية يؤدي إلى إحداث تغييرات فى الجودة تتولد عنها منافع كبيرة (عبد الرحمن، وأحمد، 2013).

فالتحسين المستمر في العمليات الداخلية يؤدي إلى تحقيق الفاعلية في استخدام الموارد والإمكانات والكفاءة في العمليات، وبالتالي تخفيض الأخطاء ما يتبعها من تكاليف. أما التحسين المستمر في العمليات الخارجية فهي تؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مما يسهم في زيادة رضا الزبائن وبالتالي تعظيم الصورة الذهنية عن المؤسسة الحصة السوقية (عبد السلام، 2017).

4.3.2. فوائد تطبيق تقنية التحسين المستمر:

يساهم التطبيق الجيد لتقنية التحسين المستمر في المؤسسة في تحقيق العديد من الفوائد ذكرها (الدباس، 2020؛ عرب، 2017؛ كاظم، 2011) كالتالي:

1. تطوير عمل المؤسسات من خلال إدخال التحسين عليها بصورة متواصلة ودون توقف عند مرحلة معينة.
2. خفض التكلفة وتحسين الجودة وما يترتب من ذلك على منتجات المؤسسات حسب مستوى الأسواق العالمية.
3. تبني المؤسسات لأسلوب التحسين المستمر ينمي القاعد التنافسية بين المؤسسات بشكل مميز وعالمي.
4. رفع مستوى الأداء بشكل تدريجي لكافة عناصر المؤسسة دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة ذات التكلفة العالية.
5. تحسين العمليات والخدمات باستمرار.
6. خفض التكلفة من خلال خفض الهدر في الموارد وتقليل الأخطاء وإعادة العمل.
7. تحقيق الوفرة في وقت التوقفات.
8. زيادة رضا الزبائن والمتعاملين الداخليين والخارجيين.
9. تطوير العاملين وتحسين أدائهم.
10. تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي.

ويعتبر الباحث أن طريقة التحسين المستمر تساعد على تحقيق الأداء الأمثل في الانتاجية من خلال التركيز على أبعاد التكلفة والجودة، حيث أن التوازن بين هذين البعدين صعب للغاية، وبالتالي فإن إمكانية تحقيق التوازن بين هذين البعدين يساهم في تحقيق الأفضل والوضع الأمثل للإنتاجية في المؤسسة وبالتالي تحسين الوضع التنافسي.

5.3.2. خطوات التحسين المستمر:

يُعد التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أن التحسين المستمر في المجالات والأنشطة المختلفة للمنظمة يساهم في تقديم خدمات مميزة للعملاء، وتلبية توقعاتهم، ويتوقف نجاح التحسين المستمر في المؤسسة على جهود العاملين ومساهماتهم في التحسين المستمر، وضرورة دعم الإدارة لهذه الجهود.

ويعتبر Walter Shewhart أول من وضع خطوات التحسين المستمر في العام 1920م، وعززت وطورت بشكل فعال من قبل Edwards Deming في عام 1950، والمتمثلة بأربعة خطوات وتسمى دورة Deming وهي كالاتي (الأشول، 2018):

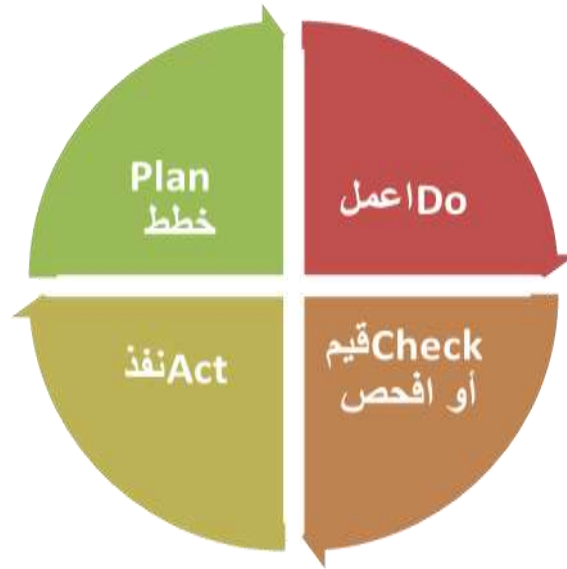
1. التخطيط (Plan).

2. التنفيذ (Do).

3. التقييم والفحص (Check).

4. التنفيذ (Act).

ويمكن تمثيل خطوات التحسين المستمر السابقة بالشكل رقم (1.2) الآتي:



شكل 1.2: خطوات التحسين المستمر.

المصدر: (مزهري، سلطان، 2019).

ومن خلال الشكل السابق يمكن تفصيل الخطوات المذكورة فيه على النحو الآتي:

1. **خط Plan:** حيث يتم تحديد مجالات العمل التي يمكن تحسينها في المنشأة، وجمع البيانات اللازمة عنها، وتوثيقها من خلال تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل المختلفة ومنها (مخطط بارتيو، ومخطط السبب والنتيجة، ومخطط التشتت)، ومن ثم يتم تحديد الهدف من التحسين وما يترتب عنه من كلف ومنافع للبدائل التي تحقق تلك الأهداف ويطلق على هذه الخطوات (خطة التحسينات).
2. **اعمل Do:** في هذه الخطوة يتم تنفيذ خطة التحسينات في مجالات العمل التي تم تحديدها في الشركة وفقاً لبرامج موضوعة ضمن إطار زمني محدد، وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسينات في العمليات الخاضعة للتحسين ومراقبة تقدمها.
3. **راجع (دقق) Check:** تتضمن هذه الخطوة التحليل للبيانات التي جمعت في الخطوة (نفذ) للوقوف على مدى مطابقة النتائج لأهداف التحسين المرغوبة التي يتم تحديدها في الخطوة (خطط) وعند وجود أي خلل ينبغي إعادة تقويم خطة التحسين أو إيقاف العمل بها.
4. **نفذ Act:** تعد هذه الخطوة هي الأخيرة في خطة التحسينات في المؤسسة، إذ أن نجاح النتائج المتحصلة يتطلب توثيق الطريقة الجديدة المتعلقة بالعمليات الخاضعة للتحسين لتصبح إجراء قياسياً. أما إذا كانت النتائج غير جيدة تعاد مراجعة الخطة ويتم تكرار الخطوات السابقة (مهنياً، 2020).

6.3.2. أبعاد التحسين المستمر:

يوجد العديد من الأبعاد للتحسين المستمر وهي على النحو التالي:

البعد الأول: تحسين الهيكل التنظيمي:

تحسين الهيكل التنظيمي هو المرونة التنظيمية وكل شيء في المنشأة يدعم الموظفين لأداء عملهم الملكية الفردية، فلسفة الإدارة، ثقافة الشركة، إدارة العمليات، نظم المعلومات، البحوث، المباني، الأجهزة، براءات الاختراع، العلامات التجارية، بالإضافة إلى صور المنشأة ونظام المعلومات وملكية قواعد البيانات (شغوب، 2016).

ويعد الهيكل التنظيمي من أساسيات المؤسسة فهو يؤدي إلى ثلاث وظائف رئيسية وهي (منصور، 2021):

1. إن أول وأهم هذه الوظائف هي تحقيق مخرجات/منتجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
2. يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، فالهيكل التنظيمي يفرض ضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة، وليس العكس.
3. الهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المؤسسة، ويتم في ضوء هذا الاطار اتخاذ القرارات فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المؤسسة.

ويشير تحسين الهيكل التنظيمي إلى تقسيم العمل وتحديد الوحدات، وطبيعة العمليات التنظيمية، وقنوات الاتصال، وطريقة التأكد من سلوك العاملين وضمان رؤيتهم الموحدة لأهداف وسياسات المؤسسة، ويتطلب تصميم العمل أن يقرر المدير المهام التي سيمارسها شاغل كل وظيفة وتعتبر قدرة المدير على تقسيم العمل أو القطاع هامة للغاية ويتحدد تخصص كل وظيفة (العومي، 2017).

العبد الثاني: تحسين العمليات:

يربط منظور العمليات كل أجزاء التنظيم مع بعضها البعض، ويزيد من فهم العاملين للنظام كله، بدلاً من التركيز على جزء منه، فضبط هيكل التنظيم مع العمليات الفعلية التي يؤديها التنظيم يمكن أن تقدم الخدمة للعملاء بفعالية أكبر، مع الفهم الجيد للقيود الخلفية والحاجيات الأمامية للعملية، وفي هذا السياق فإن التنظيم ليس معد عن طريق وظائف أو مهن، ولكن على حسب منتجات نهائية وخدمات مقدمة (إيفان ودين، 2015).

ويجب على المؤسسة قياس أدائها باستمرار من أجل التحسين، فدون قياس للأداء لا توجد خطوات واضحة وتحفيز في إجراء عمليات التحسين، وتحتوي العمليات على المعلومات المرتبطة بالتسيير اليومي للعمليات، وأيضاً مجال توجه المؤسسة نحو النمو، الذي يكون على شكل مؤشرات تسمح بمعرفة سير العمليات الحالية، وإذا كان من اللازم إيجاد أو بناء عمليات جديدة، ومعرفة مجالات تحسين الأداء التي تقوم على تحديد ومتابعة هذه المؤشرات، فيكون هذا التحسين من خلال (Chauvel, 2014):

1. القدرة على التعبير عن الأهداف المحددة والمكيفة (كماً ونوعاً) لكل عملية.
2. استخلاص المؤشرات الملائمة للأهداف.

3. إمكانية متابعة المؤشرات دورياً وسهولة ترجمتها.
4. تقديم معلومات حول الوصول إلى هدف العملية ومختلف الأطراف ذات المصلحة.
5. قدرة العملية على الوصول إلى النتائج المخطط لها وتحقيق الأهداف الموضوعية.

البعد الثالث: تحسين الخدمات:

إن تحسين الخدمات يتطلب عملية تقييم وقياس لتحديد نقاط القوة والضعف التي تعاني منها أي خدمة، وهنا يكمن ضرورة تحديد مجموعة من الأبعاد والمعايير التي يتم الاستناد إليها في تقييم جودة الخدمة، ومن أهم الأبعاد التي يمكن الاستناد إليها في تحسن الخدمات:

1. **العناصر الملموسة:** تتضمن العناصر الملموسة أجهزة المؤسسة ودرجة تطورها وحدائتها والمظهر الأنيق للموظفين والمظهر العام للمنظمة، من تصميم صالات ولوحات إرشادية وأماكن انتظار بالإضافة إلى الأجهزة الآلية والإضاءة المستخدمة في المباني (آل قاسم، 2015).
2. **العناصر غير الملموسة:** تتضمن العناصر غير الملموسة الأصول غير النقدية للمؤسسة وتستمد قيمتها من المنافع أو الخدمات أو الحقوق التي تقدمها للمنظمة، وهي عبارة عن عناصر محسوسة يتم قياسها من خلال (نور، وإبراهيم، 2011):
 - أ. **الاعتمادية:** وهي الوفاء بالالتزامات والوعود التي قطعتها المؤسسة والاهتمام بالمشاكل والدقة في أداء الخدمة وتقديم الخدمات في الوقت المحدد.
 - ب. **سرعة الاستجابة:** وتتضمن أداء الخدمة بأسرع وقت ممكن بالإضافة إلى محاولة حل المشكلات بالسرعة القصوى وبشكل فوري إذا أمكن من خلال عدم انشغال الموظفين عن الزبائن.
 - ج. **الاهتمام:** عند تقديم المؤسسة للخدمة يجب أن تكون على دراية كافية بكافة احتياجات العميل حيث تكون قادرة على الاستجابة لها بما يخدم مصالحه ومتطلباته.
 - د. **المهارات والكفاءة:** يجب على المؤسسة الخدمية أن تسعى للحصول على الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءات والمهارات المطلوبة لتقديم الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الزبائن.

البعد الرابع: تحسين البنية التحتية:

تكمن أهمية تحسين البنية التحتية من خلال ما تقدمه للأفراد والمؤسسات من دعم لوجستي يساعد الجميع في الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة، لأنها توفر الوسائل والأدوات والتقنيات المساعدة في هذا المجال. إذ أن المؤسسات لم تعد تستطيع التعامل بالأساليب الإدارية المألوفة، فالبنية التحتية

استطاعت أن تدفع بالمؤسسات للنهوض بعملية الأداء والنمو الهائل بوجود فرص عمل جديدة من خلال نقل الضغط على المؤسسات بإعادة التفكير بالأولويات الاستراتيجية لأعمالها وإجراء التغييرات الجديدة (عباس، 2014).

وهناك العديد من مزايا البنية التحتية وهي كالتالي (أبو غنيم، 2015):

1. تطوير أساليب وآليات فعالة للنمو الاقتصادي: فتشجيع التنمية المستدامة أدوات تستخدم لتحسين نوعية الحياة وزيادات في الانتاجية الاقتصادية وتخفيض النفقات وزيادة التبادلات والمعاملات التجارية خاصة في قطاع الجامعات.
2. تحسين اتخاذ القرارات: حيث أنها تحسن في عملية اتخاذ القرار خاصة في الأعمال مما يخلق مناخاً يلبي طموحات وأهداف جميع الأطراف على المدى الطويل.
3. التحكم بالمعلومات: أصبح باستطاعة جميع المنافسين في مختلف القطاعات والمؤسسات جمع كميات هائلة من المعلومات المنتقاة من مختلف الأماكن مهما كانت متباعدة.
4. تساهم البنية التحتية في الاستغلال الأمثل للموارد حيث أنها تبني على أساس التخطيط والإدارة لتحقيق الحد الأقصى من الاستفادة.
5. دعم استراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءة التشغيلية ما بين الأقسام، والسرعة في اعادة التجهيز.

7.3.2 طرق تحقيق التحسين المستمر:

لتحقيق منهج التحسين المستمر هنالك خمس طرق نكرها (الدباس، 2020؛ عبد السلام 2017) كالتالي:

1. **تقليل الموارد المستخدمة:** حيث يتم التركيز على تحقيق التحسين المستمر عن طريق تقليل حجم الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أو المنتج إلى المدى المطلوب أو المخطط له، سواء كانت موارد مادية أو وقتاً أو جهداً.
2. **الحد من الأخطاء والانحرافات:** حيث يتم التركيز على تحقيق التحسين المستمر من خلال التعرف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن عدم كفاءة وملاءمة الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة أو المنتج والقضاء عليها.
3. **تحقيق التميز:** حيث ينصب التركيز على تحقيق التحسين المستمر من خلال تقديم الخدمات والمنتجات التي تلبي رغبات ومتطلبات العملاء أو تفوق توقعاتهم.

4. **سلامة العملية:** حيث ينصب التركيز على تحقيق التحسين المستمر من خلال إدخال تحسينات على العمليات المصاحبة لتقديم الخدمة أو المنتج لضمان ملاءمتها وتقليل الحوادث والأخطاء والتجاوزات التي تحدث فيها والتعويض الناتج عنها ومطالب العمل، مما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية الموارد المستخدمة في تقديم الخدمة المطلوبة.
5. **تحقيق رضا الموظفين:** حيث ينصب التركيز على تحقيق التحسين المستمر من خلال العمليات التي تساهم في تسريع الاستجابة لرغبات العملاء ووضعهم على رأس أولوياتها، وزيادة مستوى كفاءة أدائها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

8.3.2. 8.2.2. مداخل التحسين المستمر:

يوجد ثلاث مداخل استخدمها الباحثون في عملية التحسين المستمر كالتالي (العتيبي، 2017):

المدخل الأول: حلقة ديمينج وشوهارت المعرفة بحلقة التخطيط والتنفيذ والفحص والتصرف، عند تحديد المشكلة، يتم جمع البيانات وتحليلها، ثم يتم تقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة، المرحلة التالية هي تنفيذ الخطط التي تم وضعها في المرحلة الأولى. بعد ذلك تأتي مرحلة الفحص، وهو ما يعني قياس النتائج وتقييمها وتحديد ما إذا كانت جهود التحسين المستمر مستمرة كما هو مخطط لها. وأخيراً، مرحلة العمل فيما يتعلق باعتماد خطة التحسين المستمر في حال كانت النتائج مرضية أو تعديل هذه الخطة.

المدخل الثاني: مدخل ثلاثية جوران (Juran) للجودة الذي يرى أن عملية التحسين المستمر للجودة تتضمن ثلاث ركائز أساسية هي التخطيط، والرقابة على الجودة، وتحسين الجودة. ووفقاً لهذا المدخل فإن عملية التحسين تبدأ بالعمل الخارجي، وتتضمن هذه العملية عدة نقاط تتمثل في تحديد العملاء، والتعرف على احتياجاتهم، وتطوير المنتجات بما يلبي تلك الاحتياجات، والتعرف على العمليات الضرورية لإنتاج المنتج المطلوب، وأخيراً، وضع الخطط موضع التنفيذ. وبما يخص الركيزة الثانية في ثلاثية جوران فتتعلق بتقييم نتائج التحسين باحتياجات العملاء وتحديد الانحرافات وتصحيحها. وأخيراً فإن عملية تحسين الجودة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء أعلى من المستويات الحالية، وتتضمن إنشاء فرق العمل وتوفير الموارد اللازمة لها.

المدخل الثالث: مدخل كايزن (Kaisen) وهو المدخل الياباني القائم على خمس خطوات هي:

1. عملية الفرز للاحتفاظ بالأشياء المفيدة والتخلص من الأشياء غير المفيدة.
2. الترتيب ويشير إلى وضع الأشياء حسب تسلسل معين بحيث يسهل الرجوع إليها بأقل وقت ممكن.

3. تنظيف مكان العمل في الدقائق الأولى من بدء العمل والدقائق الأخيرة من انتهاء العمل.
4. التعقيم الشامل ويشير إلى متابعة الخطوات الثلاث السابقة وضمان سلامة تطبيقها.
5. الانضباط الذاتي ويعني تعليم الموظفين كيفية التقيد بالتعليمات والقوانين واحترامها بحيث يصبح ذلك بمثابة تقليد يقوم به الموظف من تلقاء نفسه.

9.3.2 العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي وعملية التحسين المستمر

يشكل الاستشراف الاستراتيجي مزيجاً من العلم والفن، الذي يجمع دراسة دقيقة للبيانات ونهج علمي للتخطيط للمستقبل وتصور مدروس من خلال وضع العديد من السيناريوهات، وما يتم من خلال الاستشراف الاستراتيجي هو الآلية والنهج الذي لا يرسم مستقبلاً واحداً، بل عدد من الاحتمالات المستقبلية. كما أن الاستشراف الاستراتيجي أصبح ضرورة ملحة لبقاء المؤسسات وديمومتها في ظل التطور السريع والتغير المتلاحق في عالم الأعمال، وعليه فإن التحسين المستمر لأنظمة العمل أصبح ضرورة لصناعة المستقبل. فالقدرة على مواجهة المستقبل تتطلب تخطيطاً مستقبلياً وذلك من خلال دراسة مشكلات الماضي مع التعامل الأمثل مع الحاضر وتصور المستقبل باستخدام التقنيات والأساليب التي تساعد في رسم التوجهات التي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة في سبيل أن تكون التوجهات هي التي تحكم المستقبل، وبذلك تكون المؤسسات سلكت طريق النجاح في ظل البيئة المتغيرة والتطور التكنولوجي السريع.

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر ومنها دراسة (الدباس، 2020) والتي تناولت الاستشراف الاستراتيجي وأثره في التحسين المستمر، ودور الاستشراف الاستراتيجي في ذلك من خلال أبعاد الاستشراف الاستراتيجي المتمثلة في الإدراك والتقييم والاختبار، وأظهرت نتائج الدراسة الأثر المعنوي للاستشراف الاستراتيجي على التحسين المستمر.

كذلك دراسة (الجزازي، 2019) التي تناولت أثر الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر إذ بينت نتائج الدراسة وجود أثر للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في التحسين المستمر.

إن ما تم استعراضه يؤكد وجود الجذر النظري وطبيعة العلاقات التي تربط متغيرات الدراسة، والفلسفة من وراء اختيار هذه المتغيرات هي أن الاستشراف الاستراتيجي الذي تناولته العديد من الدراسات بشكل حالة مهمة وضرورية في فكر المؤسسات لغايات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي وذلك وفق نظرة مستقبلية استشرافية توظف كافة أدوات استشراف المستقبل لدراسة الاحتمالات المستقبلية والتي تساعد

في توقع الفرص والتوجهات والتحديات والتداعيات المستقبلية، وتحليل آثارها وبناء السيناريوهات ووضع الحلول المبتكرة لها وتوفير البدائل عنها، والتنبؤ الاستباقي لغايات تمكين المؤسسات من تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها وهي الحالة المرغوب بها حاليا في ضوء التغيرات التي يشهدها العالم، والتي تترك آثارها على مختلف القطاعات ولا سيما القطاع الصناعي.

4.2 المبحث الثالث: القطاع الصناعي الفلسطيني

يعد القطاع الصناعي العامود الفقري لأى تنمية اقتصادية في عصرنا الحالي، فهو النشاط الانتاجي القادر على تحقيق الأهداف بشكلها الصحيح في مسار النهضة الاقتصادية والاجتماعية لأى مجتمع، وذلك لطبيعة العلاقة الجدلية المتفاعلة بين النشاط الانتاجي الصناعي والتنمية الحضارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع.

ويعتبر القطاع الصناعي الفلسطيني أحد أهم المفاتيح الرئيسية لمواجهة كافة التحديات الاقتصادية، وذلك لكونه يعزز القدرة الانتاجية الذاتية، ويقوم بتوفير الآلاف من فرص العمل المستدامة في ظل ارتفاع معدلات البطالة، إذ بلغ عدد العاملين في المؤسسات الصناعية خلال العام 2021 في فلسطين 116,038 عاملاً (92,159 عاملاً في الضفة الغربية، 23,879 عاملاً في قطاع غزة)، بارتفاع نسبته 5.8% مقارنة بالعام 2020 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023).

1.4.2 أهمية القطاع الصناعي الفلسطيني:

يعد القطاع الصناعي الفلسطيني من القطاعات الغنية بالفرص، ويحظى بالموارد المحلية والجودة والكفاءات الفلسطينية التي برزت على مستوى الشرق الأوسط، ناهيك عن قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على تلبية احتياجات السوق المحلي من المنتجات والسلع بالجودة العالمية المنافسة للمنتجات والبضائع التي يتم استيرادها، كما نجحت بعض الصناعات المحلية في اختراق العديد من الأسواق العربية والعالمية، مثل صناعة الحجر والرخام، والألبان والمنتجات الغذائية، والخشب والأثاث، والتمر، وصناعة الجلود والأحذية (خوري، 2019).

وتتبع أهمية القطاع الصناعي من خلال النقاط الآتية (ريان، 2019):

1. الإسهام في تكوين الناتج المحلي الاجمالي وتحقيق قيمة مضافة متزايدة.
2. الوفاء بمتطلبات السوق المحلي وتلبية احتياجات المستهلكين المحليين.
3. توفير فرص عمل للعديد من أبناء الشعب الفلسطيني وبالتالي تقليل نسب البطالة.
4. دعم الاقتصاد الوطني الفلسطيني والموازنة العامة.
5. توفير الطاقة الكهربائية للقطاع الصناعي ولمختلف القطاعات حيث يقوم القطاع الصناعي بانتاج وتوفير الطاقة الكهربائية التي تستخدمها جميع القطاعات الاقتصادية.

6. تطور القطاع الصناعي يعزز الروابط الأمامية والخلفية مع الزراعة ومع بقية القطاعات الاقتصادية الأخرى فزيادة الانتاجية والنمو في القطاع الصناعي تنتقل إلى القطاعات الاقتصادية المختلفة وبالتالي إلى الناتج المحلي الاجمالي.
7. يساهم القطاع الصناعي في تعزيز الصادرات وتنميتها حيث ينتج القطاع الصناعي السلع المصنعة اللازمة للسوق المحلي والفائض منها للتصدير مما ينعكس ايجاباً على الميزان التجاري وميزان المدفوعات ويوفر العملات الأجنبية التي يحتاجها الاقتصاد.
8. المساهمة في توفير فرص عمل واكتساب الخبرات حيث أن انتاجية العامل في الزراعة منخفضة بالمقارنة مع انتاجية العامل في الصناعة مما يساهم في رفع مستوى انتاجية العمل ورفع معدلات النمو في الناتج القومي.

2.4.2. أقسام الصناعة في فلسطين:

تنقسم الصناعة في الأراضي الفلسطينية إلى ثلاثة أقسام (هنية، 2016):

1. صناعة التعدين واستغلال المحاجر: وتشمل الصناعات الاستخراجية مثل الكسارات لإنتاج الحصمة، ومناشير الحجر، ومحاجر إنتاج الرخام.
2. صناعة الكهرباء والمياه: وتشمل إمدادات الكهرباء مثل الأسلاك الكهربائية، وعلب التجميع، ولوحات التحكم الكهربائي، كما تشمل جمع وتنقية وتحلية المياه.
3. الصناعة التحويلية: وهي الصناعات التي تقوم بتصنيع المواد الخام وتحويلها إلى سلع نهائية، ويعرفها (المغني، 2006م) أنها الأنشطة التي تعالج المواد الخام المستخرجة من الطبيعة والمواد الزراعية والنباتية والحيوانية وتحويلها إلى شكل آخر قابل للاستفادة منه.

وتنقسم الصناعات التحويلية في الأراضي الفلسطينية إلى ثلاثة أقسام:

1. الصناعات الحرفية: وهي الصناعات القديمة إذ يبلغ عمر بعضها مئات السنين ومنها التطريز، والفخار، ونسيج البسط، والقش، والخشب، والزجاج.
2. الصناعات الاستهلاكية الصغيرة: وهي الصناعات التي تقوم على تحويل المواد الخام إلى سلع قابلة للاستخدام، وهي صناعات صغيرة الحجم وتشمل الصناعات الغذائية والمشروبات، وصناعة المواد الكيميائية، والورق والطباعة والنشر.
3. الصناعات الرأسمالية: وهي صناعات المعادن الأساسية والكهربائية ووسائل الاتصال.

3.4.2. أهم الصناعات التحويلية في فلسطين:

1. صناعة النسيج والملابس: تعتبر صناعة الملابس احدى الصناعات المهمة في الاقتصاد الفلسطيني، وتشمل غزل ونسج المنسوجات، وصناعة الأقمشة، والتريكو، وصناعة البسط والسجاد، والبطانيات، وتشمل أيضا صناعة الملابس للاستهلاك المحلي حيث شهدت هذه الصناعة منافسة قوية وذلك بسبب استيراد هذه السلع بأسعار أقل تنافس المنتج المحلي.
2. صناعة منتجات المعادن الفلزية: وتشمل صناعة الجير والجبس، والأصناف المنتجة من الخرسانة والطوب الحراري، والبلاط الحراري، والأنابيب الحرارية، والقرميد، والطوب الفخاري للرص، وصنع الزجاج والمنتجات الزجاجية.
3. صناعة المعادن: وهي الورش الصغيرة التي تعمل على قص وتشكيل وثنى الألواح المعدنية، والخراطة والسكب وتشكيل الأسلاك والقضبان المعدنية، وصيانة وتجديد غيارات السيارات، كما تضم صناعة المنتجات المعدنية الإنشائية مثل الأبواب المعدنية والشبابيك والسلالم والقواطع المعدنية والصهاريج والخزانات.
4. الصناعات الدوائية: وهي تشمل تصنيع الأدوية العلاجية سواء كانت الكيميائية أو العشبية.
5. الصناعات الخشبية: وهي تشمل صناعة الأثاث بأنواعه المختلفة والمنتجات الإنشائية منه.
6. الصناعات البلاستيكية: وتشمل صناعة المواسير البلاستيكية والخزانات وأكياس النايلون.
7. الصناعات الغذائية والمشروبات: وهي تعتبر صناعة أساسية في الأراضي الفلسطينية، حيث تواجه هذه الصناعة منافسة شديدة من المنتجات المستوردة من حيث الجودة والأسعار، كما انها تواجه منافسة شديدة من المنتجات الإسرائيلية (ريان، 2019).

وتنقسم الصناعات الغذائية الى قسمين وهما :

1. الأطعمة: وتشمل حفظ الفواكه والخضروات، وتعليب البقوليات، وحفظ وتجهيز الأسماك، وصناعة الزيوت والدهون النباتية، وطحن الاغلال، وصناعة منتجات المخابز، وصناعة السكر والكاكو، واعلاف الحيوانات، وصناعة منتجات الألبان، وصناعة المكرونة.
2. المشروبات: وتشمل صناعة المشروبات الغازية والمياه المعدنية والعصائر (هنية، 2016).

4.4.2. القطاع الصناعي في المحافظات الجنوبية:

القطاع الصناعي في المحافظات الجنوبية كغيره من القطاعات يعاني من عدد من الصعوبات والمشاكل، كضعف القدرة الانتاجية، ونقص التمويل والاستثمار، ونقص المواد الخام، وارتفاع تكاليف

الانتاج، إضافة إلى النقص في التكنولوجيا الحديثة في التصنيع، كل هذه المشاكل نتيجة لسياسات الاحتلال الاسرائيلي اتجاه المحافظات الجنوبية ، مثل الحروب المتكررة التي قوضت كل أعمدة الصناعة، والحصار المفروض على المحافظات الجنوبية وعدم حرية الحركة سواءاً للأشخاص أو البضائع والظروف الاقتصادية والمعيشية الصعبة التي يعاني منها المحافظات الجنوبية، ونتيجة لما يعانيه القطاع الصناعي انخفضت الثقة لدى المستهلك في المنتجات الصناعية المحلية (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية 2022). والجدول التالي يوضح عدد المصانع والطاقة الانتاجية في القطاعات الصناعية في المحافظات الجنوبية.

جدول 1.2: القطاعات الصناعية في قطاع غزة من حيث عدد المصانع وعدد العاملين والطاقة الانتاجية خلال الأعوام 2017-2020.

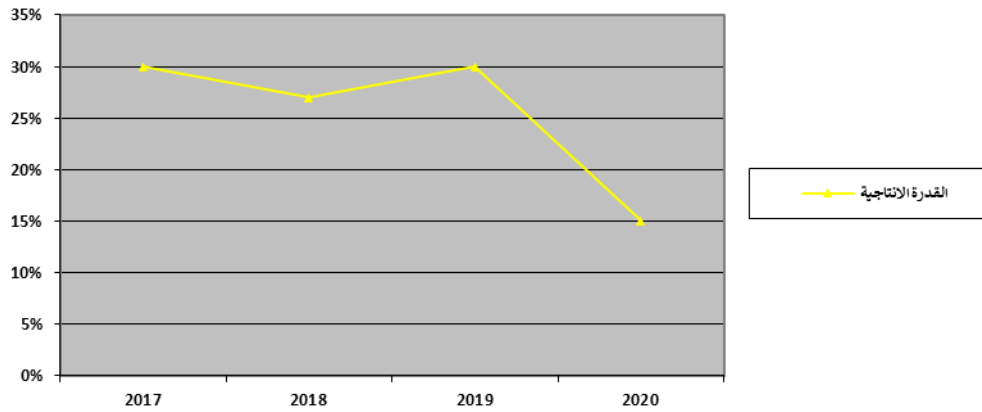
عدد المصانع المغفلة	2020			2019			2018			2017		عدد المصانع العاملة	عدد المصانع العاملة
	الطاقة الإنتاجية	العمال	عدد المصانع العاملة	الطاقة الإنتاجية	العمال	عدد المصانع العاملة	الطاقة الإنتاجية	العمال	عدد المصانع العاملة	الطاقة الإنتاجية	العمال		
10	%15	1200	82	%30	1500	82	27%	990	45	30%	990	51	قطاع الصناعات الغذائية
14	%18	500	60	27%	820	60	22%	420	37	27%	792	42	قطاع الصناعات البلاستيكية
15	15%	350	25	15%	450	25	14%	594	40	25%	755	53	قطاع الصناعات الكيماوية
15	%10	680	45	14%	680	45	16%	792	55	23%	1070	62	قطاع الصناعات الورقية
120	%20	5000	170	%20	6000	186	%15	5000	170	40%	2500	80	قطاع صناعات الملابس والنسيج
45	%15	1500	250	18%	1500	250	15%	1350	210	25%	350	52	قطاع الصناعات المعدنية
10	%10	100	20	12%	120	20	14%	119	18	35%	270	20	قطاع الصناعات الجلدية
140	%15	1200	250	23%	1800	250	20%	1584	200	37%	1880	200	قطاع الصناعات الخشبية
120	%8	2100	180	16%	0025	240	20%	3168	240	40%	5200	285	قطاع الصناعات الإنشائية
30	%30	1000	220	35%	1200	220	33%	570	188	45%	891	197	قطاع الصناعات الألمنيوم
0	%20	80	20	35%	150	20	40%	150	20	80%	120	15	قطاع صناعات الطاقة المتجددة
13	3%	20	15	3%	40	10	3%	28	10	7%	28	10	قطاع الصناعات التقليدية
25	%10	40	12	10%	70	30	%10	80	40	%10	80	40	قطاع الصناعات المعادن الثمينة
557	%29	13770	1349	%32	16360	1247	19%	10197	833	35%	13856	1016	الإجمالي / المعدل

المصدر: الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية 2022.

لاحظ من الجدول السابق انخفاض العمالة في العام 2020 عما كانت في العام 2019، كما انخفضت الطاقة الانتاجية للعديد من القطاع ولعل أهمها قطاع الصناعات الغذائية الذي وصلت الطاقة الانتاجية فيه إلى 15% في العام 2020م، مقارنة بـ30% في العام 2019، كما انخفض عدد العمال في قطاع الصناعات من 16360 عامل في العام 2019م إلى 13770 عامل في العام 2020.

وبالنظر لقطاع الصناعات الغذائية نجد أن عدد المصانع زادت من 51 مصنع في العام (2017) إلى ما يقارب 220 مصنع في العام (2020) ولكن هناك عدد من المصانع أغلقت وذلك بسبب الظروف الاقتصادية السيئة، والحصار المفروض على المحافظات الجنوبية.

والشكل البياني التالي يوضح تطور الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية خلال الفترة (2017-2020)



شكل 2.2: تطور الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية خلال الفترة (2017-2020).

نلاحظ من خلال الشكل السابق تراجع القدرة الانتاجية لقطاع الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية وهذا يعكس أنه من الضروري الاهتمام بقطاع الصناعات الغذائية من أجل رفع القدرة الانتاجية في هذا القطاع، وذلك لمنعه من الانهيار التام حيث سيؤدي ذلك إلى انهيار في منظومة الانتاج وتقديم الخدمات الأساسية للعديد من القطاعات مع ارتفاع معدلات البطالة بشكل أكثر من خطير.

5.4.2. المشاكل والمعوقات التي تواجه القطاع الصناعي الفلسطيني:

يعاني القطاع الصناعي الفلسطيني من اختلالات جوهرية ونقاط ضعف هيكلية من أهمها:

1. عمل الاحتلال الإسرائيلي على أن يكون تطور الصناعة الفلسطينية وليد لسياسته، خاصة فيما يتعلق بصناعات التعاقد من الباطن، ومن ناحية الأخرى حارب الاحتلال الإسرائيلي الصناعات الفلسطينية التي يمكن أن تنافس الصناعات الاسرائيلية، وأدى ذلك إلى اعتماد الصناعة الفلسطينية بشكل كبير (85%) على المواد الخام الخارجية، سواء من اسرائيل أو غيرها الأمر الذي جعلها عرضة للتقلبات الاسرائيلية والأجنبية.
2. صغر حجم المنشآت العاملة في القطاع الصناعي، إذ أن قرابة 90% من المنشآت العاملة في الصناعة صغيرة الحجم، ذات طابع حرفي توظف أقل من عشرة عمال، ومعظم هذه المنشآت (95%) منها هي مؤسسات فردية أو مؤسسات تضامن، وهذا يضعف قدرتها على التأقلم مع المتغيرات المحلية والاقليمية والعالمية. ويمكن تفسير صغر الحجم المؤسسات الصناعية إلى عدم وجود نظام مصرفي يدعم إنشاء مؤسسات كبيرة من خلال توفير رأس المال اللازم للتوسع، بالإضافة إلى نظام الضرائب والقوانين يحد أيضاً من قدرة المنشآت الصناعية على التوسع، كما أن رغبة المستثمرين الفلسطينيين في تجنب التعقيدات والإجراءات الاسرائيلية، تؤدي بهم إلى تفصيلهم لمشاريع صغيرة تتسم بالمرونة.
3. افتقار الصناعة الفلسطينية بشكل عام إلى التكنولوجيا الحديثة، الأمر الذي أدى إلى انخفاض الجودة وزيادة تكلفة الانتاج، مما يفقدها قدرتها على المنافسة (العشي، 2021).
4. ارتفاع تكلفة الانتاج بشكل عام، مما يعمل على تقليل القدرة التنافسية للصناعات الفلسطينية، بالإضافة إلى ضعف خدمات البنية التحتية، وما ينعكس سلباً على جودة الانتاج والانتاجية.
5. اعتماد المنشآت الصناعية على التمويل الذاتي الذي شكل أكثر من 90% من المنشآت الصناعية القائمة، ما يترتب عليه قلة حجم الاستثمارات في القطاع الصناعي.
6. استمرار سياسة الحصار والإغلاق والحروب المتكررة والحواجز العسكرية الاسرائيلية، وما له من انعكاسات سلبية على حركة كل من السلع والسكان.
7. وجود العديد من الأنشطة الصناعية خارج التجمعات والمناطق الصناعية المؤهلة، وهذا أدى إلى الانتشار العشوائي للمنشآت الصناعية، وهي في معظمها ورش حرفية (العشي، 2021).
8. ضعف التشريعات والأنظمة والقوانين وعدم اكتمالها.
9. غياب السياسات العامة المؤسسة والمشجعة للصناعة بشكل عام.

10. مشاكل الاقراض والتمويل، حيث أن المؤسسات المالية الموجودة في المناطق الفلسطينية لم تلعب الدور المطلوب منها بالشكل الصحيح والمتوقع في عملية التنمية الاقتصادية وتمويل المشروعات (اشتية، 2017).

الجدول التالي يوضح آراء أصحاب المؤسسات الصناعية حول العقبات أما توسع نشاطهم الانتاجي

جدول 2.2: التوزيع النسبي لآراء أصحاب/ مديري المؤسسات الصناعية العاملة في فلسطين حول العقبات أمام توسع نشاطهم الانتاجي حسب المنطقة 2019.

العقبة	المنطقة	نعم	لا	المجموع
انخفاض الثقة بالمنتج الفلسطيني	فلسطين	39.0	61.0	100
	الضفة الغربية	40.7	59.3	100
	قطاع غزة	32.6	67.4	100
انحصار التجارة الفلسطينية مع اسرائيل	فلسطين	62.7	37.3	100
	الضفة الغربية	61.8	38.2	100
	قطاع غزة	66.2	33.8	100
صغر حجم السوق المحلي	فلسطين	75.8	24.2	100
	الضفة الغربية	74.4	25.6	100
	قطاع غزة	81.4	18.6	100
انخفاض مستوى الدخل للفرد الفلسطيني	فلسطين	86.3	13.7	100
	الضفة الغربية	84.6	15.4	100
	قطاع غزة	92.9	7.1	100
صعوبة الوصول إلى المعلومات عن الأسواق	فلسطين	41.7	58.3	100
	الضفة الغربية	43.5	56.5	100
	قطاع غزة	34.6	65.4	100
ضعف البنية التحتية	فلسطين	70.3	29.7	100
	الضفة الغربية	74.3	25.7	100
	قطاع غزة	54.3	45.7	100
عدم وجود مناطق صناعية قريبة من منطقة النشاط	فلسطين	40.5	59.5	100
	الضفة الغربية	41.0	59.0	100
	قطاع غزة	38.3	61.7	100
عدم وضوح أنظمة الضرائب	فلسطين	54.6	45.4	100
	الضفة الغربية	55.5	44.5	100
	قطاع غزة	51.4	48.6	100
بيروقراطية إجراءات الترخيص	فلسطين	45.5	54.5	100
	الضفة الغربية	45.0	55.0	100
	قطاع غزة	47.7	52.3	100

العقبة	المنطقة	نعم	لا	المجموع
نقص التسهيلات في البنوك	فلسطين	36.5	63.5	100
	الضفة الغربية	36.4	63.6	100
	قطاع غزة	36.6	63.4	100
ارتفاع تكاليف العمالة	فلسطين	59.8	40.2	100
	الضفة الغربية	67.0	33.0	100
	قطاع غزة	30.8	69.2	100
نقص العمالة المدربة	فلسطين	54.6	45.4	100
	الضفة الغربية	60.8	39.2	100
	قطاع غزة	29.8	70.2	100
ارتفاع أسعار المياه	فلسطين	44.4	55.6	100
	الضفة الغربية	48.1	51.9	100
	قطاع غزة	30.0	70.0	100
ارتفاع أسعار الكهرباء	فلسطين	79.8	20.2	100
	الضفة الغربية	81.6	18.4	100
	قطاع غزة	72.8	27.2	100
ارتفاع أسعار الوقود والمحروقات	فلسطين	78.8	21.2	100
	الضفة الغربية	78.7	21.3	100
	قطاع غزة	79.2	20.8	100
صعوبة تصدير المنتج	فلسطين	47.9	52.1	100
	الضفة الغربية	47.1	52.9	100
	قطاع غزة	51.3	48.7	100
صعوبة استيراد المواد الخام	فلسطين	45.8	54.2	100
	الضفة الغربية	42.5	57.5	100
	قطاع غزة	58.9	41.1	100
صعوبة الوضع السياسي	فلسطين	83.1	16.9	100
	الضفة الغربية	83.1	16.9	100
	قطاع غزة	82.8	17.2	100
نقص المعلومات عن الفرص في الاقتصاد	فلسطين	48.0	52.0	100
	الضفة الغربية	50.1	49.9	100
	قطاع غزة	39.7	60.3	100
ضعف القدرة الذاتية على الاستثمار	فلسطين	46.2	53.8	100
	الضفة الغربية	45.4	54.6	100
	قطاع غزة	49.1	50.9	100

المصدر: (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تم عرض عدداً من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الدراسات والأدبيات السابقة إلى: دراسات تناولت المتغير المستقل، وأخرى تناولت المتغير التابع، ودراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين، وسيتم استعراضها على النحو التالي:

1.5.2. دراسات تناولت (الاستشراف الاستراتيجي):

1.1.5.2. الدراسات العربية:

1. دراسة (عبد الله، والصقال، 2022) بعنوان: "دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي دراسة تحليلية مقارنة لعدد من المصارف الأهلية في بغداد".

حللت الدراسة دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانحراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي في عينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظة بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات بواقع (155) من القيادات الإدارية العاملين في المصارف عينة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حقق متغير الاستشراف الاستراتيجي مستوى أهمية ضعيف حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25) وجاء بعد المسح البيئي بمتوسط (2.23)، بينما جاء بعد قدرات التكامل بمتوسط حسابي (2.15)، والاختيار الاستراتيجي بمتوسط حسابي (2.37) مما أشار إلى ضعف اهتمام المصارف عينة الدراسة بالاستشراف الاستراتيجي، الأمر الذي لا ينسجم مع ثقل الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره على المصارف عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج قوة العلاقة العكسية بين الاستشراف الاستراتيجي والانحراف الاستراتيجي وأثر الدعم التنظيمي بالإيجاب على هذه العلاقة.

2. دراسة (حمود، والعتوي، 2022) بعنوان: "تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة".

استهدفت الدراسة التعرف لتأثير الاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل) في جودة القرارات الاستراتيجية وأبعادها (الإدراك، الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، والالتزام بالقرار). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، إذ تكون مجتمع الدراسة

من (180) فرداً، من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، وزعت الاستبانة على كافة المجتمع الدراسة، واسترجع منها (165 استبانة كان منها 160) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبلغت نسبة الاستجابة (89%).

توصلت الدراسة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يستخدم كوسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الخارجية، والداخلية والقدرة على التكامل سيؤدي الحصول على معلومات تسهم باتخاذ قرارات استراتيجية ذات الجودة العالية التي تساعد الجامعات في تحقيق المنافسة العالمية خلال الفترة المستقبلية.

3. دراسة (الفياض، 2021) بعنوان: "أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية".

بينت الدراسة أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لعينة من البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنك. واقتصرت عينة الدراسة على (5) بنوك تم اختيارها بطريقة العينة القصدية، وقد تكونت وحدة المعاينة من (139) فرداً من العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد الاستشراف الاستراتيجي بدرجة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي بلغ (79.6%)، كما يؤثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك الاستراتيجي، البصيرة الاستراتيجية، التنقيب الاستراتيجي) في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة وفرداً (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) للبنوك التجارية الأردنية.

4. دراسة (نعمة، وعبد الرحيم، 2021) بعنوان: "تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الإبداع الأخضر دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية".

تعرفت الدراسة إلى تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الإبداع الأخضر دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) فرد، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والاستعانة بالزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية مع عدد من رؤساء الأقسام. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: حقق متغير قدرات الاستشراف الاستراتيجي وسطاً حسابياً بلغ مقداره (3.547) وبمستوي جيد، ووجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين بعد قدرات الاستشراف الاستراتيجي والإبداع الأخضر.

5. دراسة (شلاكه، وجودة، 2021) بعنوان: "تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لأليات التعلم الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين".

شخصت الدراسة مدى تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لأليات التعلم الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على عينة قصدية بلغت (62) فردا المديرون ورؤساء الاقسام والشعب في فروع المصرف، وتم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، التحليل العاملي التوكيدي، اختبار سوبل). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى الاستشراف الاستراتيجي بلغ (3.63) بمستوي جيد، حيث حصل بعد قدرة التكامل على وسط حسابي بلغ (3.89) وبعد الرصد البيئي على وسط حسابي بلغ (3.65)، والاختيار الاستراتيجي على وسط حسابي بلغ (3.66) كما خلصت الى أن آليات التعلم الاستراتيجي لها دوراً وسيطاً في زيادة تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، وزيادة في العلاقة التأثيرية بين قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عندما تتوسط آليات التعلم الاستراتيجي.

6. دراسة (على، والحسناوي، 2021) بعنوان: "دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات".

تعرفت الدراسة على تأثير الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل) في الاداء الريادي بأبعاده (الابداع، المخاطرة، الاستباقية). واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. وأجريت الدراسة في قيادة شرطة محافظة كربلاء، وبلغ مجتمع الدراسة (497) فرداً من مديرين الاقسام في القيادة وشعبها (ضباط). وجرى جمع البيانات عن طريق استمارة استبانة وزعت الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة وبواقع (220) استمارة استبانة، وكان المسترجع منها (220) استمارة، أي بنسبة استرجاع (100%). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) في المتغير التابع الاداء الريادي وأبعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية) وهذا يؤكد تأثير الاستشراف على الاداء الريادي من خلال المعلومات التي يوفرها الاستشراف للريادي.

7. دراسة (محمد، 2020) بعنوان: "أثر الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الريادة في المصارف التجارية العراقية".

استهدفت الدراسة قياس أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز الريادة في المصارف التجارية العراقية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العراقية، والبالغ عددها (24) مصرف تجاري عن نهاية 2019. وقد تمثلت وحدة المعاينة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية العراقية والذي يبلغ عددهم (242) فرد، وتم استبعاد (8) استبانات، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (234) استبانة.

وانتهت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: وجود أثر لجميع أبعاد الاستشراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات) في الريادة، كما خلصت النتائج لوجود أثر لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات) في الابتكار.

8. دراسة (العبيدي، والآلوسي، 2018) بعنوان: "دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية".

تعرفت الدراسة إلى دور الاستشراف الاستراتيجي والتميز التنظيمي وفقاً لمنظور المرونة الاستراتيجية من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختير القطاع الصحي في محافظة كركوك ميدانياً للدراسة واختبار فروضها، وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة وبلغ حجم العينة (95)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغ المتوسط الحسابي للاستشراف الاستراتيجي (3.30) وجاء بعد الرصد البيئي بمتوسط حسابي (3.24)، بينما جاء بعد بناء السيناريوهات بمتوسط حسابي (3.41)، وللإشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من التميز التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية. فضلاً عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى أن الأثر غير المباشر بين الإستشراف الاستراتيجي الذي يمر عبر المرونة الاستراتيجية باتجاه التميز التنظيمي هو أكبر من الأثر المباشر بين الإستشراف والتميز التنظيمي.

2.5.2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Flaih, Chalab, 2022) بعنوان:

Foresight Strategic Role in Achieving Organizational Ambidexterity An analytical study of the opinions of a sample of university leaders in private universities in the Middle Euphrates region

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي من خلال أبعاده (إمكانيات المسح البيئي ، إمكانيات الاختيار الاستراتيجي ، إمكانيات التكامل) ، في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال أبعادها (البحث عن فرص جديدة واستثمار أمثل للفرص). تم اختيار الجامعات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط ممثلة بقيادة جامعيين في المجال لدراسة واختبار افتراضاتهم. تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة. بلغ حجم العينة (149)، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، حصل الاستشراف الاستراتيجي على وزن نسبي بلغ 73.0%، كما أن الاستشراف الاستراتيجي له علاقة ارتباطية. وله تأثير كبير على البراعة التنظيمية.

2. دراسة (Katarina Bergman, 2020) بعنوان:

"A Conceptual Framework for Long-Term Strategic Foresight"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في كيفية إجراء عملية تحليل الاستشراف الاستراتيجي في إطار زمني 20-40 عام في صناعة نظام التحكم الموزع، والهدف من ذلك هو المساعدة في التنقل من خلال تحديد الظروف التي تؤكد أو تسقط من تحليل الاستشراف الحالي للمؤسسة خلال إطار زمني أقصر بالإضافة إلى أنشطتها المعتادة في بعض المؤسسات السويدية.

وانتهت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: ان وضع إطار مفاهيمي لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي طويلة الأجل ينقسم إطار العمل فيه إلى ست مراحل مختلفة تبدأ من التأطير والجمع الأولى للمعلومات وينتج عنها مخرجات مشتقة من السيناريو والتي تعمل كمدخلات لتطوير الاستراتيجية التنظيمية.

3. دراسة (khudair&Al-Shukri, 2018) بعنوان:

Effect of Strategic Foresight on the Success of Healthcare Marketing

أظهرت الدراسة أهمية الاستشراف الاستراتيجي بالمؤسسات وأثره على نجاح تسويق الرعاية الصحية في العراق، وتم جمع 171 مستجيباً من المستشفيات والعيادات الخاصة وجدت الدراسة الحاجة للاستشراف الاستراتيجي لما خلفته حرب العراق من خسائر للقطاع الصحي. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي له تأثير على قطاع الرعاية الصحية من حيث التسويق وأهمية تطبيق الاستشراف من قبل قطاع الرعاية الصحية.

4. دراسة (Bender, Kronstadt&Nicola, 2018) بعنوان:

Looking Ahead: Applying Foresight Principles to Public Health Accreditation

هدفت الدراسة إلى تقديم معلومات عن الاستشراف الاستراتيجي بوجود الاعتماد في ظل التغييرات في المستقبل لجعله من أقوى الأدوات التي يمكن للإدارات الصحية أن تعزز بها جهود تحسين الجودة (QI) ومبادرات من أجل صحة أفضل للسكان. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحثون على التحليل النظري لمعايير الاعتماد منذ عام 2013، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ان مجلس اعتماد الصحة العامة سيقوم قريباً بنشر معايير وإجراءات الاعتماد للسجلات الحيوية (أنظمة إحصاءات الصحة العامة) على مستوى الولاية، كما أن المجلس بصدد العمل في شراكة مع الرابطة الوطنية للإحصاءات الصحية العامة ونظم المعلومات والمركز الوطني للإحصاءات الصحية، كما أظهرت النتائج وجود عدد قليل من المبادرات المستقبلية المحددة.

5. دراسة (Lee, 2018) بعنوان:

"Strategic Foresight Methods in the Public and Private Sectors"

تعرفت الدراسة إلى أساليب الاستشراف الاستراتيجي في القطاعين الخاص والعام لإدراك الحدث قبل وقوعه وتحليل كيفية قيام القطاعين بإجراء الاستشراف الاستراتيجي مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على التحليل النظري باستعراض الطرق والأساليب الشائعة ومزايا وعيوب كل أسلوب. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن أسلوب تخطيط السيناريو يقدم القليل من المرونة، حيث يصعب تغييره جوهرياً، وكذلك الحال بالنسبة

لمنهجيات ألعاب الحرب التي يعتمدها الجيش الأمريكي لتطوير خطط الطوارئ وتطوير الاستراتيجية، وتحليل الخصوم المحتملين. كل هذه الأساليب تجلب النتائج المرغوب فيها، ولكن ما لا تسمح به هو المرونة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن من أكثر الأساليب شيوعاً في القطاع الخاص هو المحيط الأزرق والخلاصة عدم وجود طريقة شاملة مثلي فالأسلوب يعتمد على السياق الذي استخدمت فيه طريقة التنبؤ لغايات تحديد نجاحه.

6. دراسة (Persheng & Hans, 2017) بعنوان:

"corporate foresight in Sweden- a quantitative comparison between Swedish and European companies"

هدفت الدراسة إلى مقارنة أساليب الاستشراف في الشركات السويدية الكبيرة بالمقارنة مع الشركات الأوروبية، وأنصب التركيز على قياس الاختلافات فيما يتعلق بالقدرة على استشراف الشركات للمستقبل..

وانتهت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: أن الشركات السويدية تعمل ببيئة أقل ديناميكية من نظيراتها الأوروبية، ولكن بيئة الشركات السويدية أكثر تعقيداً، وبالنسبة إلى القدرة على الاستشراف، تتمتع الشركات السويدية بقدرات داخلية أقوى فيما يتعلق بالثقافة وطريقة تعقيدها واستخدام البيانات، والمعلومات، ولدى الشركات السويدية قدرات إدراك أقوى لاستشراف المستقبل من الشركات الأوروبية.

7. دراسة (Mahdi & Akbar, 2017) بعنوان:

" Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry)"

هدفت الدراسة إلى دراسة القدرة على استشراف الشركات للمستقبل وتأثيرها على الابتكار، ونوعية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمدراء والأداء التنظيمي في الصناعة المصرفية في إيران.

وانتهت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: أن القدرة على استشراف الشركات للمستقبل يؤثر على الابتكار، وخلصت النتائج إلى أن استخدام البيانات لاستشراف المستقبل وتحديد نقاط الضعف، يمكن تقليل عدم اليقين وإصدار تحذيرات مسبقة من أجل تعزيز جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمدراء وتعزيز الأداء التنظيمي.

جدول 3.2: ملخص دراسات محور الاستشراف الاستراتيجي.

الدراسة	مجتمع التطبيق	الوزن النسبي
عبد الله والصقال، 2022	القيادات الادارية في المصارف	%45.0
حمود، والعطوي، 2022	القيادات الجامعية في جامعة الكوفة	%71.1
الفياض، 2021	العاملين في الادارات العليا في البنوك	%79.6
نعمة، وعبد الرحيم، 2021	رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب في الشركة العامة للمنتجات الغذائية	%70.94
شلاكة، وجودة، 2021	المديرون ورؤساء الاقسام والشعب في مصرف الراقدين	%72.6
على، والحسناوي، 2021	قيادة شرطة محافظة كربلاء	%70.9
محمد، 2020	المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية العراقية	%77.4
العبيدي، والآلوسي، 2018	العاملين في القطاع الصحي في محافظة كركوك	%66.0
Flaih, Chalab, 2022	قيادات الجامعات الخاصة في منطقة الفرات	%73.0
Katarina Bergman, 2020	تحليل نظري	-
khudair&Al-Shukri, 2018	العاملين في المستشفيات والعيادات الخاصة	--
Bender, Kronstadt&Nicola, 2018	تحليل نظري	--
Lee, 2018	تحليل نظري	--
Persheng& Hans, 2017	الشركات السويدية الكبيرة بالمقارنة مع الشركات الأوروبية	-
Mahdi & Akbar, 2017	مدراء المصارف الايرانية	-

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة.

3.5.2. دراسات تناولت (التحسين المستمر):

1.3.5.2. الدراسات العربية:

1. دراسة (محمد، 2021) بعنوان: "التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى توصيف العلاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التئات الخمسة والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اختيار عينة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة قدرت بـ (415) مفردة.

وتوصل البحث إلى النتائج التالية: جاء محو التحسين المستمر بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وتوجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التصنيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية. كما توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال الترتيب والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية. ولا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التنظيف والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية -توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال المعايير والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية. وتوجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التأكيد والتميز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية.

2. دراسة (عبد الله وآخرون، 2020) بعنوان: " أثر تطبيق بطاقات الأداء المتوازن المستدامة على التحسين المستمر للخدمات الصحية: دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى استخدام أداة مناسبة تستطيع من خلالها المستشفيات تحسين أنشطتها، وبالتالي تحسين أدائها، وتقديم خدمة متميزة تحقق رضا المرضى. وتمثلت تلك الأداة في بطاقات الأداء المتوازن المستدامة ومعرفة تأثير تطبيقها على التحسين المستمر للخدمات الصحية. وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من المديرين ورؤساء الأقسام بالمستشفيات الحكومية بمحافظة محور قناة السويس وبلغ عددها (175) مفردة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والتحسين المستمر، بينما هناك علاقة طردية وليست معنوية بين (بعد العملاء، البعد البيئي) والتحسين المستمر، بالإضافة إلى وجود علاقة سالبة ضعيفة وغير معنوية بين (البعد المالي، البعد الاجتماعي) والتحسين المستمر. كما توصلت إلى توافر الأبعاد الستة لبطاقات الأداء المتوازن المستدامة في المستشفيات محل الدراسة، ولكن بعضها يتم تطبيقه بالشكل الأمثل بينما البعض الآخر ينقصه المتابعة والتقييم المستمر، بالإضافة إلى نقص عنصر الرقابة ومحدودية الموارد والإمكانيات بالمستشفيات والحاجة الضرورية لتطوير أنظمة القياس المستخدمة حتى تتمكن من التحسين المستمر للخدمات المقدمة.

دراسة (حامد، والحاكم، 2020) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر للخدمات المقدمة: دراسة على عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم السودان".

استهدفت الدراسة التعرف على أثر قيم الثقافة التنظيمية (التماسك -تكنولوجيا المعلومات) على التحسين المستمر لدى العاملين في عدد من شركات قطاع النفط بالسودان، وتم استخدام الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة في الشركات المبحوثة من القياديين والتنفيذيين، تم تصميم استبانة مكونة من 18 سؤالاً، وتم توزيعها على عينة قصدية عددها 200

موظفا من مجتمع الدراسة، استرد منها الباحث (184) استبانة، حيث كانت الاستجابة بنسبة 92% وكان الصالح للتحليل (174).

وانتهت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية (التماسك) وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة بينما لا توجد علاقة إيجابية ذات تأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية (تكنولوجيا المعلومات) وأبعاد التحسين المستمر مجتمعة ومنفردة.

3. دراسة (الأشول، 2018) بعنوان: " أثر التحسين المستمر في تسويق المنتجات الصحية: بالتطبيق على الشركة اليمنية المصرية للأدوية بالجمهورية اليمنية (2012-2017)".

استهدفت الدراسة الكشف عن أثر التحسين المستمر في عملية تسويق المنتجات الصحية بالتطبيق على الشركة اليمنية المصرية للأدوية، واستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، كما استخدمت منهج دراسة الحالة كمنهج مساعد، وتكون مجتمع الدراسة في المدراء، ورؤساء الأقسام الموظفين العاملين في الشركات اليمنية المصرية بصنعاء، والبالغ عددهم (110) فرداً، كما قام الباحث بإختيار عينة عشوائية طبقية مقدارها (50) فرد من مجتمع الدراسة، حيث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وانتهت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: أن التحسين المستمر يؤثر على تسويق المنتجات الصحية، وأن تبني عملية التحسين بصورة مستمرة يؤدي إلى سهولة التسويق بمختلف مزيجه التسويقي. وأن المنتجات التي تتبني شركاتها التحسين المستمر هي الأكثر بقاء في السوق والأقدر على الاستمرار، كما خلصت الدراسة لوجود علاقة ايجابية بين التحسين المستمر وتسويق المنتجات الصحية في الشركة اليمنية - المصرية للأدوية.

4. دراسة (قناه، 2018) بعنوان: "أثر تقنية التحسين المستمر في تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات الصناعات الدوائية الأردنية".

استهدفت الدراسة لتوضيح وتعريف أثر تقنية التحسين المستمر (كايزن) في تخفيض تكاليف الانتاج في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، وقد قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة مكونة من 39 فقرة توزعت على (المدراء الماليين، مدراء الإنتاج، مدراء التسويق، رؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين) في 27 شركة من الشركات الصناعية الدوائية الأردنية.

وانتهت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى تطبيق تقنية التحسين المستمر في شركات الصناعات الدوائية الأردنية ومستوى تخفيض الإنتاج فيها قد جاءت بدرجة تقييم متوسطة.

5. دراسة (خالد، 2018) بعنوان: " أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية".

استهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء، ورؤساء الأقسام في خمس شركات صناعية يمنية حاصلة على شهادة الايزو، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (937) مفردة، فيما بلغت عينة الدراسة (77) مفردة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة.

وانتهت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: أن هناك اتجاهاً عاماً مقبولاً لدى الشركات اليمينية محل الدراسة نحو التحسين المستمر، إلا أن الحاجة لا زالت قائمة في هذه الشركات لزيادة التحسين المستمر وهذا يدل على أهمية تطبيق هذا المبدأ، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتحسين المستمر على الاداء الكلي للمنظمة.

6. دراسة (عبد العزيز وآخرون، 2016) بعنوان: "معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر الكايزن" لتطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن) لتطوير جودة الخدمات الصحية. وأستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت مجموعة البحث من 20 مستشفى من المستشفيات الخاصة من حيث عدد الأسر. وتوصلت نتائج البحث إلى أن أهم معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن)؛ لتطوير جودة الخدمات الصحية تتمثل في الفهم الخاطئ للجودة على أنها أوراق فقط، وأنه لا يتم الاعتماد على الحكومة كمصدر رئيسي لتمويل الخدمات الصحية، ولكن الاعتماد الرئيسي على التبرعات. كما أشارت النتائج إلى أن معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر تكمن في أنه لا تتوفر الإمكانيات اللازمة للمستشفى لتقديم خدماتها الصحية، ولا توجد نظافة مستمر لغرف المرضى، ولا يتم تخصيص جزء من الميزانية لصيانة المعدات الطبية الحالية.

2.3.5.2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Unzueta et al., 2020) بعنوان: إطار التحسين المستمر لتطوير التغيير الثقافي: دراسة حالة إفرادية، شركة السلع الرأسمالية

" Continuous improvement framework to develop cultural change: case study, capital goods company".

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار مرجعي لتكييف وتنفيذ عملية التحسين المستمر من أجل تعزيز ثقافة التحسين المستمر في المؤسسة. وتم إجراء الدراسة في شركة للسلع الرأسمالية التي تقع بإقليم الباسك بإسبانيا، والتي استخدمت أدوات تحسين مختلفة على مر السنين ولكنها لم تتجح في تحقيق النتائج المتوقعة من تنفيذ عملية التحسين المستمر، وتم الاعتماد على نموذج نضج التحسين المستمر من أجل تعزيز ثقافة CI في المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن العوائق الرئيسية التي تحول دون تطور CI في المؤسسة كانت نقص العمل الجماعي والاستيعاب الضعيف لعمليات التحسين المستمر الجديدة.

2. دراسة (Callaway, 2019) بعنوان: تأثير التحسين المستمر في منطقة مدرسية

" Impact of Continuous Improvement in a School District ".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحسين المستمر على مقاييس الجودة في إحدى المناطق التعليمية بالغرب الأوسط الأمريكي، وتأثيره على رضا أصحاب المصالح وتوفير التكاليف وتحصيل الطلاب.

وخلصت الدراسة إلى أن CI يؤثر إيجابياً على نتائج الجودة، كما يؤثر بشكل إيجابي على رضا الطلاب على الرغم من تأثيره الضئيل على رضا الموظفين وأولياء الأمور، بالإضافة إلى أن المنطقة شهدت وفورات في التكاليف نتيجة لاستخدام CI.

3. دراسة (Koval et al., 2018) بعنوان: هل يمكن أن يؤدي التحسين المستمر إلى رضا العملاء؟ أدلة من صناعة الخدمات

" Can continuous improvement lead to satisfied customers? Evidence from the services industry".

هدفت الدراسة إلى تحديد قدرة المؤسسات على تحسين خدمات العملاء من خلال تطبيق أساليب التحسين المستمر وتم جمع البيانات من 304 شركة للخدمات في أربعة دول (جمهورية التشيك،

بولندا، جمهورية سلوفاكيا، والمجر). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير إيجابي مباشر لـ CI على تحسين خدمات العملاء علاوة على ذلك، أن التزام الإدارة ونظام المكافآت الذي يشجع العاملين على المشاركة في CI يلعبون دوراً كبيراً في تسهيل تحسين خدمات العملاء من خلال CI.

جدول 4.2: ملخص دراسات محور التحسين المستمر.

الدراسة	مجتمع التطبيق	الوزن النسبي
محمد، 2021	العاملين في وزارة العدل الكويتية	82.8%
عبد الله وآخرون، 2020	المديرين ورؤساء الأقسام بالمستشفيات الحكومية بمحافظة محور قناة السويس	73.0%
حامد، والحاكم، 2020	مديرين ورؤساء الأقسام بالمستشفيات الحكومية بمحافظة محور قناة السويس	68.7%
الأشول، 2018	المدراء، ورؤساء الأقسام الموظفين العاملين في الشركات اليمنية المصرية بصنعاء	-
قناه، 2018	المدراء في الشركات الصناعية الدوائية الأردنية	70.2%
خالد، 2018	المدراء، ورؤساء الأقسام في خمس شركات صناعية يمنية	78.2%
عبد العزيز وآخرون، 2016	العاملين في المستشفيات الخاصة	69.3%
Unzueta et al., 2020	تحليل نظري	--
Callaway, 2019	تحليل نظري	--
Koval et al., 2018	شركات الخدمات	تحليل بيانات

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة.

4.5.2. دراسات تناولت العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر:

1. دراسة (الدباس، 2020) بعنوان: "الاستشراف الاستراتيجي وأثره في التحسين المستمر في وزارة الطاقة الأردنية: دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك والتنقيب والاختبار) على التخطيط في وزارة الطاقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في وزارة الطاقة، وتكونت عينة الدراسة من (75) موظف وموظفة في

المستويات الإدارية العليا والوسطي في وزارة الطاقة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك مستوى متوسط من الاستشراف الاستراتيجي في وزارة الطاقة من وجهة نظر العاملين فيها بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، كما بلغ مستوى التحسين المستمر بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.69) ووجود أثر ذو دلالة احصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك، والتتقيب والاختبار) على التحسين المستمر بأبعاده (التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتصحيح) في وزارة الطاقة.

2. دراسة (الجزازي، 2019) بعنوان: "الاستشراف الاستراتيجي وأثره في التحسين المستمر: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي".

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى الاستشراف الاستراتيجي وأثره في التحسين المستمر بالإضافة إلى بيان دور البراعة الاستراتيجية في توسط أثر الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت المنهج الوصف التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، حيث تم استخدام عينة بلغت (413) موظفاً من مديري الإدارات العليا والوسطي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً بأسلوب المسح الشامل. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغ مستوى الاستشراف الاستراتيجي بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وجاء بعد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.83)، بينما جاء بعد بناء السيناريوهات بمتوسط (1.54) ووجود أثر ذو دلالة احصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، قدرات التكامل) في كل من التحسين المستمر والبراعة الاستراتيجية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية في التحسين المستمر، وتتوسط البراعة الاستراتيجية جزئياً أثر الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر.

3. دراسة (قناه، 2018) بعنوان: "أثر تقنية التحسين المستمر في تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات الصناعات الدوائية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى توضيح وتعريف أثر تقنية التحسين المستمر (كايزن) في تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، وقد قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من 39 فقرة موزعة على (المدراء الماليين، مدراء الإنتاج، مدراء التسويق، رؤساء أقسام المحاسبة والمحاسبين) في 27 شركة من شركات الصناعات الدوائية الأردنية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق تقنية التحسين المستمر في شركات الصناعات الدوائية الأردنية بمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.2) ومستوى تخفيض الإنتاج فيها قد جاءت بدرجة تقييم متوسطة.

جدول 5.2: ملخص دراسات محور الدراسات التي ربطت بين الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر.

الدراسة	الوزن النسبي للمتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي	الوزن النسبي للمتغير التابع التحسين المستمر	صيغة العلاقة والأثر
الدباس، 2020	%72.8	%73.8	أثر ذو دلالة احصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك، والتتقيد والاختبار) على التحسين المستمر بأبعاده (التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتصحيح) في وزارة الطاقة
الجزازي، 2019	%62.4	%74.0	وجود أثر ذو دلالة احصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، قدرات التكامل) في كل من التحسين المستمر
قناة، 2018	%61.3	%64.0	وجود أثر للتحسين المستمر (كايزن) في تخفيض تكاليف الانتاج في شركات الصناعات الدوائية الأردنية

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

5.5.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة، تتناول الباحث فيما يلي نقاط الاتفاق والاختلاف ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما يوضح الباحث ما استفادته دراسته من الدراسات السابقة وما تتميز به.

1. من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي حيث يعد هو المنهج الوحيد الذي يصلح لهذا النوع من الدراسات مثل، دراسة (عبد الله، والصقال، 2022)، ودراسة (الفياض، 2021)، ودراسة (نعمة، وعبد الرحيم، 2021)، ودراسة (khudair&Al-Shukri, 2018)، ودراسة (Bender, Kronstadt&Nicola, 2018).

2. من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أداة البحث ألا وهي الاستبانة مثل دراسة (عبد الله، والصقال، 2022) ودراسة (الفياض، 2021) ودراسة (نعمة، وعبد الرحيم، 2021)، ودراسة (على، والحسناوي، 2021)، ودراسة (العبيدي، والأوسوي، 2018)، ودراسة (khudair&Al-Shukri, 2018)، واختلفت مع دراسة (Bender, Kronstadt&Nicola, 2018) ودراسة (Lee, 2018) التي استخدمت التحليل النظري، ودراسة (Unzueta et al., 2020) والتي استخدمت نموذج نضج التحسين المستمر.

3. من حيث مجتمع الدراسة: فقد اختلفت هذه الدراسة في اختيار العاملين في القطاع الصناعي كمجتمع وعينة للدراسة مع جميع الدراسات السابقة والتي استخدمت عينات مختلفة.

والجدول الآتي يوضح الفجوة البحثية الخاصة بالدراسة:

جدول 6.2: الفجوة البحثية.

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	استهدفت الدول الاجنبية والعربية في الدراسات السابقة	استهدفت الدراسة الحالية شركات قطاع الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
الفجوة النظرية	استعرضت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة ضمن الإطار النظري، وركزت على توضيح الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وأثره على التحسين المستمر	تناولت الدراسة مفهوم الاستشراف الاستراتيجي مع التركيز على أبعاده (قدرات التكامل- الرصد البيئي- التخطيط الاستراتيجي- بناء السيناريوهات).
الفجوة المنهجية	اعتمدت الدراسة السابقة في معظمها على منهجيات مختلفة.	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.
الفجوة التحليلية	حللت الدراسات السابقة الاطار النظري للأدبيات، كما اعتمدت على برنامج spss لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية	استخدمت الدراسة نموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحسين المستمر لقدرات المؤسسات الصناعية
الفجوة المعرفية	ندرة الدراسات السابقة التي تناولت الربط ما بين الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر	ربطت الدراسة الحالية ما بين الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر
الفجوة التطبيقية	تناولت الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية قطاعات مختلفة حيث تناولت مؤسسات صحية ومؤسسات عامة وخاصة، وبنوك ومؤسسات صناعية	طبقت الدراسة الحالية على شركات القطاع الصناعي مع التركيز على (قطاع الصناعات الغذائية) بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
الفجوة المفاهيمية	قامت الدراسات السابقة بتحديد الأصل العلمي للمفاهيم الواردة في الدراسة، معتمدة على المصادر والمراجع المختلفة.	الدراسة الحالية قامت بتوضيح بعض المفاهيم بشكل إجرائي ضمن الإطار النظري وذلك من خلال الاطلاع على المفاهيم الخاصة بالدراسة من خلال المصادر والمراجع المختلفة.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

6.5.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تعد الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا المجال وبدأت من حيث انتهى الآخرون فهي حلقة ضمن حلقات البحث العلمي التراكمي.
2. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على نهج الكثير من الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث.
3. ساعدت الباحث في اختيار وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة.
4. سوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة وفي ربطها بنتائج الدراسة الحالية.

وتميزت الدراسة عن الدراسات السابقة بالتالي:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها الذي يتناول موضوع تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني، بالإضافة الى تميزها بالبيئة التي سيتم التطبيق فيها وهي المحافظات الجنوبية في فلسطين، إذ تُعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في هذا المجال على حد علم الباحث، لقلّة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما يعطي مبرراً لإجراء هذه الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها، محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، ولمعرفة العلاقة الدالة بين الظواهر المختلفة لتحديد العناصر المستقلة والمتغيرة فيها، ولا بد أن يتضمن هذا الجانب تحديد الوسائل والأدوات والأساليب التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات المطلوبة، لغرض التحليل الإحصائي للوصول للنتائج وتفسيرها لتحقيق الغرض التي رسمت لأجله، وعليه يجب الاستقصاء الدقيق والواضح والمنظم لتحقيق النتائج التي تربط الأسئلة والفرضيات. وقد تناول الباحث بهذا الفصل خطوات عدة، تمثلت في تحديد المنهج المتبع ويتمثل في أسلوب الدراسة، ومجتمع، وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، ومصادر جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها، وتطويرها، ومستوى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير

النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها ووضع السياسات والاجراءات المستقبلية الخاصة بها (المحمودي، 2019).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث للكتب والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث. والبحث والمطالعة فى مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

1.3.3.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القطاعات الصناعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والبالغ عددها (1349) مصنعاً، وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة تم تحديده بمصانع قطاع الصناعات الغذائية والبالغ عددها (82) مصنعاً.

2.3.3.2 المجتمع المستهدف:

نظراً أهمية الصناعات الغذائية بين القطاعات الصناعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من خلال قدرتها الاستيعابية لتوظيف العمالة، وأهمية السلع والخدمات المقدمة استهدف الباحث رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة، والعمالين في الوظائف الاشرافية في قطاع الصناعات الغذائية والبالغ عددهم (360) موظفاً.

3.3.3.3 عينة الدراسة:

من أجل احتساب عينة الدراسة استخدم الباحث معادلة روبرت ماسون:

حيث أن:

M	حجم المجتمع
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05.
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبتطبيق المعادلة على النحو التالي:

$$n = \frac{360}{\frac{(0.000651 * 359)}{0.25} + 1} = 186$$

ومن خلال تطبيق المعادلة تبين أن حجم العينة هو (186) مفردة، ومن ثم قام الباحث باستخدام عينة عشوائية طبقية، وقام بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (180) استبانة بنسبة استرداد بلغت (96%)، حيث أكد الإحصائيون مجموعة من القواعد الاسترشادية لتحديد حجم العينة المطلوبة، وأهمها ألا يقل عدد مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة (خضر، 2013)، كما أن المجتمع في حال ما كان يضع مئات (أقل من ألف) فيجب ألا يقل عن 20% من هذا المجتمع (Datta, Sanjoy. 2018)، وبناء عليه تعتبر هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة وبناء عليه يمكن الاعتماد عليها في استكمال إجراءات الدراسة.

4.3 خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للكشف عن تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية.

واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5. عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من محورين أساسيين.
7. تم عرض الاستبانة على (13) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية، والادارية، والإحصائية في الجامعات والمؤسسات الأهلية. والملحق رقم (1) يبين أسماء المحكمين.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة بالحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (48) فقرة، ملحق (2).

5.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، نوع الصناعة).

القسم الثاني: محاور الدراسة، ويتكون من (48) فقرة.

جدول 1.3: توزيع معايير الاستبانة.

عدد الفقرات	المعايير	
7	البعد الأول: قدرات التكامل	الاستشراف الاستراتيجي
7	البعد الثاني: الرصد البيئي	
7	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي	
6	البعد الرابع: بناء السيناريوهات	
21	التحسين المستمر للقدرات	
48	إجمالي محاور الاستبانة :	

6.3 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة: أن تمثل مجتمع الدراسة المدروس بشكل مناسب، أي أن الاستجابات التي يتم الحصول عليها من أسئلة وعبارات الاستبانة يمكن أن تعطي المعلومات التي وضعت من أجلها فقرات الاستبانة (البحر، والتنجي، 2014)، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار

الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1.6.3. الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) من المتخصصين فى المجالات، الأكاديمية، والإدارية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف أو تعديل فى ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبانة فى صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

واعتمد الباحث فى حساب نسبة صدق المحتوى من خلال معادلة لاوشي (Lawshe) (Berteau, 2013) وتنص المعادلة على ما يلي:

$$CVR=n-1/N$$

حيث أن / Content Validity Ratio (CVR) هي نسبة صدق المحتوى، n: عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسى، N: هو مجموعة المحكمين.

ومن خلال نتائج المعادلة بلغت نسبة الصدق (الاستشراف الاستراتيجي) = 0.92 التحسين المستمر=0.923)، وتشير هذه النتائج إلى تحقق معيار صدق المحتوى وذلك بناء على أن نتيجة الصدق أكبر من 0.60 وهذا يؤكد بأن الاستبانة صادقة، لما وضعت لقياسه من خلال معيار الصدق المحتوى.

2.6.3. صدق المقياس:

1.2.6.3. الاتساق الداخلي (Internal Validity):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذى تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

المحور الأول: الاستشراف الاستراتيجي:

يوضح الجدول (2.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد "قدرات التكامل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 2.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات قدرات التكامل والدرجة الكلية للمجال.

معامل بيرسون للارتباط	البعد الأول قدرات التكامل:	
*0.621	تستخدم الشركة مواردها التكنولوجية بشكل فعال لتحقيق أهدافها.	1
*0.638	تستغل الشركة مواردها البشرية بطريقة فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها.	2
*0.517	تسمح الشركة بمشاركة المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية بما يسهم في أداء المهام الموكلة إليها.	3
*0.598	تركز الشركة على التعلم المستمر لتحسين مهارات وقدرات العاملين لديها.	4
*0.638	تعزز الشركة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين موظفيها وعلى كافة المستويات.	5
*0.712	تتبع الشركة طرائق متعددة (مادية، ومعنوية) لتحفيز العاملين لأجل تحقيق رؤيتها المستقبلية.	6
*0.655	تعمل الشركة بشكل مستمر على احتضان الأفكار الإبداعية وتطويرها.	7

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

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

جدول 3.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرصد البيئي، والدرجة الكلية للمجال.

معامل بيرسون للارتباط	البعد الثاني الرصد البيئي.	
*0.701	تحلل الشركة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	1
*0.724	تتعرف الشركة على نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية.	2
*0.652	تتجاوب الشركة مع التغيرات التي تنشأ داخلها أو خارجها.	3

معامل بيرسون للارتباط	البعد الثاني الرصد البيئي.	
*0.733	تضع الشركة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة من الشركات العاملة في المجال نفسه.	4
*0.568	تحلل الشركة أدائها لقياس مدى تحقيق الاهداف المخطط لها.	5
*0.667	تطور الشركة تقنيات الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً بشكل مستمر.	6
*0.620	تتابع الشركة تطوير خدماتها وفقاً لتطورات التكنولوجيا الحديثة.	7

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يوضح الجدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التخطيط الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال.

معامل بيرسون للارتباط	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي	
*0.741	تواكب الشركة ظروف البيئة المحلية عند وضع استراتيجياتها الإدارية.	1
*0.753	تراعي الشركة التهديدات المحتملة التي تؤثر في استراتيجياتها الإدارية.	2
*0.618	ينسجم جدول تشكيلات الوظائف في الشركة مع خطتها الاستراتيجية للموارد البشرية.	3
*0.795	تحلل الشركة الثقافة البيئية وفق منهجية مدروسة.	4
*0.639	تطور الشركة مقاييس مبتكرة لقياس أدائها الاستراتيجي.	5
*0.585	تجمع الشركة البيانات عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة.	6
*0.696	تطبق الشركة استراتيجيات فاعلة لتطوير أنظمة المعلومات بها.	7

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

يوضح الجدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "بناء السيناريوهات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 5.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بناء السيناريوهات والدرجة الكلية للمجال.

معامل بيرسون للارتباط	البعد الرابع: بناء السيناريوهات	
*0.702	تبني الشركة سيناريوهات مستقبلية لمواجهة كافة الظروف.	1
*0.636	تقوم الشركة بسرد موضوعي واقعي (حيادي، منطقي، متكامل، وشفاف) للأحداث البيئية المتغيرة عند بناء الوضع المستقبلي.	2
*0.744	يساعد رسم السيناريوهات في إدراك احتمالات المخاطر الخاصة بالشركة للخروج ببدائل ذات فهم مشترك.	3
*0.721	يسهم رسم السيناريوهات في تشخيص الوضع الداخلي للشركة (نقاط القوة والضعف) من خلال عمل مقاربات معيارية (كمية/نوعية).	4
*0.657	تستند الشركة في بناء السيناريوهات إلى قراءات وتحليل المسح البيئي للشركة (الحالية، والسابقة).	5
*0.653	تقوم الشركة رسم السيناريوهات واستخدامها في تطوير آليات ورصد الاحتمالات للمساعدة في عملية صنع القرار.	6

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

المحور الثاني: التحسين المستمر:

يوضح الجدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " التحسين المستمر " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 6.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال.

معامل بيرسون للارتباط	المحور الثاني: التحسين المستمر	
*0.741	تتبنى الشركة الأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها الموظفون.	-1
*0.658	تطور الشركة قدراتها الداخلية لتقديم خدماتها بشكل أفضل.	-2
*0.658	تستفيد الشركة من التجارب الريادية للمؤسسات المشابهة باستمرار.	-3
*0.639	ترتب الشركة إجراءات تنفيذ العمل باستمرار.	-4
*0.599	تعزز الشركة علاقاتها مع عملائها.	-5
*0.582	تطور الشركة الأنشطة الفنية باستمرار.	-6

معامل بيرسون للارتباط	المحور الثاني: التحسين المستمر	
*0.576	ترفع الشركة مستوى الكفاءات الفردية اعتماداً على حاجاتها التنظيمية.	-7
*0.767	تضع الشركة الاستراتيجيات اللازمة لخدماتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.	-8
*0.744	تهتم الشركة بإعادة هندسة عملياتها باستمرار.	-9
*0.710	تراجع الشركة المنتجات المقدمة بشكل دوري.	-10
*0.631	تعتمد الشركة مؤشرات واضحة لتقييم منتجاتها.	-11
*0.654	تقوم الشركة بتحسين منتجاتها بشكل مستمر في ضوء نتائج التقييم، وبما يواكب التطور التكنولوجي.	-12
*0.687	يتوافر لدى الشركة جميع المعلومات اللازمة لغايات التحسين المستمر للمنتجات.	-13
*0.631	تتوفر في الشركة شبكات الاتصال الكفوة للمعلومات باستمرار.	-14
*0.773	تعتمد الشركة برمجيات حديثة لتنفيذ خططها الاستراتيجية المتعلقة بتحسين منتجاتها.	-15
*0.589	تخصص الشركة جزءاً من موازنتها لغايات التدريب التكنولوجي.	-16
*0.797	تقدم الشركة خدماتها بصورة فورية من دون تأخير.	-17
*0.609	يوجد اهتمام من داخل الشركة بتصحيح الانحرافات في حالة عدم مطابقتها مع مؤشرات التقييم المعتمدة.	-18
*0.711	تعتمد الشركة أساليب وطرق العمل وقياس الأداء المؤسسي باستمرار.	-19
*0.737	تقوم الشركة بإعداد دورات تدريبية تهدف لتحسين قدرات العاملين بها.	-20
*0.697	تعمل الشركة على تقييم أداء العاملين بها بشكل مستمر.	-21

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

2.2.6.3. 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 المحور.

يبين الجدول (7.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول 7.3: معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (الاستشراف الاستراتيجي) ومحور (التحسين المستمر) والدرجة الكلية للمحور.

معامل بيرسون للارتباط	المعايير	#
*0.811	البعد الأول: قدرات التكامل	.1 الاستشراف الاستراتيجي
*0.831	البعد الثاني: الرصد البيئي	
*0.910	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي	
*0.914	البعد الرابع: بناء السيناريوهات	
*0.903	إجمالي محور الاستشراف الاستراتيجي	
*0.899	التحسين المستمر	.2
*0.919	إجمالي محاور الدراسة	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 178

7.3 ثبات الاستبانة (Reliability)

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطى هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وطريقة التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (8.3).

جدول 8.3: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المعايير	#
0.882	*0.856	7	البعد الأول: قدرات التكامل	.1 الاستشراف الاستراتيجي
0.896	*0.859	7	البعد الثاني: الرصد البيئي	
0.931	*0.930	7	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي	
0.923	*0.934	6	البعد الرابع: بناء السيناريوهات	
0.963	*0.942	27	إجمالي محور الاستشراف الاستراتيجي.	
0.825	0.814	21	إجمالي محور التحسين المستمر.	.2
0.960	*0.910	48	إجمالي محاور الاستبانة.	

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (8.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ (0.910)، أما بطريقة التجزئة النصفية بلغت (0.960).

أما لمحاور الاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ محور الاستشراف الاستراتيجي وهي تتراوح بين (0.856 - 0.934) في حين لجميع المجالات (0.942)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج تتراوح بين (0.882 - 0.931) في حين لجميع المجالات (0.963).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ فكانت مرتفعة لمحور التحسين المستمر حيث بلغت (0.814)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فبلغت (0.825).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

8.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)).

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة 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 تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7. اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
9. اختبار الانحدار البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.4 مقدمة

يستعرض الباحث في هذا الفصل تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، ويتم ذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، وعرض أهم نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال الإجراءات والمعالجات الإحصائية التحليلية، للوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، نوع الصناعة) وتم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1. توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

جدول 1.4: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

النسبة	التكرار	
89.4	161	ذكر
10.6	19	أنثى
100.0%	180	الإجمالي

من خلال الجدول (1.4) يتضح أن (89.4%) من افراد العينة هم من الذكور، بينما (10.6%) هن من الإناث. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني والذي يعطي فرصة أكبر فيه إلى الذكور للعمل وبالتالي في الوظائف الإشرافية، كما قد يرجع ذلك إلى طبيعة سوق العمل الفلسطيني، ففرص العمل أكبر لصالح الذكور، كما ينسجم ذلك مع نتائج مسح القوى العاملة للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيث بلغت نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة في الربع الثاني من العام 2022 حوالي (70%) كما بلغت نسبة مشاركة الإناث (18%).

2. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول 2.4: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
8.3	15	دبلوم.
78.9	142	بكالوريوس.
12.8	23	دراسات عليا
%100.0	180	الإجمالي

يتضح من الجدول (2.4) أنّ (8.3%) مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما (78.9%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (12.8%) دراسات عليا.

يعزو الباحث وجود أغلبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس إلى أن معظم الوظائف في المناصب الإشرافية في الشركات الصناعية يشترط فيها الحصول على الشهادة الجامعية الأولى، كما أن الكثير من العاملين في الشركات الصناعية يميلون إلى تحسين درجاتهم العلمية بالحصول على الشهادات الجامعية العليا، وهذا يعود إلى رغبتهم في تحسين أدائهم والارتقاء بمستواهم الأكاديمي، والوظيفي، كما أن تنوع المؤهلات العلمية، ووجود عدد من المبحوثين حاصلين على دراسات عليا، دليل على اهتمام الشركات الصناعية بتعيين أشخاص مؤهلين، وذوي شهادات عليا في الوظائف الإشرافية لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مبدأ الكفاءة والفعالية.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول 3.4: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
10.0	18	رئيس مجلس الادارة
35.6	64	عضو مجلس ادارة
14.4	26	مدير تنفيذي
10.6	19	مسؤول التخطيط
9.4	17	مسؤول الجودة
20.0	36	أخري
%100.0	180	الإجمالي:

يتضح من الجدول (3.4) أنّ (10.0%) مساهم الوظيفي رئيس مجلس إدارة، و (35.6%) مساهم الوظيفي عضو مجلس ادارة، (14.4%) مدير تنفيذي، و (10.6%) مساهم الوظيفي مسؤول تخطيط، و (9.4%) مساهم الوظيفي مسؤول الجودة.

ويعزو الباحث حصول النسبة الأكبر لرؤساء وأعضاء مجال الإدارة إلى أن هناك العديد من المصانع فيها ازدواجية في الوظائف فالكثير من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة في المصانع هم في نفس الوقت يشغلون وظيفة المدير العام أو المدير التنفيذي لتلك المصانع، كما يعزو الباحث هذه النتيجة الى التدرج الهرمي المنطقي في توزيع الوظائف حسب الهياكل التنظيمية للشركات، لأنّ طبيعة عمل الشركات تتطلب وظائف مختلفة كمدير تنفيذي، ومسؤول تخطيط، وجودة....ألح.

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول 4.4: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
16.7	30	5 سنوات فأقل
27.2	49	6- أقل من 10 سنوات
32.8	59	10 - أقل من 15 سنوات
23.3	42	15 سنة فأكثر
%100.0	180	الإجمالي.

يتضح من الجدول (4.4) أنّ (16.7%) سنوات خدمتهم في العمل 5 سنوات فأقل، بينما (27.2%) سنوات خدمتهم في العمل 6- أقل من 10 سنوات، و32.8% سنوات خدمتهم 10- أقل من 15 سنوات، و23.3% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. ويعزو الباحث هذا التنوع في سنوات الخدمة إلى اهتمام الشركات باتجاه استقطاب العناصر الشابة والمؤهلة، مع الاحتفاظ بأصحاب الخبرات في مجال عمل الشركات لإحداث نوع من التوازن في بيئة العمل.

5. توزيع عينة الدراسة حسب نوع الصناعة:

جدول 5.4: توزيع عينة الدراسة حسب نوع الصناعة.

النسبة	التكرار	نوع الصناعة
8.3	15	المشروبات
13.3	24	مطاحن الحبوب
31.1	56	الشكولاتة والشيبس
5.6	10	الأعلاف
6.7	12	الاسكيمو والأيسكريم
5.6	10	الزيوت والدهون النباتية
7.2	13	التوابل والبن
11.7	21	ألبان وأجبان
4.4	8	إنتاج وحفظ اللحوم والخضروات
6.1	11	أخري
100.0%	180	الإجمالي

يتضح من الجدول (5.4) أنّ (8.3%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعة المشروبات، و (13.3%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعة مطاحن الحبوب، و (31.1%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعة الشكولاتة والشيبس، و (5.6%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعة الأعلاف، و (6.7%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعة الاسكيمو والأيسكريم، و (5.6%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعة الزيوت والدهون النباتية، و (7.2%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعة التوابل والبن، و (11.7%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعة ألبان وأجبان، و (4.4%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعة إنتاج وحفظ اللحوم والخضروات، و (6.1%) من المبحوثين يعملون في مجال صناعات مختلفة.

ويعزو الباحث هذا التنوع في الصناعات إلى أن الباحث كان متعمداً عند توزيعه لأداة الدراسة أن ينوع في الشركات الصناعية بحسب الصناعات التي تقوم بها، كما قد يعود ذلك إلى تنوع الصناعات الغذائية والاهتمام بصناعات الحبوب، والمشروبات والألبان والأجبان.

3.4 تحليل فقرات الاستبانة ومناقشة النتائج

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من أو يساوي 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

1. تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول المتغير المستقل "الاستشراف الاستراتيجي"

أ. النتائج المتعلقة بالبعد الأول " قدرات التكامل".

جدول 6.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده قدرات التكامل.

الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الأول: قدرات التكامل
2	0.00	21.00	78.2	1.96	7.82	-1 تستخدم الشركة مواردها التكنولوجية بشكل فعال لتحقيق أهدافها.
1	0.00	14.10	81.2	1.57	8.12	-2 تستغل الشركة مواردها البشرية بطريقة فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها.
7	0.00	13.97	74.3	2.00	7.43	-3 تسمح الشركة بمشاركة المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية بما يسهم في أداء المهام الموكلة إليها.
3	0.00	7.47	77.9	1.90	7.79	-4 تركز الشركة على التعلم المستمر لتحسين مهارات وقدرات العاملين لديها.

الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الأول: قدرات التكامل
6	0.00	8.03	75.2	1.86	7.52	5- تعزز الشركة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين موظفيها وعلى كافة المستويات.
5	0.00	11.65	76.2	1.75	7.62	6- تتبع الشركة طرائق متعددة (مادية، ومعنوية) لتحفيز العاملين لأجل تحقيق رؤيتها المستقبلية.
4	0.00	14.69	77.1	1.91	7.71	7- تعمل الشركة بشكل مستمر على احتضان الأفكار الإبداعية وتطويرها.
	0.00	12.98	77.1	1.85	7.71	البعد الأول:

من الجدول (6.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثانية (تستغل الشركة مواردها البشرية بطريقة فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (8.12) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (81.2%)، قيمة الاختبار (14.10) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ استغلال الشركات في القطاع الصناعي للموارد البشرية بأفضل الطرق لما يحقق لها الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- احتلت الفقرة الثالثة (تسمح الشركة بمشاركة المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية بما يسهم في أداء المهام الموكلة إليها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (7.43) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (74.3%)، قيمة الاختبار (13.97) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على اهتمام مجلس الإدارة بوجود مشاركة للمعلومات على كافة المستويات التنظيمية في الشركة لأن ذلك يؤدي إلى أداء المهام بشكل انسيابي.

بشكل عام يمكن القول: أنّ الوزن النسبي لإجمالي بعد قدرات التكامل بلغ (7.71%) وبمتوسط بلغ (77.1)، وقيمة الاختبار (18.32) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا البعد.

ويعزو الباحث ذلك إلى قيام إدارة الشركات الصناعية بالعمل على ربط أنشطتها، ومهامها الإدارية، والفنية من أجل تحقيق أهدافها، كما قد يعود ذلك إلى أن إدارة الشركات الصناعية تعمل على توظيف كافة قدراتها من أجل استقرار المتغيرات والأحداث البيئية، والاستعداد لها لوضع استراتيجيات تمكنها من اقتناص الفرص البيئية وتجنب المخاطر والاستعداد لها.

كما قد يعود ذلك إلى امتلاك إدارة الشركات الصناعية لتوجه واضح وسعي حثيث للتعلم بهدف تطوير ما تمتلكه من قدرات ضرورية لتحسين وتطوير خدماتها، وهذا التعلم قائم على مبادئ مهمة منها ضرورة المشاركة للمعلومات ما بين العاملين بالوقت المناسب.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شلاكة، وجودة، 2021) حيث حصل بعد قدرة التكامل بدرجة كبيرة، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.89). كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الله، والصقال، 2022) حيث خلصت إلى أن بعد قدرات التكامل جاء بمستوي ضعيف بمتوسط حسابي بلغ (2.15).

ب. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "الرصد البيئي".

جدول 7.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده الرصد البيئي.

الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الثاني: الرصد البيئي
5	0.00	18.00	76.3	1.77	7.63	-1- تحلل الشركة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.
4	0.00	17.41	77.6	1.88	7.76	-2- تتعرف الشركة على نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية.
7	0.00	16.52	76.2	1.89	7.62	-3- تتجاوب الشركة مع التغيرات التي تنشأ داخلها أو خارجها.
3	0.00	10.23	78.4	1.83	7.84	-4- تضع الشركة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة من الشركات العاملة في المجال نفسه.
6	0.00	11.22	76.3	1.70	7.63	-5- تحلل الشركة أدائها لقياس مدى تحقيق الاهداف المخطط لها.
1	0.00	17.52	78.6	1.75	7.86	-6- تطور الشركة تقنيات الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً بشكل مستمر.
2	0.00	19.14	78.5	1.56	7.85	-7- تتابع الشركة تطوير خدماتها وفقاً لتطورات التكنولوجيا الحديثة.
	0.00	15.76	77.4	1.75	7.74	البعد الثاني:

من الجدول (7.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة (تطور الشركة تقنيات الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً بشكل مستمر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (7.86) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (78.6%)، قيمة الاختبار (17.52) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن الشركة تقوم بتطوير تقنيات الاتصال والتواصل على كافة المستويات بشكل دائم ومستمر.

- احتلت الفقرة الثالثة (تجاوب الشركة مع التغييرات التي تنشأ داخلها أو خارجها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (7.62)، أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (76.2%)، قيمة الاختبار (16.52) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (00.0) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ الشركة تتجاوب مع التغييرات الحاصلة سواء على الصعيد الداخلي أو في محيطها الخارجي.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبي لإجمالي بعد الرصد البيئي بلغ (77.4%) وبمتوسط بلغ (7.74)، وقيمة الاختبار (16.10) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا البعد.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الشركات الصناعية بتطوير كافة التقنيات التي تستخدمها في الاتصال والتواصل سواء على الصعيد الداخلي في إطار الشركات، أو على صعيد التواصل مع بيئتها الخارجية، كما تهتم الشركات بمتابعة أحدث التطورات التكنولوجية الحديثة في هذا المجال، وبما يخدم تطوير الخدمات التي تقدمها الشركات، كما أن اهتمام الشركات الصناعية بمتغير الرصد البيئي، وذلك بسبب أن تلك الشركات تعمل على تحليل البيئة الخارجية الذي تعمل من خلاله الشركات للتعرف على الفرص والتهديدات المتوقعة باستمرار، كما تعمل على التعرف على نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل بيئتها التنظيمية الداخلية.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شلاكة، وجودة، 2021) حيث حصل بعد الرصد البيئي بدرجة كبيرة، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.65)، ودراسة (العبيدي، والألوسي، 2018) حيث جاء بعد

الرصد البيئي بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.24). واختلفت مع دراسة (عبد الله، والصقال، 2022) حيث جاء بعد المسح البيئي بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (2.23).

ت. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: "التخطيط الاستراتيجي".

جدول 8.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد التخطيط الاستراتيجي.

الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي
1	0.00	18.00	77.4	1.76	7.74	تواكب الشركة ظروف البيئة المحلية عند وضع استراتيجياتها الإدارية.
2	0.00	17.41	76.9	1.74	7.69	تراعي الشركة التهديدات المحتملة التي تؤثر في استراتيجياتها الإدارية.
3	0.00	16.52	75.2	1.91	7.52	ينسجم جدول تشكيلات الوظائف في الشركة مع خططها الاستراتيجية للموارد البشرية.
6	0.00	10.23	73.0	1.79	7.30	تحلل الشركة الثقافة البيئية وفق منهجية مدروسة.
7	0.00	11.22	72.8	1.89	7.28	تطور الشركة مقاييس مبتكرة لقياس أدائها الاستراتيجي.
5	0.00	17.52	74.5	1.58	7.45	تجمع الشركة البيانات عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة.
4	0.00	19.14	75.0	1.70	7.50	تطبق الشركة استراتيجيات فاعلة لتطوير أنظمة المعلومات بها.
	0.00	15.72	74.9	1.76	7.49	البعد الثالث:

من الجدول (8.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى (تواكب الشركة ظروف البيئة المحلية عند وضع استراتيجياتها الإدارية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (7.74) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (77.4%)، قيمة الاختبار (18.00) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن الشركة تواكب كافة الظروف البيئية المحلية عند وضع الاستراتيجيات الإدارية الخاصة بها.

- احتلت الفقرة الخامسة (تطور الشركة مقاييس مبتكرة لقياس أدائها الاستراتيجي) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (7.28) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (72.8%)، وقيمة الاختبار (11.22) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرات.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبي لإجمالي لبعده التخطيط الاستراتيجي بلغ (74.9%) وبمتوسط بلغ (7.49)، وقيمة الاختبار (16.10) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا البعد.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركات الصناعية تهتم بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد الأدوات الهامة التي تسعى من خلاله إلى التطوير، حيث تقوم إدارة الشركات بمراعاة الظروف المحيط عند التخطيط لاستراتيجياتها. كما هناك حرص لدى إدارة الشركات على الأخذ بالتهديدات المحتملة التي تؤثر على استراتيجياتها الإدارية. ويرى الباحث أن هذا الاهتمام من قبل إدارة الشركات يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير من أجل الوصول بقدراتها إلى أفضل صورة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الجزاوي، 2019) حيث حصل بعد التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة، وحصل على متوسط حسابي بلغ (3.83).

ت. النتائج المتعلقة بالبعد الرابع " بناء السيناريوهات ".

جدول 9.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده بناء السيناريوهات.

الترتيب	المغنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الرابع: بناء السيناريوهات
1	0.00	16.22	73.9	1.98	7.39	1- تبني الشركة سيناريوهات مستقبلية لمواجهة كافة الظروف.
3	0.00	15.63	72.4	1.77	7.24	2- تقوم الشركة بسرد موضوعي واقعي (حيادي)، منطقي، متكامل، وشفاف) للأحداث البيئية المتغيرة عند بناء الوضع المستقبلي.
4	0.00	17.89	72.3	1.92	7.23	3- يساعد رسم السيناريوهات في إدراك احتمالات المخاطر الخاصة بالشركة للخروج ببدايات ذات فهم مشترك.

الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الرابع: بناء السيناريوهات
6	0.00	14.69	70.7	1.94	7.07	يسهم رسم السيناريوهات في تشخيص الوضع الداخلي للشركة (نقاط القوة والضعف) من خلال عمل مقاربات معيارية (كمية/نوعية).
2	0.00	20.30	73.1	1.96	7.31	تستند الشركة في بناء السيناريوهات إلى قراءات وتحليل المسح البيئي للشركة (الحالية، والسابقة).
5	0.00	18.65	72.2	2.00	7.22	تقوم الشركة رسم السيناريوهات واستخدامها في تطوير آليات ورصد الاحتمالات للمساعدة في عملية صنع القرار.
	0.00	17.16	72.4	1.92	7.24	البعد الرابع:

من الجدول (9.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى (تبني الشركة سيناريوهات مستقبلية لمواجهة كافة الظروف) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (7.39) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (73.9%)، وقيمة الاختبار (16.22) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000). لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ الشركة تقوم بتبني سيناريوهات مستقبلية لمواجهة كافة الظروف والتغيرات التي تواجهها.

- احتلت الفقرة الرابعة (يسهم رسم السيناريوهات في تشخيص الوضع الداخلي للشركة (نقاط القوة والضعف) من خلال عمل مقاربات معيارية (كمية/نوعية)) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (7.07) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (70.7%)، وقيمة الاختبار (14.69) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرات، وهذا يدل على أن رسم السيناريوهات يسهم في تشخيص الوضع الداخلي للشركة ويقوم بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال القيام بعمل مقاربات معيارية بأساليب كمية ونوعية.

بشكل عام يمكن القول: إنَّ الوزن النسبي لإجمالي لبعد بناء السيناريوهات بلغ (72.4%) وبمتوسط بلغ (7.24)، وقيمة الاختبار (17.16) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا البعد.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام ادارة الشركات الصناعية ببناء السيناريوهات كأحد المتغيرات المهمة في عملها، حيث تقوم الشركات بوضع التصورات المستقبلية، وكافة الاحتمالات التي قد تتعرض لها من مخاطر محيطة عند التخطيط، وذلك من أجل وضع البدائل والتصورات الكفيلة بتجاوز أي تهديدات قد تتعرض لها الشركات، وذلك يعود أيضاً إلى أهمية بناء السيناريوهات في نجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية للشركات وذلك لاعتماد أسلوب بناء السيناريوهات على تحليل البيئة التنافسية للشركة، وحسن تعامل الشركات مع أدوارها الافتراضية بما يجعل التعامل بهذا الصدد يحتل خصوصية بالغة التعقيد، لا سيما أن الكثير من الشركات تسعى إلى التوسع وتقوية موقفها التنافسي.

واتفقت الدراسة الحالية مع ودراسة (العبيدي، والألوسي، 2018) حيث جاء بعد بناء السيناريوهات بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.41). واختلفت مع دراسة (الجزازي، 2019) حيث جاء بعد بناء السيناريوهات بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (1.54).

نتائج المحور الأول: الاستشراف الاستراتيجي:

جدول 10.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الاستشراف الاستراتيجي.

الترتيب	المعنوية P- value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجمالي محور الاستشراف الاستراتيجي	
2	0.00	18.44	77.1	1.84	7.71	البعد الأول: قدرات التكامل.	-1
1	0.00	17.85	77.4	1.65	7.74	البعد الثاني: الرصد البيئي.	-2
3	0.00	15.63	74.9	1.78	7.49	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي.	-3
4	0.00	18.21	72.4	1.85	7.24	البعد الرابع: بناء السيناريوهات.	-4
	0.00	17.92	75.4	1.80	7.54	إجمالي محور: الاستشراف الاستراتيجي.	

من الجدول (10.4) يتبين ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع محاور الاستشراف الاستراتيجي يساوى (7.54) أي أن الوزن النسبي (75.4)، وقيمة الاختبار (16.36) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعنى أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على محور الاستشراف الاستراتيجي بشكل عام، وهذا يعنى أن درجة توافر أبعاد الاستشراف الاستراتيجي فى شركات القطاع الصناعي كان بدرجة كبيرة.

- ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب الوزن النسبي على النحو التالي: الرصد البيئي، قدرات التكامل، التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات.

- تتراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة بين (7.74) كحد أعلى لبعـد الرصد البيئي، و (7.24) كحد أدنى لبعـد بناء السيناريوهات، وتعنى هذه النتيجة أن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي فى شركات القطاع الصناعي تتواجد جميعها بدرجة كبيرة، وهذا يؤكد اهتمام الشركات بالاستشراف الاستراتيجي لما له من أثر فى تحسين خدماتها.

واتفقت الدراسة الحالية مع ودراسة (الفياض، 2021) حيث جاء محور الاستشراف الاستراتيجي بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (79.6). ودراسة (نعمة، وعبد الرحيم، 2021) حيث حقق متغير قدرات الاستشراف الاستراتيجي وسطاً حسابياً بلغ مقداره (3.547) وبمستوي جيد. ودراسة (شلاكة، وجودة، 2021) حيث خلصت الدراسة إلى أن مستوي الاستشراف الاستراتيجي بلغ (3.63) بمستوي جيد. ودراسة (العبيدي، والألوسي، 2018) حيث خلصت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للاستشراف الاستراتيجي (3.30) بمستوي كبير. ودراسة (الدباس، 2020) حيث خلصت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للاستشراف الاستراتيجي (3.64) بمستوي موافقة بدرجة كبيرة. ودراسة (الجزازي، 2019) حيث بلغ مستوي الاستشراف الاستراتيجي بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.12). واختلفت مع دراسة (عبد الله، والصقال، 2022) حيث جاء محور الاستشراف الاستراتيجي بدرجة ضعيفة وبمتوسط حسابي بلغ (2.25).

2. تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني المتغير التابع " التحسين المستمر".

جدول 11.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التحسين المستمر.

الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثاني التحسين المستمر:
17	0.00	8.39	77.8	2.01	7.78	-1 تتبنى الشركة الأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها الموظفون.
4	0.00	6.32	80.2	1.92	8.02	-2 تطور الشركة قدراتها الداخلية لتقديم خدماتها بشكل أفضل.
19	0.00	4.21	76.8	1.80	7.68	-3 تستفيد الشركة من التجارب الريادية للمؤسسات المشابهة باستمرار.
10	0.00	8.66	79.2	1.89	7.92	-4 ترتب الشركة إجراءات تنفيذ العمل باستمرار.
1	0.00	9.25	81.5	1.91	8.15	-5 تعزز الشركة علاقاتها مع عملائها.
16	0.00	11.02	78.0	2.04	7.80	-6 تطور الشركة الأنشطة الفنية باستمرار.
9	0.00	13.84	79.2	1.96	7.92	-7 ترفع الشركة مستوى الكفاءات الفردية اعتماداً على حاجاتها التنظيمية.
20	0.00	14.03	76.2	1.90	7.62	-8 تضع الشركة الاستراتيجيات اللازمة لخدماتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
18	0.00	14.09	77.2	1.79	7.72	-9 تهتم الشركة بإعادة هندسة عملياتها باستمرار.
6	0.00	16.39	79.8	1.83	7.98	-10 تراجع الشركة المنتجات المقدمة بشكل دوري.
12	0.00	14.32	78.6	2.00	7.86	-11 تعتمد الشركة مؤشرات واضحة لتقييم منتجاتها.
3	0.00	11.20	81.2	1.91	8.12	-12 تقوم الشركة بتحسين منتجاتها بشكل مستمر في ضوء نتائج التقييم، وبما يواكب التطور التكنولوجي.
2	0.00	10.68	81.3	1.89	8.13	-13 يتوافر لدى الشركة جميع المعلومات اللازمة لغايات التحسين المستمر للمنتجات.
7	0.00	16.68	79.6	1.85	7.96	-14 تتوفر في الشركة شبكات الاتصال الكفؤة للمعلومات باستمرار.
15	0.00	15.22	78.2	1.99	7.82	-15 تعتمد الشركة برمجيات حديثة لتنفيذ خططها الاستراتيجية المتعلقة بتحسين منتجاتها.
21	0.00	19.18	72.7	2.39	7.27	-16 تخصص الشركة جزءاً من موازنتها لغايات التدريب التكنولوجي.
8	0.00	10.89	79.4	1.99	7.94	-17 تقدم الشركة خدماتها بصورة فورية من دون تأخير.

الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثاني التحسين المستمر:
5	0.00	18.64	79.9	1.97	7.99	يوجد اهتمام من داخل الشركة بتصحيح الانحرافات في حالة عدم مطابقتها مع مؤشرات التقييم المعتمدة.
13	0.00	19.44	78.6	1.94	7.86	تعتمد الشركة أساليب وطرق العمل وقياس الأداء المؤسسي باستمرار.
14	0.00	18.62	78.3	2.03	7.83	تقوم الشركة بإعداد دورات تدريبية تهدف لتحسين قدرات العاملين بها.
11	0.00	11.33	78.7	2.05	7.87	تعمل الشركة على تقييم أداء العاملين بها بشكل مستمر.
	0.00	12.97	78.6	1.95	7.86	إجمالي محور التحسين المستمر:

من الجدول (11.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الخامسة (تعزز الشركة علاقاتها مع عملائها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (8.15) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (81.5%)، وقيمة الاختبار (9.25) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على اهتمام الشركات بتعزيز علاقاتها مع عملائها.

- احتلت الفقرة السادسة عشر (تخصص الشركة جزءاً من موازنتها لغايات التدريب التكنولوجي) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (7.27) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (72.7%)، وقيمة الاختبار (19.18) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ الشركات تهتم بالتدريب التكنولوجي للعاملين فيها وتخصص جزء من موازنتها لتلك الغاية.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبي لإجمالي محور التحسين المستمر بلغ (78.6%) وبمتوسط بلغ (7.86)، وقيمة الاختبار (18.10) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الشركات الصناعية بتحسين قدراتها بشكل مستمر من خلال ما تقوم به من تقييم مستمر للنتائج، ومواكبتها لكافة التطورات التكنولوجية التي تدعم هذا التحسين لقدراتها، كما قد يعود ذلك إلى اهتمام الشركات بتوفير كافة المعلومات والبيانات اللازم لغايات التطوير والتحسين، كما أن اهتمام ادارة الشركات الصناعية بالتحسين المستمر لقدراتها، وذلك من خلال تحسين مستوى تعامل تلك الشركات مع المشكلات بشكل مستمر واكتشافها وتحديد الأسباب الحقيقية ومعالجتها، من خلال وضع المعايير المناسبة لعمليات الشركات وأنشطتها من أجل تنمية قدرتها وصولاً لتحسين نوعية منتجاتها التي تقوم بصناعتها.

واتفقت الدراسة الحالية مع ودراسة (محمد، 2021) حيث جاء محور التحسين المستمر بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.14). ودراسة (الدباس، 2020) حيث خلصت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للتحسين المستمر (3.69) بمستوي موافقة بدرجة كبيرة. واختلفت مع دراسة (قناه، 2018) حيث جاء محور التحسين المستمر بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الاستراتيجي (قدرات التكامل، الرصد البيئي، التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات) في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط لقيام تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني، والجدول رقم (12.4) يوضح نتائج التحليل.

جدول 12.4: تحليل الانحدار البسيط.

المتغير التابع					المتغيرات المستقلة	
التحسين المستمر للقدرات						
معنوية النموذج		معامل	معامل	مستوى		قيمة
Sig.	F	التحديد	الارتباط	الدلالة (Sig.)	اختبار "t"	معاملات الانحدار
0.000	142.245	0.558	0.747	0.000	10.25	*0.752

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

من خلال الجدول (12.4) يتضح صحة الفرضية الرئيسية الأولى، بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف الاستراتيجي (قدرات التكامل، الرصد البيئي، التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات) في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

يتضح من خلال الجدول (12.4) التالي:

1. بلغ معامل الارتباط 0.747 وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. بلغ معامل التحديد (0.558) وهذا يدل على أن ما نسبته (55%) من التغيير الحاصل في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية يعود للتغيرات في الاستشراف الاستراتيجي وما نسبته (45%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدرج في النموذج.
3. بلغت قيمة اختبار F (142.24) ولمستوى معنوية (0.00) وهذا يعكس جودة النموذج.
4. بلغت قيمته معامل انحدار الاستشراف الاستراتيجي (0.752) ومستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على وجود تأثير للاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية حيث أن زيادة الاستشراف الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي لزيادة التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية بمقدار (0.75).

بناء على ما سبق يتضح قبول الفرضية والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية.

ويعزو الباحث ذلك إلى تبني إدارة الشركات الصناعية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي حيث يشكل دراسة الاستراتيجيات السابقة وتحديد الانجازات والانحرافات جزء مهم من التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية، وهذا يشير إلى وجود اهتمام من إدارة الشركات بإضافة قيمة للزبون من خلال ما تسعى لتطويره في منتجاتها المقدمة للجمهور.

إضافة إلى أن هذه النتيجة تؤشر إلى أن الاستشراف الاستراتيجي قد يسهم في خلق بيئة إدارية متكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع مراحلها ومستوياتها في داخل الشركات الصناعية، فالاستشراف الاستراتيجي يتضمن اتباع منهج شامل للتحسين مما يساهم في زيادة مستوى الفاعلية والمرونة والاداء داخل الشركات وذلك من خلال التخطيط والتنظيم لكافة الأنشطة.

كما أن اهتمام الشركات في القطاع الصناعي باستشراف المستقبل يجعلها أكثر قدرة على التعامل مع متطلباته والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، عن طريق اقتناص الفرص المتاحة وتعظيم نقاط القوة لديها، والتغلب على كافة التهديدات وتجنب نقاط الضعف، وذلك لتحقيق أهداف ورؤية الشركات.

واتفقت الدراسة الحالية مع ودراسة (الدباس، 2020) حيث خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك، والتنقيب والاختبار) على التحسين المستمر بأبعاده (التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتصحيح) في وزارة الطاقة. ودراسة (الجزازي، 2019) حيث خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في كل من التحسين المستمر.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، حيث تم التحقق من صحتها من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد المحور الأول (الاستشراف الاستراتيجي)، ويمثل المتغير المستقل، والمحور الثاني (التحسين المستمر للقدرات) ويمثل المتغير التابع، حيث إحصائياً يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تقترض عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1)، التي تقترض وجود تأثير ذات دلالة إحصائية، ويتم التحكم على نتيجة الاختبار بناء على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمعامل الانحدار (Sig)، حيث يتم رفض الفرضية العدمية، والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05)، ويُقال عندها أن التأثير معنوي، ويعني ذلك وجود تأثير ذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05) ونستنتج عندئذ عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، والفرضية الرئيسية للتحقق من وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (قدرات التكامل، الرصد البيئي، التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات) على المتغير التابع المتمثل في (التحسين المستمر للقدرات).

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لقدرات التكامل في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية.

جدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قدرات التكامل على التحسين المستمر للقدرات.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	114.354	0.374	0.612	0.000	6.36	1.102*	الحد الثابت
				0.000	11.63	0.504*	قدرات التكامل

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يلاحظ من الجدول (13.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين قدرات التكامل والتحسين المستمر للقدرات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.612)، كما يلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل (قدرات التكامل) بلغت (0.504)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig=0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات التكامل على التحسين المستمر للقدرات عند مستوى (0.05). كما يلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.374) وتعني هذه القيمة أن قدرات التكامل تفسر ما نسبته (37.4%) من التباين في المتغير التابع (التحسين المستمر للقدرات)، والنسبة المتبقية تعزي لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير، وبذلك يمكن استنتاج قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات التكامل في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث.

يوضح الجدول التالي نتائج الانحدار البسيط للرصد البيئي في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرصد البيئي على التحسين المستمر للقدرات.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	118.287	0.356	0.597	0.000	6.85	1.254*	الحد الثابت
				0.000	13.14	0.638*	الرصد البيئي

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يلاحظ من الجدول (14.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الرصد البيئي والتحسين المستمر للقدرات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.597)، كما يلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل (الرصد البيئي) بلغت (0.638)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig=0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرصد البيئي على التحسين المستمر للقدرات عند مستوى (0.05). كما يلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.356) وتعني هذه القيمة أن الرصد البيئي تفسر ما نسبته (35.6%) من التباين في المتغير التابع (التحسين المستمر للقدرات)، والنسبة المتبقية تعزي لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير، وبذلك يمكن استنتاج قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرصد البيئي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث.

يوضح الجدول التالي نتائج الانحدار البسيط للتخطيط الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 15.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحسين المستمر للقدرات.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	117.635	0.390	0.625	0.000	5.36	1.412*	الحد الثابت
				0.000	13.56	0.603*	التخطيط الاستراتيجي

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يلاحظ من الجدول (15.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر للقدرات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.625)، كما يلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بلغت (0.603)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig=0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على التحسين المستمر للقدرات عند مستوى (0.05). كما يلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.390) وتعني هذه القيمة أن التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته (39.0%) من التباين في المتغير التابع (التحسين المستمر للقدرات)، والنسبة المتبقية تعزي لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير، وبذلك يمكن استنتاج قبول الفرضية التي تنص على

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث.

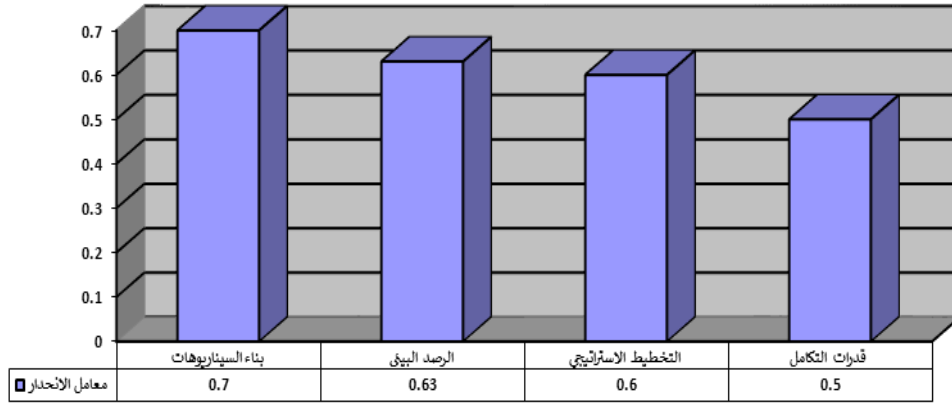
يوضح الجدول التالي نتائج الانحدار البسيط لبناء السيناريوهات في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 16.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير لبناء السيناريوهات على التحسين المستمر للقدرات.

معنوية النموذج		معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار "t"	معاملات الانحدار	المتغيرات
Sig.	F						
0.000	112.521	0.549	0.741	0.000	6.73	1.681*	الحد الثابت
				0.000	14.22	0.701*	بناء السيناريوهات

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يلاحظ من الجدول (16.4) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) بين بناء السيناريوهات والتحسين المستمر للقدرات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.741)، كما يلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير المستقل (بناء السيناريوهات) بلغت (0.701)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05) (Sig=0.000)، وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء السيناريوهات على التحسين المستمر للقدرات عند مستوى (0.05). كما يلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.549) وتعني هذه القيمة أن بناء السيناريوهات تفسر ما نسبته (54.9%) من التباين في المتغير التابع (التحسين المستمر للقدرات)، والنسبة المتبقية تعزي لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة للخطأ العشوائي للتقدير، وبذلك يمكن استنتاج قبول الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء السيناريوهات في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث.



شكل 1.4: يوضح ترتيب التأثير للأبعاد من الأعلى إلى الأقل من خلال معاملات الانحدار.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن التأثير الأكبر جاء لبعده السيناريوهات في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة ببناء السيناريوهات نظراً إلى أنها تسهم في التحسين المستمر من خلال تبني الشركات لسيناريوهات مستقبلية لمواجهة كافة الظروف، كما أنها تقوم بسرد موضوعي وواقعي للأحداث البيئية المتغيرة عند بناء الوضع المستقبلي، كما تسهم في رسم السيناريوهات في إدراك احتمالات المخاطر الخاصة بالشركة للخروج ببدائل ذات فهم مشترك.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة).

أولاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي).

استخدم الباحث اختبار T لمعرفة الفروق التي تعزى للنوع الاجتماعي والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 17.4: نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - حسب النوع الاجتماعي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.411	0.874	6.55	7.74	البعد الأول: قدرات التكامل.
0.212	1.012	7.36	7.47	البعد الثاني: الرصد البيئي
0.513	0.785	6.41	7.65	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي
0.329	1.347	7.23	6.78	البعد الرابع: بناء السيناريوهات
0.366	1.004	6.88	7.41	جميع أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

تبين أنّ القيمة الاحتمالية ((Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لكافة المجالات، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يمتلكون رؤى متشابهة حول العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده المختلفة بغض النظر عن النوع سواء أكان ذكر أم أنثى وذلك يعني لا توجد فروق بحسب النوع حول آراء عينة الدراسة كما قد يعود ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور من عينة الدراسة (89.4%). ، كما قد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة رغم اختلاف جنسهم إلا أنهم يعملون في نفس البيئة الوظيفية، ويتعرضون لنفس الظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، كما أنهم يخضعون لنفس فرص النمو والتدريب المهني.

ثانياً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (المؤهل العلمي).

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA لمعرفة الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.320	1.125	6.36	6.74	6.34	البعد الأول: قدرات التكامل.
0.201	1.236	6.65	7.15	6.46	البعد الثاني: الرصد البيئي
0.336	1.362	7.41	7.52	7.14	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي
0.269	1.301	6.24	7.56	7.16	البعد الرابع: بناء السيناريوهات
0.28	1.25	6.66	7.24	6.77	جميع أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

تبين أن القيمة الاحتمالية ((Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$), بالنسبة لكافة الأبعاد، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة الباحثين يخضعون لنفس البيئة والمناخ التنظيمي، كما قد يعود ذلك إلى توجه الشركة نحو توظيف الكفاءات العلمية في المناصب الإشرافية لما لها من أهمية في عمل الشركة، كما قد يعود ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادات البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (78.9%).

ثالثاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الباحثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (المسمى الوظيفي).

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمعرفة الفروق التي تعزى للمسمى الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب المسمى الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات						المجال
		أخري	مسؤول الجودة	مسؤول التخطيط	مدير تنفيذي	عضو مجلس ادارة	رئيس مجلس ادارة	
0.547	0.710	6.55	6.64	6.41	7.64	6.75	6.65	البعد الأول: قدرات التكامل.
0.132	1.888	6.33	6.74	6.23	6.71	6.82	7.05	البعد الثاني: الرصد البيئي
0.094	2.150	6.37	6.38	6.65	6.82	6.12	6.13	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي
0.145	1.654	6.30	6.52	6.74	6.14	5.52	7.12	البعد الرابع: بناء السيناريوهات
0.23	1.61	6.38	6.57	6.50	6.82	6.30	6.73	جميع أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

تبين أن القيمة الاحتمالية ((Sig. المقابلة لاختبار نتائج تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))، بالنسبة لكافة الأبعاد، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن كافة أفراد العينة هم من ذوى المناصب الإشرافية، والذين لديهم إدراك واضح حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني وبالتالي لديهم وجهات نظر متشابهة نحو ذلك، كما أن من أسباب عدم وجود الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغير المسمى الوظيفي إلى وجود العمل المنظم الذي يتمتع به العاملين في الشركات كلاً حسب المهام الموكلة له.

رابعاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الباحثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (سنوات الخدمة).

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمعرفة الفروق التي تعزى سنوات الخدمة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10 - أقل من 15 سنوات	6 - أقل من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	
0.121	1.565	6.59	7.44	6.56	6.78	البعد الأول: قدرات التكامل.
0.212	0.966	7.03	7.18	7.34	6.28	البعد الثاني: الرصد البيئي
0.102	2.211	7.13	7.03	7.31	7.38	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي
0.454	1.412	6.65	6.54	7.25	6.65	البعد الرابع: بناء السيناريوهات
0.22	1.53	6.85	7.04	7.11	6.77	جميع أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

تبين أن القيمة الاحتمالية ((Sig. المقابلة لاختبار نتائج اختبار "التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))، بالنسبة لكافة الأبعاد، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث عدم تأثير إجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة لأن سنوات الخدمة للمبحوثين متقاربة والتفاوت ضئيل.

خامساً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (نوع الصناعة).

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمعرفة الفروق التي تعزى لنوع الصناعة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 21.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب نوع الصناعة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات										المجال
		أخري	انتاج وحفظ الحوم والخضروات	ألبان وأجبان	التوابل والبن	الزيوت والدهون النباتية	الأسكيمو والآيس كريم	الأعلاف	الشكولاتة والشيبس	مطاحن الحبوب	المشروبات	
0.524	0.521	7.35	7.41	6.75	7.36	6.55	6.66	7.24	6.52	6.55	7.55	البعد الأول: قدرات التكامل.
0.244	1.412	6.63	7.12	6.53	6.65	6.65	6.64	7.31	7.21	7.22	7.33	البعد الثاني: الرصد البيئي
0.142	2.114	6.96	7.23	7.36	6.63	6.75	7.48	7.29	7.11	7.06	7.27	البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي
0.452	1.231	6.89	7.36	6.69	6.52	7.32	7.35	7.19	7.36	6.63	7.01	البعد الرابع: بناء السيناريوهات
0.34	1.31	6.95	7.28	6.83	6.79	6.81	7.03	7.25	7.05	6.86	7.29	جميع أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

تبين أنّ القيمة الاحتمالية ((Sig. المقابلة لاختبار نتائج اختبار "التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))، بالنسبة لكافة الأبعاد، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير نوع الصناعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى خضوع كل الموظفين لنفس البيئة التنظيمية في كل مناصبهم، بغض النظر عن نوع الصناعة، كما قد يعود ذلك إلى أنّ غالبية الباحثين كانوا من الوظائف الإدارية العليا وبالتالي ينعكس على فهمهم للاستشراف الاستراتيجي، وضرورة تبنيه في الشركة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة).

أولاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني في القطاع الصناعي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي).

استخدم الباحث اختبار T لمعرفة الفروق التي تعزى للنوع الاجتماعي والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 22.4: نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - حسب النوع الاجتماعي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.236	1.321	6.63	7.14	التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني

تبين أنّ القيمة الاحتمالية ((Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لمحور التحسين المستمر، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يمتلكون رؤى متشابهة حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بغض النظر عن النوع سواء أكان ذكر أم أنثى وذلك يعني لا توجد فروق بحسب النوع حول آراء عينة الدراسة كما قد يعود ذلك إلى أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور من عينة الدراسة (89.4%).

ثانياً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (المؤهل العلمي).

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA لمعرفة الفروق التي تعزى للمؤهل العلمي والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.563	.966	6.81	7.01	6.92	التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني

تبين أنّ القيمة الاحتمالية ((Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لمحور التحسين المستمر، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ فئة المبحوثين يخضعون لنفس البيئة والمناخ التنظيمي، كما أنّ غالبية العينة يدركون أهمية التحسين المستمر لخدمات ومنتجات الشركة بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما قد يعود ذلك إلى توجه الشركة نحو توظيف الكفاءات العلمية في المناصب الإشرافية لما لها من أهمية في عمل الشركة، كما قد يعود ذلك إلى أنّ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادات البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (78.9%).

ثالثاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (المسمى الوظيفي).

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA لمعرفة الفروق التي تعزى للمسمى الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب المسمى الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات						المجال
		أخري	مسؤول الجودة	مسؤول التخطيط	مدير تنفيذي	عضو مجلس إدارة	رئيس مجلس إدارة	
0.178	3.654	6.91	6.42	6.24	6.95	6.16	6.14	التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني

تبين أن القيمة الاحتمالية ((Sig.)) المقابلة لاختبار نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لمحور التحسين المستمر، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن كافة أفراد العينة هم من ذوى المناصب الإشرافية، والذين لديهم إدراك واضح للتحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني وبالتالي لديهم وجهات نظر متشابهة نحو ذلك.

رابعاً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (سنوات الخدمة).

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمعرفة الفروق التي تعزى سنوات الخدمة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول 25.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10 - أقل من 15 سنوات	6 - أقل من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	
0.865	1.632	6.71	7.47	6.85	6.81	التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار "التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لمحور التحسين المستمر، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث عدم تأثر إجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة لأن سنوات الخدمة للمبحوثين متقاربة والتفاوت ضئيل.

خامساً: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (نوع الصناعة).

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمعرفة الفروق التي تعزى لنوع الصناعة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب نوع الصناعة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات										المجال
		أخري	إنتاج وحفظ اللحوم والخضروات	ألبان وأجبان	التوابل والبن	الزيوت والدهون النباتية	الأسكيمو والأيسكريم	الأعلاف	الشكولاتة والشيبس	مطاحن الحبوب	المشروبات	
0.414	2.451	7.47	7.32	6.87	6.74	7.11	7.41	7.41	7.17	6.80	7.41	التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني

تبين أنّ القيمة الاحتمالية ((Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار "التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لمحور التحسين المستمر، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير نوع الصناعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى خضوع كل الموظفين لنفس البيئة التنظيمية في كل مناصبهم، بغض النظر نوع الصناعة، كما قد يعود ذلك إلى أنّ غالبية المبحوثين كانوا من الوظائف الإدارية العليا وبالتالي ينعكس على فهمهم للاستشراف الاستراتيجي، وضرورة تبنيه في الشركة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

بعد استعراض التحليل الإحصائي في الفصل السابق، والذي تناول إجابات المبحوثين حول تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، يستعرض الباحث من خلال هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يتطرق إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج.

2.5 النتائج

1.2.5. النتائج النظرية:

1. معاناة القطاع الصناعي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من العديد من المشاكل كالتالي:
انحسار التجارة الفلسطينية مع إسرائيل، وصغر حجم السوق المحلي، وانخفاض مستوى الدخل للفرد الفلسطيني، وضعف البنية التحتية، وعدم وضوح أنظمة الضرائب، وارتفاع أسعار الكهرباء، وارتفاع أسعار الوقود والمحروقات، وصعوبة تصدير المنتج، وصعوبة استيراد المواد الخام، وصعوبة الوضع السياسي.

2. تراجع القدرة الانتاجية لقطاعات الصناعية وخاصة قطاع الصناعات الغذائية التي بلغت 15% خلال العام 2022.

2.2.5. النتائج التطبيقية:

1.2.2.5. النتائج المتعلقة بالاستشراف الاستراتيجي في شركات القطاع الصناعي:

توافرت أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في شركات القطاع الصناعي بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (75.4%)، وقد احتل المرتبة الأولى بعد الرصد البيئي بوزن نسبي (77.4%)، في حين جاء في المرتبة الثانية بعد قدرات التكامل، بوزن نسبي (77.1%)، وحصل على المرتبة الثالثة بعد التخطيط الاستراتيجي، بوزن نسبي (74.9%)، وحصل على المرتبة الرابعة بعد بناء السيناريوهات، بوزن نسبي (72.4%).

2.2.2.5. النتائج المتعلقة بالتحسين المستمر في شركات القطاع الصناعي:

- توافر التحسين المستمر في شركات القطاع الصناعي بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (78.6%).

3.2.2.5. النتائج المتعلقة بالتحقق من تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات شركات الصناعات الغذائية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشراف الاستراتيجي (قدرات التكامل، الرصد البيئي، التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات) في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات التكامل في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرصد البيئي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.
5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء السيناريوهات في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني.

4.2.2.5. النتائج المتعلقة بالكشف عن الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول الاستشراف الاستراتيجي في القطاع الصناعي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة).
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى للخصائص الديموغرافية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الصناعة).

3.5 الاستنتاجات

1. تسببت الظروف السياسية المعقدة التي تعيشها المحافظات الفلسطينية الجنوبية في إلقاء جزء كبير من مسؤولية التطوير والإبداع على عاتق القطاع الصناعي، خاصة في ظل تراجع أو غياب الدعم الحكومي في هذا المجال.
2. ارتفاع درجة المنافسة بين الشركات الصناعية خاصة الصناعات الغذائية، حيث تواجه هذه الشركات المنافسة الداخلية (المنتجات الحالية)، والخارجية (المنتجات المستوردة)، الأمر الذي انعكس على أداء الشركات العاملة في الصناعات الغذائية للبحث عن التميز الإنتاجي.
3. العمل على تبني الاستشراف الاستراتيجي يساهم بشكل إيجابي في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. تواجه الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية العديد من المعوقات التي تحد من زيادة قدرتها الإنتاجية خاصة المعوقات المتعلقة بالأمور السياسية وعدم الاستقرار في قطاع غزة.

4.5 توصيات الدراسة

بعد تحليل الاستبانة الخاصة بالدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات آخذاً بعين الاعتبار عرض هذه التوصيات، وتصنيفها وفقاً لمتغيرات الدراسة كالتالي:

1.4.5. توصيات تتعلق بالاستشراف الاستراتيجي:

1. ضرورة اهتمام ادارة الشركات الصناعية بالاستفادة من خبرات المنافسين من حولها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

2. على شركات القطاع الصناعي الفلسطيني التجاوب مع كافة المتغيرات سواء في بيئتها الداخلية او الخارجية.
3. يجب على الشركات التركيز على جمع البيانات التي تخص منافسيها في بيئتها الداخلية أو الخارجية.
4. ضرورة العمل على مشاركة كافة المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية في شركات القطاع الصناعي بما يسهم في أداء المهام بشكل سليم.
5. ضرورة تعزيز كافة العلاقات وعلى كافة المستويات سواء كانت الرسمية أو غير الرسمية في الشركات وبكافة المستويات.
6. يجب قيام شركات القطاع الصناعي الفلسطيني بتحليل أدائها بشكل مستمر من أجل قياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها.
7. يجب على شركات القطاع الصناعي الفلسطيني القيام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه الشركات.
8. ضرورة وضع مقاييس مبتكرة لقياس الأداء الاستراتيجي لشركات القطاع الصناعي الفلسطيني.
9. ضرورة رسم السيناريوهات من أجل تشخيص الوضع الداخلي للشركة (نقاط القوة والضعف) من خلال عمل مقاربات معيارية (كمية/نوعية).
10. العمل على رسم السيناريوهات في تطوير آليات ورصد الاحتمالات للمساعدة في عملية صنع القرار.

2.4.5. توصيات تتعلق بالتحسين المستمر:

1. ضرورة تخصيص جزء من موازنة شركات القطاع الصناعي الفلسطيني لأغراض التدريب التكنولوجي للعاملين فيها بكافة المستويات.
2. ضرورة استفادة شركات القطاع الصناعي الفلسطيني من التجارب الريادية للمؤسسات المشابهة باستمرار.
3. تبني شركات القطاع الصناعي استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة بشكل أكبر في وضعها للاستراتيجيات اللازمة لخدماتها.
4. ضرورة اهتمام الشركات بإعادة هندسة عملياتها بشكل دائم ومستمر.
5. تبني الأفكار الابداعية التي يقدمها الموظفون في شركات القطاع الصناعي مع ضرورة الاهتمام بتنفيذها على أرض الواقع.

3.4.5. توصيات تتعلق بتأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي:

1. ضرورة استمرار شركات الصناعات الغذائية بتبني واحتضان الأفكار الإبداعية وتطويرها لما لها من دور وأثر في تعزيز التحسين المستمر لقدرات الصناعة الغذائية.
2. الاهتمام بجميع البيانات والمعلومات عن التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالقطاع الصناعي، وتحليلها من أجل اتخاذ القرارات الصائبة والقدرة على التحسين المستمر لإنتاجية الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية.
3. استحداث وتطوير مقاييس مبتكرة لقياس الأداء الاستراتيجي في قطاع الصناعات الغذائية باعتباره عنصر أساسي ومساهم في التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية.
4. اتباع نهج الإفصاح ومشاركة المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية والإدارة لرفع القدرة الإنتاجية في الصناعات الغذائية.
5. وضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة في الشركات العاملة في الصناعات الغذائية، ولزيادة القدرة الإنتاجية للصناعات الغذائية.
6. تبني سيناريوهات تساعد في إدراك احتمالات المخاطر واستخدامها في تطوير آليات ورصد الاحتمالات المساعدة في عملية صنع القرارات المناسبة والتي من شأنها رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة التحسين المستمر لقدرات الصناعات الغذائية.

المصادر والمراجع

أولاً المراجع العربية:

1. أبو غنيم. أ. (2015): المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي، دراسة حالة في الشركة العامة لأسمنت الجنوبية، (رسالة دكتوراه)، الجامعة المستنصرية، العراق.
2. أسعد، إ. (2020): أثر المساءلة الذكية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية الكبرى في المحافظات الجنوبية فلسطين. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية.
3. الأشول، ي. (2018): أثر التحسين المستمر في تسويق المنتجات الصحية: بالتطبيق على الشركة اليمنية المصرية للأدوية بالجمهورية اليمنية (2012-2017). (رسالة ماجستير)، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
4. آل قاسم. ر. (2015): أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية-دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط.
5. إيفان، ج، ودين، ج. (2015): الجودة الشاملة الادارة والتنظيم والاستراتيجية، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض.
6. البحر، غ، والتتجي، م. (2014): التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics. ط1، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات، سوريا.
7. براهمة، ح. (2018): إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية في بلديات قطاع غزة. (رسالة ماجستير) أكاديمية الإدارة والسياسة.
8. بوسالم، أ، وشهيد، ه. (2017): دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال أوريدوا ولاية بشار. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مخبر المالية والمحاسبة والجباية والتأمين، جامعة أمن البواقي، الجزائر، (8)، 626-640.
9. بوشمال، م. (2014): دور نظم المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي. (رسالة ماجستير)، جامعة ام البواقي ، الجزائر.
10. الجزازي، س. (2019): الاستشراف الاستراتيجي وأثره في التحسين المستمر: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، السودان.

11. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2020): المسح الصناعي 2019 نتائج أساسية، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
12. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023): الإحصاء الفلسطيني يعلن النتائج الأساسية لمسح القوى العاملة للربع الثالث دورة (تموز - أيلول، 2022)، <https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=4354>
13. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023): الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ووزارة الاقتصاد الوطني يستعرضان واقع القطاع الصناعي بمناسبة اليوم الوطني للمنتج الفلسطيني، 2022/11/01، <https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=4349>
14. حامد، م؛ و الحاكم، ع. (2020): أثر الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر للخدمات المقدمة: دراسة على عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم السودان، مجلة كلية التنمية البشرية، جامعة أم درمان الإسلامية - كلية التنمية البشرية، (9)، 141-170.
15. الحديثي، ع. (2018): قياس جودة أداء الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة بمنطقة عسير. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، جامعة الباحة، (16)، 360 - 394.
16. حسن، س. (2018): اللامركزية كمدخل لتطوير خدمات الرعاية الصحية بالمجتمعات الحضرية: دراسة مطبقة على مديرية الصحة والسكان بمحافظة أسبوط، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، 59 (6)، 430-490.
17. حمود، ع.، والعطوي، م. (2022): تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، 14 (52)، 475-496.
18. حمود، ع؛ والعطوي، م. (2022): تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة - كلية الآداب، 14 (52)، 475-496.
19. خالد، أ. (2018): أثر التحسين المستمر على الأداء الكلي للمنظمة: دراسة ميدانية، المجلة العملية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 9 (2)، 414-429.
20. خفاجي، ف. (2014): الشفافية وتطوير خدمات الرعاية الصحية: دراسة مطبقة على مستشفى الباطنة التخصصي بمدينة المنصورة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، 37 (1)، 27-49.

21. خليل، أ؛ ونجم، ت. (2019): تأثير اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (59)، 85-110.
22. الدباس، ع. (2020): الاستشراف الاستراتيجي وأثره في التحسين المستمر في وزارة الطاقة الأردنية: دراسة حالة. (رسالة ماجستير) جامعة عمان العربية، الأردن.
23. دبون، ع. (2012): دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية: حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع 11، 215-224.
24. الذباني، م. (2017): دراسات المستقبل: أسسها الفلسفية واستخداماتها في البحوث التربوية في البلدان العربية، دراسات العلوم التربوية، 44 (4)، 165-184.
25. ريان، خ. (2019): آفاق تطوير قطاع الطاقة الكهربائية وتأثيره على أداء القطاع الصناعي (2018-2019)، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
26. زيدان، ع. (2014): الحوكمة الطبية في التحسين المستمر للخدمات الصحية : دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، (4)، 43 - 104.
27. زيدان، ع. (2014): مدخل محاسبي مقترح لتفعيل دور الحوكمة الطبية في التحسين المستمر للخدمات الصحية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد- كلية التجارة، ع 4، 43-104.
28. السرحان، ع. (2020): أثر استراتيجيات الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الأردنية الخاصة. (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
29. شارف، ع، رضاني، ل. (2018): أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد بن عجيبة بالأغواط. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (17)، 433-443.
30. شلاكة، ط؛ وجودة، ر. (2021): تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لأليات التعلم الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الانبار، العراق، 13 (4)، 341-360.
31. شيغوب، ف. (2016): دور الاتصال التسويقي في تحسين جودة الخدمة الفندقية، (رسالة ماجستير)، جامعة بسكرة، الجزائر.
32. الطحان، ع. (2020): تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات المصرية للاتصالات، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع37، 46-83.

33. عباس، ع. (2014): الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع.
34. عبد السلام، ي. (2017): أثر أسلوب التحسين المستمر في تعزيز عوامل النجاح في الشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر المدراء. (رسالة ماجستير)، جامعة جرش، الأردن.
35. عبد السلام، ي. (2017): أثر أسلوب التحسين المستمر في تعزيز عوامل النجاح في الشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر المدراء، (رسالة ماجستير)، جامعة جرش، الأردن.
36. عبد السلام، ي. (2018). أثر أسلوب التحسين المستمر في تعزيز عوامل النجاح في الشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر المدراء. (رسالة ماجستير)، جامعة أربد الأهلية، الأردن.
37. عبد الله، ع؛ الصقال؛ أ. (2022): دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي دراسة تحليلية مقارنة لعدد من المصارف الأهلية في بغداد، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، جامعة الفلوجة، العراق، 2 (1)، 343-370.
38. عبدالعزيز، ح؛ ومحمد، م؛ وصلاح الدين، ص. (2016): معوقات تطبيق استراتيجية التحسين المستمر "الكايزن" لتطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، (4)، 9 - 35.
39. عبدالله، م؛ وشمعة، ر؛ وصالح، م. (2020): أثر تطبيق بطاقات الأداء المتوازن المستدامة على التحسين المستمر للخدمات الصحية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 11 (4)، 1227 - 1261.
40. العبيدي، ف؛ والألوسي، و. (2018): دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، 8 (1)، 113-140.
41. العتيبي، ع. (2017): أثر الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر في الشركات الصناعية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
42. العجايب، آ. (2021): أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص. (رسالة دكتوراة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

43. عرب، ز. (2017): تطبيق التحسين المستمر كأحد أدوات تخفيض التكلفة لدعم الميزة التنافسية في المطابع بإقليم كردستان العراق: دراسة تطبيقية. (رسالة ماجستير)، جامعة المنصورة، مصر.
44. العشي، ع. (2021): العوامل المؤثرة في حماية المنتجات الصناعية دراسة حالة الصناعات الغذائية والمشروبات في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
45. علوط، ع. (2018): دور الاستشراف الاستراتيجي في استقرار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة2- قسم علم الاجتماع، ع14، 368-357.
46. على، م، الحساوي، أ. (2021): دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، 17 (68)، 81-63.
47. العموي، ن. (2017): السلوك الوظيفي، ط1، المجمع العربي، عمان.
48. الفياض، أ. (2021): أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير)، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
49. قحطان، ف، والحميري، ب. (2023): تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للأسمنت العراقية: معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 15 (1)، 62-42.
50. قحطان، ف، والحميري، ب. (2023): تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية: معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 15 (1)، 62-42.
51. كاظم، ح. (2011): التحسين المستمر بأسلوب كايزن وامكانية اعتماده في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، (21)، 188-159.
52. مانع، س. (2015): تفعيل إدارة التغيير من خلال الاستشراف الاستراتيجي لمستقبل المؤسسات: مقاربات افتراضية ورؤي استشرافية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع41، 170-157.
53. محمد، ح. (2021): التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في أداء العاملين: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، 12 (1)، 551 - 521.

54. محمد، م. (2020): أثر الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الريادة في المصارف التجارية العراقية. (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، الأردن.
55. المحمودي، م. (2019): مناهج البحث العلمي. ط3، مكتبة الوسيطة للنشر والتوزيع.
56. مرهج، م؛ والهائيس، خ. (2018): أثر تطوير جودة الخدمة الصحية وتسعيورها على زيادة رضا عملاء المؤسسات الخدمية: دراسة استقصائية على المستشفيات الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، 40 (4)، 213-240.
57. مزهر، أ، وسلطان، ف. (2019): أثر وعلاقة التحسين المستمر وإدارة الإبداع في رفع مستوى الأداء دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة القادسية، مجلة جامعة القادسية.
58. منصور، أ. (2021): أثر التوجه الريادي في التحسين المستمر في دائرة الجمارك الأردنية، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
59. مهنا، م. (2020): دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
60. نعمة، أ؛ عبد الرحيم، س. (2021): تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الإبداع الاخضر دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 27 (125)، 233-242.
61. نور، ع، وإبراهيم، إ. (2011): المحاسبة المتوسطة، ط1، دار المسيرة، عمان.
62. هنية، م. (2016): مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

ثانياً: المراجع الانجليزية:

1. Al Shra'ah, A., Irtaimh, H.J., Rumman, MA., & Altgyabat, M. (2013): The Strategic Human Resource Management Practices in Implying Total Quality Management: An Empirical Study on Jordanian Banking Sector. International Journal of Management, 4 (5), 179-190.
2. Anastasiou, E. (2020): Changes In Human Geography: Scenarios of Counter urbanization In The Context of Economic Crisis. Regional Science Inquiry, XII (1), 75-86.
3. Babaheidari, P & Geer, H. (2017): corporate foresight in Sweden- a quantitative comparison between Swedish and European companies, KTH Royal institute of technology, School of industrial Engineering and management, Sweden.

4. Bender, K., Kronstadt, j., & Nicola, B. (2018): Looking Ahead: Applying Foresight Principles to Public Health Accreditation, *Journal of Public Health Management and Practice*, 24, 126-128.
5. Bowman, G & Mackay, B. (2020): Scenario planning as strategic activity: A practice-orientated approach. *Futures Foresight Sci.* 32, 1-11,
6. Callaway, Erica L. (2019): "Impact of Continuous Improvement in a School District", Arizona State University.
7. Celiwe, V. (2015): Exploring the application of strategic foresight in South African Mines: focusing on the platinum mines, Master's thesis, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, 2015. Retrieved from: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/52353>.
8. Chauvel, Alain-Michel. (2014): *Au-dela a la certification: de la conformite a la performance*, Editions d organization, Paris.
9. Fahmi, A. M., Khudair. A. H., & Al-Shukri, B.S. (2018): Effect of Strategic Foresight on the Success of Healthcare Marketing. *Indian Journal of Public Health Research&Development*, 9 (12), 450-455.
10. Flaih. L , Chalab, I. (2022). Foresight Strategic Role in Achieving Organizational Ambidexterity An analytical study of the opinions of a sample of university leaders in private universities in the Middle Euphrates region, *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume 24, Issue 2, Pages 83-98
11. Hassanabadi, M. (2019): "Strategic thinking, organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs in the UK. Diss". Bangor University.
12. Jiang, W, Felix T, and Margaret J. (2015): "Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability". *Management Decision*. Vol. 53, No.6. 1184-1202.
13. Katarina, B. (2020): *A Conceptual Framework for Long-Term Strategic Foresight*,
14. Koval, O. (2018): "Can continuous improvement lead to satisfied customers? Evidence from the services industry", *The TQM Journal*.
15. Lee, J. (2018): Strategic Foresight Methods in the Public and Private Sectors, *Air& Space Power Journal*, 32 (2), 60-74.
16. Mahdi, J, Seyed, A. (2017): Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry)", *foresight*, Vol. 19 Issue: 6. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2017-0035>.
17. Palladan, A. (2018): An Overview of Strategic Management Practices. Empirical Evidence. *Austin J Bus Adm Manage*, 2 (3), 1-4.

18. Rohrbeck, R., & Schwarz, J.O. (2017): The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights From an Empirical Study on Large European Companies. Technological Forecasting and Social change. Forthcoming.
19. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009): Research methods for business students (Fifth ed.). India: Pearson Education.
20. Tsoukas, H., & Shepherd, J. (2004): Managing the future: Strategic Foresight in the Knowledge Economy. Blackwell Publishing, Malden.
21. Unzueta, Gorka et al. (2020): "Continuous improvement framework to develop cultural change: case study, capital goods company", Department of Mechanical and Manufacturing, The TQM Journal, Arrasate, Spain.
22. Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, Hoffman, Alan N., Bamfordomas, & Charles E., L., (2018): The Concepts in Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability (15th ed.) Pearson Education Limited.
23. Woensel, V. (2020): A Bias Radar for Responsible Policy-Making: Foresight- Based Scientific Advice. St Antony's Series.
24. Zahraei, S.M., Kurniawan, J.H., & Cheahl, Y. (2020): A foresight study on urban mobility: Singapore in 2040. Foresight, 22 (1), 37-52.

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة السادة أصحاب المصانع الذين تم مقابلتهم.

اسم المصنع	الاسم	
مدير مصنع هانوفر للألبان والاجبان	الأستاذ تامر الوادية	.1
مدير مصنع التلباني للوفيروالبسكويت	الأستاذ محمد التلباني	.2
رئيس الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (سابقاً).	الأستاذ على الحايك	.3

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين.

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل	التخصص
4. د. محمد عبد اشتيوي	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال
5. د. وفيق الأغا	أستاذ مشارك	جامعة الأزهر	إدارة أعمال
6. د. رمزي مزهر	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال
7. د. اسماعيل قاسم	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية	إدارة أعمال
8. د. رأفت الهور	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء	إدارة أعمال
9. د. احمد حرز الله	أستاذ مشارك	جامعه القدس / ابو ديس	إدارة أعمال
10. أ.د. عامر عبد اللطيف كاظم	أستاذ	العراق	إدارة أعمال
11. أ.د. علي شاهين	أستاذ	جامعة الإسراء	المحاسبة والتمويل
12. د. أيمن راضي	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء	إدارة أعمال
13. د. طارق ابو حجير	أستاذ مساعد	جامعة غزة	إدارة أعمال
14. أ.د. وائل جبريل	أستاذ	جامعة درنه ليبيا	إدارة أعمال
15. أ.د. ظاهر الغريسي	أستاذ	جامعة عمان العربية	إدارة الأعمال - التسويق

ملحق رقم (3): استبانة الدراسة بصورتها النهائية.



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

استبانة

أخي الكريم /أختي الكريمة...
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد.

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية، وحيث إن الباحث يقوم بإجراء دراسة بعنوان " تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية" وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، وبصفتكم من أفراد عينة البحث يُرجي من سيادتكم تعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن تعاونكم الفعال سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتعبئة هذه الاستبانة، متمنياً أن يتم قراءة العبارات بعناية وتحديد درجة موافقتك عنها، حيث يعتبر الرقم (10) موافق بدرجة كبيرة جداً، ويعتبر الرقم (1) غير موافق بدرجة الموافقة قليلة جداً.

وتقبلوا جزيل الشكر

الباحث: وائل مصطفى مسعود اللوح

أولاً: المتغيرات الضابطة (البيانات الشخصية والديموغرافية):

اختر الاجابة المناسبة بوضع علامة (√)

النوع الاجتماعي				1.
<input type="checkbox"/> أنثي		<input type="checkbox"/> ذكر		
المؤهل العلمي				2.
<input type="checkbox"/> دراسات عليا		<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم	
سنوات الخدمة				3.
<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> 10 - أقل من 15 سنوات	<input type="checkbox"/> 6 - أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	
المسمى الوظيفي				4.
<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي		<input type="checkbox"/> عضو مجلس ادارة	<input type="checkbox"/> رئيس مجلس ادارة	
<input type="checkbox"/> أخرى - اذكرها.....		<input type="checkbox"/> مسؤول الجودة	<input type="checkbox"/> مسؤول التخطيط	
نوع الصناعة				5.
<input type="checkbox"/> الأعلاف		<input type="checkbox"/> الشكولاتة والشيبس	<input type="checkbox"/> مطاحن الحبوب	<input type="checkbox"/> المشروبات
<input type="checkbox"/> ألبان وأجبان	<input type="checkbox"/> التوابل والبن	<input type="checkbox"/> الزيوت والدهون النباتية	<input type="checkbox"/> الأسكيمو والآيس كريم	
<input type="checkbox"/> أخرى - اذكرها.....			<input type="checkbox"/> انتاج وحفظ اللحوم والخضروات	

ثانياً: محاور الدراسة:

المحور الأول: الاستشراف الاستراتيجي:

من 1-10	العبارة
البعد الأول: قدرات التكامل	
1.	تستخدم الشركة مواردها التكنولوجية بشكل فعال لتحقيق أهدافها.
2.	تستغل الشركة مواردها البشرية بطريقة فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها.
3.	تسمح الشركة بمشاركة المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية بما يسهم في أداء المهام الموكلة إليها.
4.	تركز الشركة على التعلم المستمر لتحسين مهارات وقدرات العاملين لديها.
5.	تعزز الشركة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين موظفيها وعلى كافة المستويات.
6.	تتبع الشركة طرائق متعددة (مادية، ومعنوية) لتحفيز العاملين لأجل تحقيق رؤيتها المستقبلية.
7.	تعمل الشركة بشكل مستمر على احتضان الأفكار الإبداعية وتطويرها.
البعد الثاني: الرصد البيئي	
1.	تحلل الشركة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.
2.	تتعرف الشركة على نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية.
3.	تتجاوب الشركة مع التغيرات التي تنشأ داخلها أو خارجها.
4.	تضع الشركة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة من الشركات العاملة في المجال نفسه.
5.	تحلل الشركة أدائها لقياس مدى تحقيق الاهداف المخطط لها.
6.	تطور الشركة تقنيات الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً بشكل مستمر.
7.	تتابع الشركة تطوير خدماتها وفقاً لتطورات التكنولوجيا الحديثة.
البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي	
1.	تواكب الشركة ظروف البيئة المحلية عند وضع استراتيجياتها الإدارية.
2.	تراعي الشركة التهديدات المحتملة التي تؤثر في استراتيجياتها الإدارية.
3.	ينسجم جدول تشكيلات الوظائف في الشركة مع خطتها الاستراتيجية للموارد البشرية.
4.	تحلل الشركة الثقافة البيئية وفق منهجية مدروسة.
5.	تطور الشركة مقاييس مبتكرة لقياس أدائها الاستراتيجي.
6.	تجمع الشركة البيانات عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة.
7.	تطبق الشركة استراتيجيات فاعلة لتطوير أنظمة المعلومات بها.
البعد الرابع: بناء السيناريوهات	
1.	تبني الشركة سيناريوهات مستقبلية لمواجهة كافة الظروف.

من 1-10	العبارة
	2. تقوم الشركة بسرد موضوعي واقعي (حيادي، منطقي، متكامل، وشفاف) للأحداث البيئية المتغيرة عند بناء الوضع المستقبلي.
	3. يساعد رسم السيناريوهات في إدراك احتمالات المخاطر الخاصة بالشركة للخروج ببدايات ذات فهم مشترك.
	4. يساهم رسم السيناريوهات في تشخيص الوضع الداخلي للشركة (نقاط القوة والضعف) من خلال عمل مقاربات معيارية (كمية/نوعية).
	5. تستند الشركة في بناء السيناريوهات إلى قراءات وتحليل المسح البيئي للشركة (الحالية، والسابقة).
	6. تقوم الشركة رسم السيناريوهات واستخدامها في تطوير آليات ورصد الاحتمالات للمساعدة في عملية صنع القرار.

المحور الثاني: التحسين المستمر:

من 1-10	العبارة
	1. تتبنى الشركة الأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها الموظفون.
	2. تطور الشركة قدراتها الداخلية لتقديم خدماتها بشكل أفضل.
	3. تستفيد الشركة من التجارب الريادية للمؤسسات المشابهة باستمرار.
	4. ترتب الشركة إجراءات تنفيذ العمل باستمرار.
	5. تعزز الشركة علاقاتها مع عملائها.
	6. تطور الشركة الأنشطة الفنية باستمرار.
	7. ترفع الشركة مستوى الكفاءات الفردية اعتماداً على حاجاتها التنظيمية.
	8. تضع الشركة الاستراتيجيات اللازمة لخدماتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
	9. تهتم الشركة بإعادة هندسة عملياتها باستمرار.
	10. تراجع الشركة المنتجات المقدمة بشكل دوري.
	11. تعتمد الشركة مؤشرات واضحة لتقييم منتجاتها.
	12. تقوم الشركة بتحسين منتجاتها بشكل مستمر في ضوء نتائج التقييم، وبما يواكب التطور التكنولوجي.
	13. يتوافر لدى الشركة جميع المعلومات اللازمة لغايات التحسين المستمر للمنتجات.
	14. تتوفر في الشركة شبكات الاتصال الكفؤة للمعلومات باستمرار.
	15. تعتمد الشركة برمجيات حديثة لتنفيذ خططها الاستراتيجية المتعلقة بتحسين منتجاتها.
	16. تخصص الشركة جزءاً من موازنتها لغايات التدريب التكنولوجي.
	17. تقدم الشركة خدماتها بصورة فورية من دون تأخير.
	18. يوجد اهتمام من داخل الشركة بتصحيح الانحرافات في حالة عدم مطابقتها مع

من 10-1	العبارة	
	مؤشرات التقييم المعتمدة.	
	تعتمد الشركة أساليب وطرق العمل وقياس الأداء المؤسسي باستمرار.	19.
	تقوم الشركة بإعداد دورات تدريبية تهدف لتحسين قدرات العاملين بها.	20.
	تعمل الشركة على تقييم أداء العاملين بها بشكل مستمر.	21.

أشركم لحسن تعاونكم

ملحق رقم (4): قائمة بأسماء شركات قطاع الصناعات الغذائية.

مسلسل	اسم الشركة	اسم العضو المسؤول	اسم المنتج	المحافظة
قطاع إنتاج وحفظ اللحوم ومنتجاتها				
1	شركة خالد العبد ابريص	خالد العبد ابريص	سمك مملح	خانيونس
2	شركة الزاد للمواد الغذائية	عبد الله توفيق عفانة	منتجات لحوم	رفح
قطاع تجهيز وحفظ الفواكه والخضروات				
3	شركة بينوير للصناعة والتجارة	خالد حمدان حمادة	معلبات خضار - بقوليات - رب البندورة	الشمال
4	شركة علاء الخزندار	علاء الخزندار	سلطات حمص وخضروات وألبان	غزة
5	شركة لاين فود	منتصر حمادة	معلبات خضار - بقوليات - رب البندورة	الشمال
6	مصنع زيتونة للمخللات	جمال أحمد أبو العمرين	مخللات بأنواعها	خانيونس
7	شركة ابن النفيس للأعشاب الطبية	محمود الشيخ علي	اعشاب طبية ومكملات غذائية	رفح
قطاع صنع الزيوت والدهون النباتية والحيوانية				
8	شركة أبو حميد للتجارة والصناعة	مشهور أبو حميد	تعبئة زيت زيتون وعجوة وتجارة عامة	غزة
9	مصانع العريس	أديب عبد الحميد أحمد عطالله	بوظة بأنواعها - بسكويت - جيلي	خانيونس
10	شركة أسكيمو الأمير	محمد عماد الوادية	بوظة بأنواعها - جيلي	غزة
11	مصنع العروسة	غازي مدحت عبد مشتهى	جميع انواع الايس كريم - جيلي	غزة
12	شركة روز دريم للتجارة والصناعة	أحمد صافي	ايس كريم بانواعه	غزة
13	شركة جهاد أبو العوف	جهاد أبو العوف	بوظة ومرطبات	غزة
14	مصنع حسام حمادة للبوظة	حسام أبو حمادة	بوظة ومرطبات	
15	شركة الخليج للألبان والأجبان	مصطفى عبد الرحمن عيد	ألبان وأجبان وسلطات	الوسطى
16	مصنع هانوفر للصناعات الغذائية	طارق مرتجي	منتجات ألبان	غزة
17	شركة أبناء عبد القادر سليم	حاتم عبد القادر سليم	جاتوهات ومرطبات	الوسطى
18	مصنع جمال الدين أبو عيطة	جمال أبو عيطة	ألبان و أجبان	الشمال
19	مصنع ألبان الجليل	عارف محمد عبد الجواد	ألبان وأجبان	الوسطى
20	مصنع هيا للألبان والأجبان	سيف الدين أبو عيطة	ألبان وأجبان	الشمال
قطاع صنع طواحن الحبوب				
21	مطاحن الفيحاء	تيسير حسن سالم العطل	دقيق بأنواعه	الشمال
22	مطاحن الهدى	حاتم ياسين	دقيق بأنواعه	الشمال
23	مطاحن الإيمان	علاء محمد الحاج	دقيق بأنواعه	الوسطى
24	مطاحن السلام	عبد الحافظ طلال عواد	دقيق بأنواعه	الوسطى
25	المطاحن العربية الكبرى	عصام عياد أبو طه	دقيق بأنواعه	رفح
26	شركة المحيط الكبرى	هيثم الشاعر	دقيق بأنواعه	رفح
27	مخبز العائلات	سمير بشارة تيودر شحادة	خبز ومعجنات وبيتي فور	غزة
قطاع صنع الأعلاف الحيوانية				
28	الشركة الوطنية للأعلاف	محمد خضر أبو عجوة	أعلاف	الوسطى
29	مصنع حيفا للأعلاف	نصر الله اسماعيل مسلم	اعلاف حيوانية	الوسطى
30	شركة غزة للأعلاف والحبوب	إياد حسين محمد غزال	صناعة أعلاف الدواجن	غزة
31	شركة الضياء للصناعة والتجارة	علاء عطا الله ياسين	مطحنة اعلاف	غزة

المحافظة	اسم المنتج	اسم العضو المسؤول	اسم الشركة	مسلسل
غزة	مطحنة اعلاف	محمود علاء ياسين	شركة ايرما للتجارة والصناعة	32
رفح	تعبئة أعلاف	إياد علي سلامة غبون	شركة إياد غبون وأخوانه	33
قطاع صنع الشيكولاته والحلويات السكرية والشيبس				
الشمال	حلاوة وطحينة	ماجد يوسف الصفدي	شركة الصفدي	34
غزة	حلاوة وطحينة	محمد محمود رياض الشوا	شركة محمد الشوا وشركاه	35
غزة	حلاوة وطحينة	يوسف شكور	شركة شكور	35
غزة	بسكويت بأنواعه	أمين الجديبة	مصنع سرايو	37
الوسطى	بسكويت بأنواعه - مكسرات	خالد مهنا	شركة يوسف شومر وأولاده	38
الوسطى	بسكويت بأنواعه	محمد السلوت	شركة مصانع العودة	39
الشمال	شيبس ، معكرونه وبسكويت	سالم حمادة	شركة النخلة للتجارة والصناعة	40
غزة	شيبس ، مكسرات	وائل كمال سلامة الأبي	شركة واي ريفر للصناعة والتجارة	41
غزة	شيبس	نعمان محمد حسن الخضري	شركة مسليات إيلياء	42
غزة	شيبس	حازم مشتحي	شركة رسيبي للتجارة العامة	43
غزة	شيبس	كمال مرزوق	شركة الحرير للتجارة والصناعة	45
الشمال	شيبس بأنواعه	أحمد المقادمة	شركة مآرب	46
غزة	مقرمشات	موسى سلمان حلس	مصنع موسى حلس للشيبس	
الشمال	جلي	أحمد صلاح زملط	مصنع سارا ويارا للجلي	47
الوسطى	شيكولاته	محمد عبد الهادي التلباني	شركة التلباني للتجارة والصناعة	48
قطاع صنع المشروبات (غير الكحولية) والمياه المعدنية				
غزة	كولا - عصائر	رجب الغزالي	مجموعة اليازجي للمشروبات الخفيفة	49
الشمال	شراب مركز - مشروبات خفيفة	شعبان محمد بلح	شركة آدم للتجارة والصناعة	50
غزة	مشروبات خفيفة وغازية	عاهد مهدي	شركة المدينة للمشروبات الخفيفة	51
غزة	شراب بأنواعه	خليل إبراهيم افرينه	مصنع شراب الشام	52
غزة	مياه معالجة	عبد السلام اسماعيل ياسين	محطة ياسين لتحلية المياه	54
غزة	عصائر فاكهة طبيعية	باسل زهير خليل اليازوري	الشركة الوطنية للصناعات الغذائية	55
خان يونس	مياه معبأة	عماد محمود الحداد	مجموعة طبريا للاستثمار	56
الشمال	مياه غازية	هيثم محمود خضير	شركة فرند كولا	57
منتجات أخرى				
غزة	مكسرات بأنواعها	فياض أبو حميد	شركة فياض أبو حميد للمكسرات	58
الشمال	مكسرات وبهارات و قهوة وزيت زيتون	محمد عثمان حرب	شركة أبو اسكندر للتجارة والصناعة	60
غزة	توابل ومكسرات	سعيد جميل سعيد الدنف	مصنع أبازير للتوابل والمكسرات	
غزة	توابل وبهارات و قهوة	فادي السرساوي	شركة توابل السلطان	61
غزة	بن وبهارات وعجوة	تامر هنية	شركة بدري وهنية للبن والبهارات	62

ملحق رقم (5): صور لبعض مصانع قطاع الصناعات الغذائية.













فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة السادة أصحاب المصانع الذين تم مقابلتهم.....114
- ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين.....115
- ملحق رقم (3): استبانة الدراسة بصورتها النهائية.....116
- ملحق رقم (4): قائمة بأسماء شركات قطاع الصناعات الغذائية.....121
- ملحق رقم (5): صور لبعض مصانع قطاع الصناعات الغذائية.....123

فهرس الجداول

- جدول 1.1: تحديد أبعاد الاستشراق الاستراتيجي.....6
- جدول 1.2: القطاعات الصناعية في قطاع غزة من حيث عدد المصانع وعدد العاملين والطاقة الانتاجية خلال الأعوام 2017-2020.....35
- جدول 2.2: التوزيع النسبي لآراء أصحاب/ مديري المؤسسات الصناعية العاملة في فلسطين حول العقبات أمام توسع نشاطهم الانتاجي حسب المنطقة 2019.....38
- جدول 3.2: ملخص دراسات محور الاستشراق الاستراتيجي.....47
- جدول 4.2: ملخص دراسات محور التحسين المستمر.....52
- جدول 5.2: ملخص دراسات محور الدراسات التي ربطت بين الاستشراق الاستراتيجي والتحسين المستمر...54
- جدول 6.2: الفجوة البحثية.....55
- جدول 1.3: توزيع معايير الاستبانة.....60
- جدول 2.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات قدرات التكامل والدرجة الكلية للمجال.....62
- جدول 3.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الرصد البيئي، والدرجة الكلية للمجال.....62
- جدول 4.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال...63
- جدول 5.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بناء السيناريوهات والدرجة الكلية للمجال.....64
- جدول 6.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور التحسين المستمر والدرجة الكلية للمجال.....64
- جدول 7.3: معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (الاستشراق الاستراتيجي) ومحور (التحسين المستمر) والدرجة الكلية للمحور.....66
- جدول 8.3: معامل ألفا كرو نباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.....66
- جدول 1.4: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.....69
- جدول 2.4: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....70
- جدول 3.4: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....71
- جدول 4.4: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.....71
- جدول 5.4: توزيع عينة الدراسة حسب نوع الصناعة.....72
- جدول 6.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده قدرات التكامل.....73
- جدول 7.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده الرصد البيئي.....75
- جدول 8.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده التخطيط الاستراتيجي.....77
- جدول 9.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده بناء السيناريوهات.....78
- جدول 10.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الاستشراق الاستراتيجي.....80

- جدول 11.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور التحسين المستمر. 82
- جدول 12.4: تحليل الانحدار البسيط..... 84
- جدول 13.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير قدرات التكامل على التحسين المستمر للقدرات..... 87
- جدول 14.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرصد البيئي على التحسين المستمر للقدرات..... 87
- جدول 15.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على التحسين المستمر للقدرات. 88
- جدول 16.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير لبناء السيناريوهات على التحسين المستمر للقدرات. .. 89
- جدول 17.4: نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - حسب النوع الاجتماعي..... 91
- جدول 18.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب المؤهل العلمي..... 92
- جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب المسمى الوظيفي. 93
- جدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب سنوات الخدمة..... 94
- جدول 21.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب نوع الصناعة..... 95
- جدول 22.4: نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين - حسب النوع الاجتماعي..... 96
- جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب المؤهل العلمي..... 97
- جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب المسمى الوظيفي. 98
- جدول 25.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" حسب سنوات الخدمة..... 99
- جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب نوع الصناعة..... 100

فهرس الأشكال

- شكل 1.1: أنموذج الدراسة.....7
- شكل 1.2: خطوات التحسين المستمر.....23
- شكل 2.2: تطور الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية خلال الفترة (2017-2020).....36
- شكل 1.4: يوضح ترتيب التأثير للأبعاد من الاعلى إلى الأقل من خلال معاملات الانحدار.....90

فهرس المحتويات

أ.....	الإقرار:
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	مصطلحات الدراسة:
د.....	الملخص:
ه.....	Abstract

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... 1

1.....	1.1 مقدمة الدراسة.....
2.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
3.....	3.1 مبررات الدراسة.....
4.....	4.1 أهمية الدراسة.....
4.....	1.4.1. الأهمية العلمية:
4.....	2.4.1. الأهمية العملية:
4.....	5.1 أهداف الدراسة.....
5.....	6.1 أسئلة الدراسة.....
5.....	7.1 متغيرات وأنموذج الدراسة.....
8.....	8.1 فرضيات الدراسة.....
9.....	9.1 حدود الدراسة.....
9.....	10.1 هيكل الدراسة.....

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... 10

10.....	1.2 مقدمة.....
10.....	2.2 الاستشراق الاستراتيجي.....
11.....	1.2.2. مفهوم الاستشراق الاستراتيجي:
12.....	2.2.2. أهداف الاستشراق الاستراتيجي:
13.....	3.2.2. أهمية الاستشراق الاستراتيجي:
14.....	4.2.2. أسباب الحاجة إلى الاستشراق الاستراتيجي:
15.....	5.2.2. أساليب الاستشراق الاستراتيجي:
15.....	6.2.2. أبعاد الاستشراق الاستراتيجي:

20	3.2 المبحث الثاني: التحسين المستمر
20	1.3.2 مفهوم التحسين المستمر:
21	2.3.2 أهداف التحسين المستمر:
21	3.3.2 أهمية التحسين المستمر:
22	4.3.2 فوائد تطبيق تقنية التحسين المستمر:
23	5.3.2 خطوات التحسين المستمر:
24	6.3.2 أبعاد التحسين المستمر:
27	7.3.2 طرق تحقيق التحسين المستمر:
28	8.2.2 مداخل التحسين المستمر:
29	9.3.2 العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي وعملية التحسين المستمر
31	4.2 المبحث الثالث: القطاع الصناعي الفلسطيني
31	1.4.2 أهمية القطاع الصناعي الفلسطيني:
32	2.4.2 أقسام الصناعة في فلسطين:
33	3.4.2 أهم الصناعات التحويلية في فلسطين:
33	4.4.2 القطاع الصناعي في المحافظات الجنوبية:
37	5.4.2 المشاكل والمعوقات التي تواجه القطاع الصناعي الفلسطيني:
40	5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
40	1.5.2 دراسات تناولت (الاستشراف الاستراتيجي):
40	1.1.5.2 الدراسات العربية:
44	2.5.2 الدراسات الأجنبية:
47	3.5.2 دراسات تناولت (التحسين المستمر):
47	1.3.5.2 الدراسات العربية:
51	2.3.5.2 الدراسات الأجنبية:
52	4.5.2 دراسات تناولت العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر:
54	5.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
56	6.5.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
57	3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
57	1.3 مقدمة
57	2.3 منهجية الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....	58
1.3.3. مجتمع الدراسة:	58
2.3.3. المجتمع المستهدف:	58
3.3.3. عينة الدراسة:	58
4.3 خطوات بناء الاستبانة.....	59
5.3 أداة الدراسة.....	60
6.3 صدق أداة الدراسة.....	60
1.6.3. الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":	61
2.6.3. صدق المقياس:	61
1.2.6.3. الاتساق الداخلي (Internal Validity):	61
2.2.6.3. الصدق البنائي (Structure Validity):	65
7.3 ثبات الاستبانة (Reliability)	66
8.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	67
4 الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....	69
1.4 مقدمة.....	69
2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....	69
3.4 تحليل فقرات الاستبانة ومناقشة النتائج.....	73
4.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.....	84
5 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....	101
1.5 المقدمة.....	101
2.5 النتائج.....	101
1.2.5. النتائج النظرية:	101
2.2.5. النتائج التطبيقية:	102
1.2.2.5. النتائج المتعلقة بالاستشراف الاستراتيجي في شركات القطاع الصناعي:	102
2.2.2.5. النتائج المتعلقة بالتحسين المستمر في شركات القطاع الصناعي:....	102
3.2.2.5. النتائج المتعلقة بالتحقق من تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات شركات الصناعات الغذائية:.....	102
4.2.2.5. النتائج المتعلقة بالكشف عن الفروق التي تعزي للمتغيرات الديمغرافية: .	103

103	3.5 الاستنتاجات.....
103	4.5 توصيات الدراسة.....
103	1.4.5. توصيات تتعلق بالاستشراف الاستراتيجي:
104	2.4.5. توصيات تتعلق بالتحسين المستمر:
103	3.4.5. توصيات تتعلق بتأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي:
105	المصادر والمراجع.....
106	الملاحق.....
114	فهرس الملاحق.....
129	فهرس الجداول.....
130	فهرس الأشكال.....
132	فهرس المحتويات.....
133	