

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر ممارسات تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي
في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية
(دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي)

رأفت علي محمود المجدلاوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ/2021م

أثر ممارسات تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي
في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية
(دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي)

إعداد:

رأفت علي محمود المجدلاوي

بكالوريوس محاسبة، جامعة الأزهر/ فلسطين

إشراف: الدكتورة/ تهاني حسين محمد جفال

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

2021/هـ1442م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر ممارسات تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي
في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية
(دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي)

اسم الطالب: رأفت علي محمود المجدلوي
الرقم الجامعي: 21812537

إشراف: الدكتورة/ تهاني حسين محمد جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/5/30 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة/ تهاني حسين جفال
- 2- ممتحناً داخلياً: الدكتور/ عمر الصليبي
- 3- ممتحناً خارجياً: الدكتور/ محمد المدهون

القدس - فلسطين

2021/5/1442م

إهداء

- إلى قائدي وقدوتي ومعلمي.. إلى من علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة.. إلى رمز العطاء الذي لا زلت أنهل من خيره وعطاءه الذي لا ينضب وأظل في كل لحظة أقضيها معه أتعلم الكثير.. أبي العزيز أدامك الله لتكون منارة دائمة في حياتي.
- إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها.. ربما لا أستطيع أن أقول لك شكراً.. وقد أكون لا املك الجرأة للتعبير عن امتناني لك.. ولكن يكفي أن تعرفني أنى لا أستطيع المضي قدوماً إلا بدعائك الدائم لي.. إلى أروع سيدة في الوجود أمي العزيزة أدامك الله.
- إلى من جسدت الحب بكل معانيه.. فكانت السند والعطاء.. قدمت الكثير من صور الصبر والأمل والحب.. رفيقة دربي "زوجتي العزيزة هديل".
- إلى العيون التي استمد منها قوتي في الاستمرار.. إلى أعذب ما في العمر.. إلى من تحملوا معي طول الغياب لأجل العلم والعمل أولادي "علي، محمد، ميس، لانا، ناي".
- إلى الأرواح الحاضرة الغائبة.. إلى روح أخي "محمود" وروح أخي "ياسر" لروحكما الرحمة والسلام..
- إلى إخواني وأخواتي اعترازاً.. "غادة، محمد، خالد، عمرو"..
- إلى الشهداء الأبرار.. والأسرى البواسل.. والجرحى الميامين...
- إلى من شجعوا خطواتي عندما غالبتها الأيام.. إلى الذين رافقوني.. إلى أصدقائي وأحبائي وزملائي.. كثر أنتم لكم منى كل الحب والامتنان..

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

الباحث/ رافت علي محمود المجدلاوي

إقرار:

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

التوقيع:

رأفت علي محمود المجدلأوي

التاريخ: 2021/5/30

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم اهل الفضل، حيث قال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبعد ان أنمَّ الله نعمته علي إذ أتممت هذه الرسالة العلمية، التي أسأل الله أن يكتب لنا أجرها، وأن ينفعنا بها، لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطاءهم إلا دعاء في ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرت بها قلوبنا.

أخص بهذا الشكر الدكتورة/ تهاني جفال التي تفضلت عليّ بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكانت خير موجهة لي في رحلة البحث والتتقيب، وخير هادي لما وفقني الله إليه من علم ومعرفة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة والتحكيم، الدكتور/ عمر الصليبي، والدكتور/ محمد المدهون، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها، وعلى توجيهاتهم الرشيدة ونصائحهم العلمية القيمة التي أثرت الرسالة وأغنيتها، فجزاهم الله خيراً.

ختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء والحمد لله رب العالمين.

نكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحث/ رأفت علي محمود المجدلوي

مصطلحات الدراسة:

1- تخطيط السيناريو:

هو عبارة عن منهجية تعتمد على استخدام القدرة البشرية المتأصلة في تخيل المستقبل لفهم الوضع الحالي بشكل أفضل، وتحديد إمكانات استراتيجيات جديدة (Ramirez & Wilkinson, 2016).

ويعرفه الباحث بأنه: عبارة عن أحد آليات التخطيط الاستراتيجي الحديثة، والتي تتم من خلال تعزيز القدرة البشرية على التفكير والتخيل المستقبلي الابتكاري، بالاستناد إلى تحليل الوضع الحالي لبيئة العمل ومتطلباته في المنظمة وتحديد استراتيجيات جديدة تعتمد على مجموعة من البدائل الفعالة وفق إمكانات المنظمة، من أجل تعزيز استجابة المنظمة لأي مستجدات قد تطرأ في بيئة العمل، وبالتالي ضمان تحقيق غاياتها وأهدافها بالشكل الأمثل.

2- التميز المؤسسي:

عبارة عن تعزيز المنظمة لنقاط القوة لديها، والتي تُحسّن من كفاءة الأداء الوظيفي فيها، من خلال تركيزها على التميز في جميع الأنشطة؛ من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال اعتماد المنظمة على نظام متكامل من القواعد والمعايير والإجراءات التي تشكل التكامل الأمثل لإدارة تحسين الأداء في المنظمة وتطويره (Brusoni, et al., 2014).

ويعرفه الباحث بأنه: عبارة عن تميز التخطيط الاستراتيجي الفعّال، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف واستغلال جميع الفرص الممكنة والموارد المتاحة؛ من أجل تعزيز تحقيق الأهداف وفق نظام عمل إبداعي تشاركي على جميع مستويات المنظمة الأفقية والعمودية.

3- المنظمات غير الحكومية:

عبارة عن مجموعة من المنظمات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية المستقلة عن الدولة، والتي تنشط من أجل تحقيق أغراض سياسية أو نقابية أو ثقافية أو صحية أو اجتماعية أو تنموية (الدريملي، 2019).

ويعرفها الباحث بأنّها: عبارة عن المنظمات التي تهدف إلى إسناد العمل الحكومي من خلال عملها المكمل للدور الحكومي، من أجل تعزيز تقديم الخدمات الإنسانية والتنمية للمجتمع المستهدف بما يحقق سبل العيش الكريم لهم.

4- اتحاد لجان العمل الصحي:

هي منظمة غير حكومية فلسطينية صحّية مجتمعية معرفية رائدة، تُساهم في تحقيق التمكين الصحي للمجتمع، بالإضافة إلى الالتزام بحقوق الإنسان، والتي تشمل العدل والمساواة وتعزيز التمكين المجتمعي (موقع اتحاد لجان العمل الصحي، 2020).

الخلاصة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة المتمثلة في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية وذلك بالتطبيق على اتحاد لجان العمل الصحي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن أثر ممارسات تخطيط السيناريو على تحقيق التميز المؤسسي، كما تم تصميم الاستبيان واستخدامه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي وقد تكون مجتمع الدراسة من (210) موظف حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وتوزيع (100) استبيان وقد تم استرداد (59) استبانة بنسبة استرداد بلغت (59%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة وتحقيق التميز المؤسسي بالإضافة الى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات تخطيط السيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.

كما توصلت الدراسة أيضاً الى عدم وجود فروق في استجابات الباحثين تجاه متغيري الدراسة: تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة)، باستثناء وجود فروق في استجابات الباحثين حول متغير تخطيط السيناريو تعزى لمتغير (النوع) حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة تبني وتطبيق الجوانب الخاصة بممارسات تخطيط السيناريو من أجل تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي وبالتالي منحها ميزة تنافسية من أجل ضمان استدامتها في سوق العمل في ظل التغيرات والتحديات المتلاحقة في المجتمع الفلسطيني.

كما توصي الدراسة أيضاً اتحاد لجان العمل الصحي بضرورة انشاء وحدات تنظيمية متخصصة بتحليل بيئة العمل والإشراف على اعداد وتنفيذ سيناريوهات الخطط الاستراتيجية بالإضافة الى ضرورة توفير كافة البيانات والمعلومات والدعم اللازم لهذه الوحدات بما يعزز نجاعة التخطيط الاستراتيجي في اتحاد لجان العمل الصحي.

The impact of scenario planning practices on institutional excellence in NGOs in the southern governorates. (Case study: Union of Health work Committees)

Prepared by: Rafat Ali Mahmoud El.majdalawi

Supervisor: Dr. Tahani Hussein Mohammed Jaffal

Abstract

This study aimed to reveal the impact of scenario planning practices with its dimensions in the study represented in: (identifying participants, identifying those influencing scenarios, identifying trends in shaping the future, identifying unknown factors for the future, building scenarios, formulating strategy and developing an emergency plan) on achieving institutional excellence in Non-governmental organizations by applying to the Union of Health Work Committees

The study relied on the descriptive and analytical approach to reveal the effect of scenario planning practices on achieving institutional excellence, so, the questionnaire was designed and used to collect primary data from the study sample, as the questionnaire tool was applied to workers at the upper and middle administrative levels in the Union of Health Work Committees, the study community consists Of (210) employees, where a simple random sampling method was used and (100) questionnaires were distributed, and (59) questionnaires were recovered, with a recovery rate of (59%).

The study found a set of results, the most important were the existence of a positive correlation between planning the scenario with its dimensions in the study and achieving institutional excellence, in addition to the existence of a moral impact with statistical significance for scenario planning practices in achieving institutional excellence in NGOs

The study also found that there were no differences in the respondents' responses to the study variables: scenario planning and institutional excellence due to the demographic variables that are: (gender, age, academic qualification, job title and number of years of experience), with the exception of differences in the respondents' responses about the scenario planning variable due to the (gender) variable, where the differences were in favor of males.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of were: The study recommends that NGOs should adopt and apply aspects of scenario planning practices in order to improve strategic planning processes and thus give them a competitive advantage in order to ensure their sustainability in the labor market in light of the successive changes and challenges in Palestinian society

The study also recommends the Union of Health Work Committees of the necessity to establish specialized organizational units to analyze the work environment and supervise the preparation and implementation of scenarios for strategic plans, in addition to the necessity of providing all data, information and support necessary for these units to enhance the effectiveness of strategic planning in the Federation of Health Work Committees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يشهد العالم في عصرنا الحالي تطورات سريعة ومتلاحقة تؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال الخاصة بالمنظمات، وتتطلب منها العمل الدؤوب على مواكبة التطور بحسب ما تفرضه هذه المتغيرات من متطلبات، حيث أصبح التميز المؤسسي هو أحد أهم الدعامات الأساسية لبقاء واستمرار المنظمات في بيئة العمل المليئة بالمستجدات والمتغيرات؛ ولذلك تحرص الكثير من المنظمات على دراسة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى المتغيرات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الخطط الاستراتيجية للمنظمات؛ مما حدا بالعديد منها لوضع خطط استراتيجية بديلة لمواجهة هذه التغيرات، من خلال وضع مجموعة من السيناريوهات المحتملة من أجل التكيف في مواجهة العقبات والمستجدات المحتملة في بيئة العمل بشكل أكثر مرونة وكفاءة وفاعلية (عبد العال، 2017).

واستناداً إلى الدور الذي تقوم به القيادة التنفيذية في المنظمات بشكل عام من تخطيط العلم وصناعة القرارات والسياسات العامة، والتي يتوقف عليها تحقيق أهداف المنظمة بالشكل الأمثل، فإن ذلك يتطلب فكراً إدارياً متطوراً يتلاءم مع التطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة من خلال تنمية مهارات القيادة ودعمها بالمنهجيات الإدارية الحديثة في الفكر الإداري، والذي يُمكن القيادة من تملك الرؤية الواضحة لاحتياجات البيئة المتغيرة لاحتياجات بيئة العمل المتغيرة، وبالتالي توفير وسائل وأساليب إدارية ابتكارية تنموية مستدامة؛ من أجل تعزيز جودة الأداء المؤسسي وصولاً إلى التميز (خضير، 2017).

حيث إنّ التميز المؤسسي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال استغلال كل القدرات والموارد الخاصة بالمنظمة، سواءً كانت مادية أو معنوية أو بشرية، من خلال وجود قيادة نموذجية منظمة من شأنها تحفيز الأداء التنظيمي نحو التميز المنشود بالاعتماد على فاعلية الأداء في المنظمة (Durrah, et al., 2018).

وفي سياق عمل المنظمات غير الحكومية باعتبارها حكومات ظلّ تقوم بدور مُكمل ومُساند للدور الحكومي، في إطار العمل الخدماتي المتنوع، وفي ظل غياب الدولة الفلسطينية المستقلة؛ مما يُغيب قدرة المؤسسات الحكومية على الوفاء بجميع متطلبات الشعب الفلسطيني، فإنّ ذلك يُعزز الدور المحوري لهذه المنظمات في دعم عمليات التنمية المحلية من خلال تقديم العديد من الخدمات الإنسانية والتنموية، ويتطلب منها في الوقت نفسه قيادة إدارية حكيمة؛ من أجل تعزيز الأداء الفعلي بها، والوصول إلى جودة خدمات ومخرجات متميزة، قادرة على إشباع تطلعات واحتياجات الجمهور المستهدف، وبالتالي إضافة قيمة تنافسية لها تُعزز من بقائها واستمرارها في بيئة العمل، وتدعم تفوقها على مثيلاتها من المنظمات (أبو عودة، 2018).

وفي الحالة الفلسطينية فقد كان للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية دوراً كبيراً في تاريخ الشعب الفلسطيني منذ الانتداب البريطاني على فلسطين عام 1917م، مروراً بالاحتلال الإسرائيلي لفلسطين عام 1948م، وصولاً إلى الوقت الراهن؛ حيث ساهمت المنظمات غير الحكومية بتعزيز صمود الشعب الفلسطيني في ظلّ المُعيقات والتحديات التي تواجهها الدولة الفلسطينية، كما عملت على تحسين جودة الحياة المعيشية للفلسطينيين وذلك من خلال العديد من الأنشطة المختلفة والمشاريع الهادفة إلى تنمية المجتمع الفلسطيني في شتى مجالات الحياة (المزين، 2012).

ويعدّ اتحاد لجان العمل الصحي من أهم المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، إذ يقع على عاتقه مسؤولية بالغة التعقيد في ظلّ التحديات والظروف الصعبة و التي يمر بها المجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية حيث يعمل اتحاد لجان العمل الصحي بكل جهده من أجل تحقيق المصلحة العامة وتحسين جودة الخدمات الصحية والمجتمعية المقدمة للمواطنين وتعزيز مفهوم الصحة الشامل من خلال العديد من برامج بناء وتنمية القدرات والرعاية الصحية الشاملة (اتحاد لجان العمل الصحي، 2019).

2.1 مشكلة الدراسة

يعد تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمات من أهم العناصر الداعمة لنجاحة التخطيط الاستراتيجي، والتي تُمكن المنظمة من اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة.

وفي هذا السياق، أصبح تخطيط السيناريو من أهم الأدوات الداعمة لمساعدة المنظمات على تقصي الحالة المستقبلية من خلال مجموعة من الرؤى المنتاسقة والمنطقية والمترابطة، التي من خلالها يمكن تحديد مجموعة من السيناريوهات كتقنيات مستقبلية، من شأنها تعزيز عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي (الحدراوي ومحمد، 2013). كما بينت دراسة الشاعر (2019م) بأن تخطيط السيناريو الاستراتيجي من أهم الأدوات الاستراتيجية الحديثة التي تلزم المنظمات لمواجهة التعقيدات البيئية العالية من خلال ما تمنحه السيناريوهات للمنظمات من قدرة ومرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية والتنبؤ بالأزمات، ودعم القرارات الاستراتيجية فيها، ووضح (الأيوبي، 2015) بأن التميز المؤسسي يُعد بمكانة الأداة المثلى في مواجهة المستجدات الطارئة في بيئة العمل، وتعزيز قدرة المنظمات على بلوغ التميز المؤسسي، من خلال مجموعة من الأساليب المبتكرة في النظم والسياسات والإجراءات

وبحسب دراسة (أبو عودة، 2018) فإن المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي تعمل في المجال الخدماتي للفئات المهمشة؛ تواجه ضعفاً في تبني وتطبيق المفاهيم والمنهجيات الإدارية الحديثة التي من خلالها يمكن تحقيق التميز المؤسسي؛ مما يهدد بقاءها واستمرارها في بيئة العمل، كما أضافت دراسة (حجازي، 2016) أن المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية تعاني من بعض جوانب الضعف في وضوح توجهاتها الاستراتيجية؛ مما يؤثر على فاعلية دورها التنموي، وهو ما يرتبط بشكل رئيسي بضعف مستويات الأداء الفعلي فيها.

وقد برزت مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال تقرير خاص شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية للعام (2020م.) والذي أوضح وجود العديد المشاكل والصعوبات التي تواجه استدامة عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية واستمراريتها في بيئة العمل بناء على وجود الكثير من الصعوبات في الحصول على تمويل لبرامجها وخططها؛ كنتيجة مباشرة لحملات الضغط الإسرائيلية المتواصلة على الدول والحكومات لمنع تمويل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، مما اضطر الكثير من المنظمات غير الحكومية إلى تقليص عملها في الأراضي الفلسطينية، بالإضافة الى إيقاف بعضها عن العمل بسبب عدم قدرتها على مواجهة المشاكل والمستجدات في بيئة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكل خاص (زقوت، 2020).

بالإضافة الى اطلاع الباحث بشكل خاص على واقع المنظمات غير الحكومية وما تواجهه من تحديات تهدد صمودها بسبب عدم قدرتها على مواجهة المستجدات المتلاحقة في بيئة العمل المتغيرة

في المجتمع الفلسطيني، والتي تهدد بالتالي استمرارية هذه المنظمات في تقديم خدماتها المتنوعة للجمهور المستهدف، حيث يتطلب هذا الواقع المرير وجود خطط استراتيجية بديلة عدة لدعم مرونة وقدرة هذه المنظمات على التكيف مع المتغيرات والمستجدات؛ مما يدعم استمراريتها في تقديم خدماتها واستدامة أثرها في المجتمع الفلسطيني.

وعليه؛ فإنَّ مشكلة الدراسة البحثية تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وينفرد من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسات تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- 3- هل توجد علاقة بين ممارسات تخطيط السيناريو بأبعادها في الدراسة والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ) وبين التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تخطيط السيناريو بأبعادها في الدراسة، والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ) على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسات تخطيط السيناريو تُعزى للمتغيرات الديمغرافية؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تبحث في أثر ممارسة تخطيط السيناريو على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية باعتباره ذا قيمة إضافية من شأنه تعزيز جودة خدمات ومخرجات هذه المنظمات.

كما تتمثل أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على الدور الرئيسي والمؤثر للمنظمات غير الحكومية في مجال تقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع الفلسطيني المستهدف، وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تتشكل على مستويين:

1.3.1 الأهمية العلمية:

تعد الدراسة من أوائل الدراسات التي تبحث في أثر ممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي في المحافظات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية - على حد علم الباحث - بالإضافة إلى إثراء المكتبة العربية والفلسطينية بموضوعات بحثية جديدة في غاية الأهمية حول أثر ممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي باعتباره من أهم القضايا الداعمة لاستمرارية المنظمات في تقديم خدماتها، وتعزيز أدائها التنظيمي في ظل بيئة العمل شديدة التغير والتقلب في المجتمع الفلسطيني.

كما تتمثل أيضاً الأهمية العلمية للدراسة في كونها تشكل مرجعاً للباحثين والمهتمين وصانعي القرار في المنظمات غير الحكومية، وهو ما قد يساهم في تعزيز التوجه الصحيح نحو آليات تخطيط حديثة من شأنها تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات.

2.3.1 الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في أنها ستطبق دراسة الحالة على المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الخدماتي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ بهدف الوصول إلى اقتراحات وتوصيات في ظل نتائج ومخرجات الدراسة الحالية بما يخدم توجهات قيادة هذه المنظمات نحو تحقيق التميز المؤسسي لها، في ظل الظروف المعيشية الصعبة التي تمر بها المحافظات الجنوبية.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من مساهمتها في توجيه سياسات المنظمات غير الحكومية نحو التوجهات الإدارية الحديثة في مجال تخطيط السيناريو؛ من أجل التغلب على العقبات في بيئة العمل المتغيرة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع المستهدف؛ مما سيخلق أثرًا إيجابيًا، ويعزز الصورة الذهنية لهذه المنظمات في بيئة المجتمع الفلسطيني، بالإضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية لهذه المنظمات، من خلال توجيهها نحو تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي فيها.

4.1 أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة بالهدف الرئيسي لها، وهو: التعرف إلى أثر ممارسات تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية.

كما ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كالاتي:

- 1- التعرف إلى مستوى ممارسات تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 2- التعرف إلى مستوى التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3- الكشف عن العلاقة بين ممارسات تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة، والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ) وبين التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 4- الكشف عن أثر ممارسات تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة، والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ) على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 5- معرفة الفروق في استجابات الباحثين حول ممارسات تخطيط السيناريو، والتي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- 6- معرفة الفروق في استجابات الباحثين حول التميز المؤسسي، والتي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

5.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية للوصول إلى إثباتها أو نفيها كما يلي:

1- الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات تخطيط السيناريو وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

2- الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي كالاتي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المشاركين على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المؤثرين على السيناريوهات على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد اتجاهات تشكيل المستقبل على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد العوامل المجهولة للمستقبل على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء السيناريوهات على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير خطة للطوارئ على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3- الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول ممارسات تخطيط السيناريو تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

4- الفرضية الرئيسة الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

6.1 حدود الدراسة

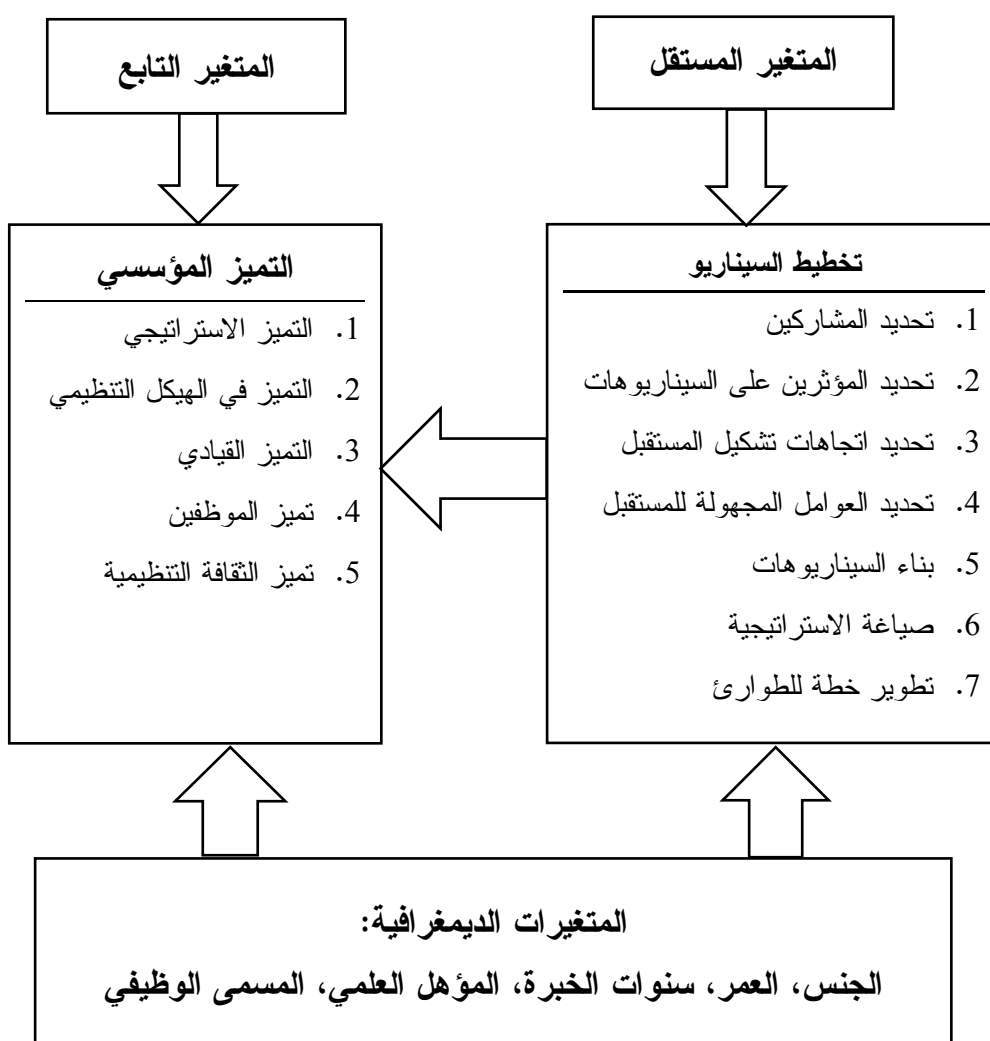
تمثلت حدود الدراسة في:

- 1- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أثر ممارسات تخطيط السيناريو على تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 2- الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المحافظات الفلسطينية الجنوبية.
- 3- الحد الزماني: طبقت هذه الدراسة خلال عام 2020م.
- 4- الحد البشري: الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي.

7.1 متغيرات الدراسة

تم تصميم متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى أبعاد الدراسات السابقة، ومناقشة هذه الأبعاد مع الإدارة العليا والإدارة الوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي؛ لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة ومتطلبات الدراسة الحالية، حيث تم تصميم أبعاد المتغير المستقل "تخطيط السيناريو" بالاستناد إلى دراسة (عبد العال، 2017) ودراسة (عبد العظيم، 2020)، بالإضافة إلى دراسة (Bouhaleb & Smida, 2018) بينما تم تصميم أبعاد المتغير التابع "التميز المؤسسي" بالاستناد إلى دراسة (أبو عودة، 2018) ودراسة (أبو حجير، 2018)، (Larsen, 2019).

ويوضح الشكل الآتي نموذج أبعاد الدراسة



المصدر: (من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة).

8.1 الصعوبات والمعوقات التي واجهت الباحث خلال فترة الدراسة:

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهت الباحث خلال فترة إجراء الدراسة في النقاط التالية:

- 1- صعوبة جمع المعلومات وتوزيع الاستبيان بسبب اجراءات الطوارئ خلال فترة انتشار جائحة كورونا حيث تم توزيع الاستبيان الكترونياً مما حد من قدرة الباحث على استرداد عدد أكبر من الاستبيان الذي تم توزيعه.
- 2- تحفظ وتكتم بعض المبحوثين فيما يتعلق ببعض المعلومات الخاصة بآليات تخطيط السيناريو والمراد جمعها..
- 3- ندرة المراجع المتوفرة حول موضوع الدراسة وذلك لحدثة موضوع الدراسة الحالية حيث تُعتبر هذه الدراسة من اوائل الدراسات التي بحثت في موضوع تخطيط السيناريو وأثره على التميز المؤسسي وذلك بإسقاط حالة الدراسة على المنظمات غير الحكومية وعلى اتحاد لجان العمل الصحي كنموذج للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

9.1 هيكلية الدراسة

تكوّنت هيكلية الدراسة من خمسة فصول، قسّمت على النحو الآتي: بدأت الدراسة باستعراض الفصل الأول الذي يشمل خلفية الدراسة وهيكليتها بشكل كامل، ثم تطرقت لاستعراض الفصل الثاني الذي يشمل الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتكون من ثلاثة مباحث: (المبحث الأول تناول مفهوم تخطيط السيناريو من حيث: مفهومه ومميزاته وأهميته وأبعاده، كما تناول المبحث الثاني التميز المؤسسي من حيث مفهومه وأهميته، ومقوماته وأبعاده، بينما تناول المبحث الثالث نبذة عن اتحاد لجان العمل الصحي كمنظمة فلسطينية غير حكومية)، وأخيراً تم استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها والتعقيب عليها).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول/ تخطيط السيناريو

1.1.2 المقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتغير السريع في شتى مجالات الحياة؛ مما يؤثر بشكل كبير على المجتمعات، بما يُحتم سعيها نحو صناعة المستقبل بوضع الخطط والآليات المختلفة وفق التوقعات المستقبلية؛ بهدف الاستعداد للمستقبل بخطوات علمية مدروسة قادرة ليس فقط على التكيف مع الحاضر فحسب، بل على مواجهة المستقبل أيضاً، وعلى توفير المهارات والقدرات التي تكفل للمجتمع بكل مكوناته التفاعل الأمثل مع شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛ ولذلك سعت العديد من المؤسسات والمنظمات لتبني أساليب تخطيطية تأخذ في الاعتبار التطورات والتوجهات العامة التي تحكم المستقبل، والتي تركز على العوامل الاقتصادية في ظل تعدد متطلبات سوق العمل، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات في بيئة الأعمال المتسارعة.

وبرغم أنَّ قضية التفكير في المستقبل والاستعداد له ليست وليدة العصر الحالي؛ بل إنَّ لها جذور تاريخية قديمة، حيث يعود اهتمام الإنسان باستكشاف المستقبل إلى بدايات المعرفة الأولى للبشر، والتي سعت لاكتشاف غموض الكون وأسراره؛ بهدف التفاعل معه ومحاولة التحكم في مساراته، إلا أنَّ متطلبات العصر الحالي زادت من أهمية قضية اكتشاف المستقبل والاستعداد له خصوصاً في

بيئة عمل المنظمات، حيث تعده المنظمات الطريقة الأمثل لتنويع الفعل الحاضر في ضوء المستقبل المتوقع من خلال سيناريوهات التخطيط التي ترسم المسار المستقبلي للمنظمة، بالاستناد إلى جملة من الأحداث والتفاعلات التي تنشأ بين بعضها البعض في بيئة العمل والآثار التي تنتج عنها عبر الزمن، وتُسمى في هذه الحالة سيناريوهات التخطيط بأسلوب الحوار المحوسب، والذي يعد من أنسب الأدوات المستقبلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في العصر الحالي؛ نظراً لأنه يجمع بين الواقع العملي والخيال الابتكاري.

وفي هذا السياق، تستخدم المنظمات أسلوب تخطيط السيناريو كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تعد سيناريوهات التخطيط بمكانة عملية تخطيط استراتيجي تركز على آليات التنبؤ بالمستقبل ووضع القرارات الملائمة والإجراءات التي من شأنها تغيير التفكير الحالي في عملية صنع القرارات، من خلال إتاحة الفرصة لتعزيز التعلم البشري الابتكاري، بالاستناد إلى الحاجة التنظيمية لبيئة العمل وطبيعته من خلال تحديد العديد من التوقعات المستقبلية لبيئة العمل، ووضع البدائل الملائمة للتفاعل معها والاستجابة لها بالشكل الأمثل.

2.1.2 ماهية تخطيط السيناريو:

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها العديد من التحديات مثل: التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض المرتبط بالمتغيرات المتلاحقة ببيئة الأعمال؛ مما يستلزم تعزيز أدوات التخطيط الاستراتيجي لديها، حيث إنّ أدوات التخطيط الاستراتيجي التقليدية قد تفتقر إلى منظور أساسي يتعلق بالمستقبل، فهي غالباً ما تعتمد على الطرق التقليدية أو التجارب السابقة؛ مما يجعلها غير فعّالة في مواجهة الخطر المحتمل الذي يرتبط بمحاولة فهم وإدارة المستقبل؛ لذلك ظهر في العصر الحالي وبشكل كبير مفهوم سيناريوهات التخطيط، والتي أصبحت بمكانة نظام راسخ وقوة دافعة تستخدم كأداة لمعالجة التعقيد، وعدم اليقين والمجهول في بيئة العمل العالمية (Abuzaid, 2018).

ويعرفه (Ramirez & Wilkinson, 2016) بأنه: منهجية تستخدم القدرة البشرية المتأصلة في تخيل المستقبل لفهم الوضع الحالي بشكل أفضل، وتحديد إمكانات استراتيجية جديدة.

بينما يعرفه (Schulaka 2017) بأنه: أداة مفاهيمية تستخدم لمعالجة التعقيد وعدم اليقين والمجهول، من خلال النظر في حالة واحدة إلى العديد من الدول والأنشطة والحالات والأحداث والقرارات و/ أو الأحداث المحتملة في المستقبل.

ويعرفه (Abuzaid, 2018) بأنه: آلية يمكن من خلالها تنفيذ القرارات المتعلقة بالمستقبل من أجل تغيير التفكير الحالي، وتحسين عملية صنع القرار، وتعزيز التعلم البشري والتنظيمي من خلال عملية تحديد العديد من البيئات المستقبلية البديلة المستتيرة والمعقولة والمتخيلة.

ويعرفه (عبد العال، 2017) بأنه: مساعدة قيادة المنظمة على كيفية صنع القرارات الفعّالة في ظل حالات عدم التأكد المستقبلية.

وبالاستناد إلى التعريفات السابقة، يعرفه الباحث بأنه: عبارة عن أحد آليات التخطيط الاستراتيجي الحديثة، والتي تتم من خلال تعزيز القدرة البشرية على التفكير والتخيل المستقبلي الابتكاري، بالاستناد إلى تحليل الوضع الحالي لبيئة العمل ومتطلباته في المنظمة وتحديد استراتيجية جديدة تعتمد على مجموعة من البدائل الفعّالة وفق إمكانيات المنظمة، من أجل تعزيز استجابة المنظمة لأي مستجدات قد تطرأ في بيئة العمل، وبالتالي ضمان تحقيق غاياتها وأهدافها بالشكل الأمثل.

وفي سياق ما سبق يستخلص الباحث الخصائص الآتية لتخطيط السيناريو:

- 1- تخطيط السيناريو هو عبارة عن أحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية.
- 2- تخطيط السيناريو هو وسيلة للتخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه بعض المنظمات لإعطاء مرونة لخطط طويلة الأمد.
- 3- تخطيط السيناريو يشمل موجزاً لسير العمل في حالة تصورات أحداث متوقعة.
- 4- تُستخدم السيناريوهات في تخطيط السياسات، والتطوير التنظيمي من أجل اختبار الاستراتيجيات لمكافحة التطورات المستقبلية الغامضة.
- 5- السيناريوهات عادة ما تكون عبارة عن بدائل، حيث يتم بناء أكثر من سيناريو، ونقطة البداية هي وصف للوضع الحالي انطلاقاً من بيانات كمية وكيفية.
- 6- السيناريوهات تعتمد على تصورات للمستقبل وتعمل على توجيه المسار التنموي للهدف المرغوب فيه.
- 7- السيناريو هو عبارة عن وصف موجز للأوضاع المستقبلية التي يمكن تحديدها من خلال التفاعل مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في الوقت الحاضر.

كما يرى الباحث من خلال الخصائص السابقة التي تم استخلاصها؛ أنّ تخطيط السيناريو في مجمله يعتمد على تحديد البدائل لظاهرة مستقبلية، من أجل استكشاف التفاعلات والعلاقات المتبادلة للظاهرة نفسها أو تفاعلاتها مع السياق المحيط؛ من أجل معرفة العلاقات والمسارات في عالم

مجهول، لذلك، فإنَّ سيناريوهات التخطيط تتميز بقدرتها على تحديد كيف سيكون المستقبل، وكيف يمكن التعديل على المؤثرات المستقبلية على المنظمة، وبالتالي فإنَّ سيناريوهات التخطيط تعد بمكانة وسيلة لدفع عملية تطوير وتنمية المنظمة في مسار مفتوح للخيارات المستقبلية المحتملة.

3.1.2 أهمية تخطيط السيناريو:

تكمن أهمية تخطيط السيناريو في قدرته على إيجاد حلول مبتكرة وفعالة لمعالجة المشاكل المعقدة والاستعداد للمستقبل المجهول، وبذلك تتمثل أهمية سيناريوهات التخطيط بحسب (O'Brien & Meadows, 2013) في النقاط الرئيسية الآتية:

- 1- يساهم تخطيط السيناريو في تعزيز قدرة المديرين على التعامل مع المستقبل غير المؤكد، من خلال المساعدة في فهم بيئة العمل وأنظمتها وكيفية التعامل معها.
- 2- يساهم تخطيط السيناريو في إيجاد حلول منطقية للمشاكل المحتملة من خلال التفكير الابتكاري فيها، وتقديم نماذج عقلية بديلة.
- وبحسب (Ramirez & Wilkinson, 2016) فإنَّ أهمية تخطيط السيناريو تتمثل في النقاط التالية:
- 3- يساهم تخطيط السيناريو في تعزيز قدرة المنظمات الديناميكية للاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها.
- 4- يساهم تخطيط السيناريو في تحسين عملية صنع القرار في الوقت الحاضر.
- 5- يساهم تخطيط السيناريو في تقديم المزيد من الخيارات الاستراتيجية في الوقت الحاضر؛ من أجل تطوير استراتيجيات بديلة للتعامل مع الفترة المستقبلية المحتملة.
- 6- تقدم سيناريوهات التخطيط جملة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية، وبالتالي فهي تعزز اختيار الاستراتيجية المناسبة والصحيحة من بين جميع الاستراتيجيات الصحيحة المتعددة.

4.1.2 أهداف تخطيط السيناريو:

تعد سيناريوهات التخطيط من أحد أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين جودة مخرجات العمل في المنظمات بمختلف أنواعها، وتتمثل أهم أهداف سيناريوهات التخطيط في النقاط الرئيسية الآتية:

- 1- توفير وسائل تنظيمية داخلية فعالة لتفسير الأحداث في بيئة العمل، بالإضافة إلى توفير وسائل تنظيمية فعالة لفهم النظرة الخارجية للمنظمة.

- 2- تحقيق العديد من النتائج في السياق التنظيمي للمنظمة، والتي تشمل تغيير التفكير التقليدي الذي يُدار به العمل وتطويره ليصل إلى مرحلة التفكير الابتكاري (Chermack et al. 2017).
- 3- تحسين اتخاذ القرار في منظمة بشأن القضايا الاستراتيجية في المنظمة.
- 4- تعزيز قدرة المنظمة على العمل في المواقف الجديدة والتغيرات المستجدة في بيئة العمل.
- 5- تقوية وتدعيم استراتيجية المنظمة لتكون أكثر قوة وفاعلية وذات أثر مستدام.
- 6- تطوير استراتيجية المنظمة لتكون أكثر إنتاجية ومرونة تتكيف مع المتغيرات المحتملة لعقود قادمة.
- 7- تطوير وتعزيز سمات النهج الحدسي وتطويرها لدى القائمين على المنظمة والموظفين فيها.
- 8- تعزيز التعلم التنظيمي للموظفين داخل المنظمة بشكل مستمر (Abuzaid, 2018).

ويرى الباحث أنّ ممارسات تخطيط السيناريو قادرة من خلال أهدافها - في ظل عصر التحولات النوعية الكبرى الذي يمر فيه عالم الأعمال حاليًا - على دعم استقرار المنظمات واستدامتها؛ وذلك من خلال اتباع منظمات لأسلوب الدراسات المستقبلية التي تسعى إلى تحليل التغيرات المهمة في بيئة العمل؛ من أجل الوصول إلى وضع مستقبلي محتمل من شأنه توضيح المسارات التي يمكن أن تخوضها المنظمة انطلاقًا من وضعها الحالي إلى الوضع المرسوم مستقبلاً للمنظمة.

5.1.2 فئات تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية:

توجد ثلاث فئات رئيسية من تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يتم تصنيفها كالاتي بحسب (Borjeson et al. 2006).

1.5.1.2 تخطيط السيناريوهات التنبؤية:

وهي عبارة عن سيناريوهات التخطيط الاستراتيجية التي يتم صياغتها من أجل الإجابة عن أسئلة بالتنسيق الآتي: "ماذا سيحدث؟" أو "ماذا لو؟" ويتمثل الغرض من سيناريوهات التخطيط التنبؤية في محاولة توقع ما قد يحدث مستقبلاً.

2.5.1.2 تخطيط السيناريوهات الاستكشافية:

وهي عبارة عن سيناريوهات التخطيط الاستراتيجية التي يتم صياغتها من أجل الإجابة عن أسئلة بالتنسيق الآتي: "ماذا يمكن أن يحدث؟" ويتمثل الغرض من هذه السيناريوهات في التنبؤ بالمستقبل من خلال مجموعة متنوعة من وجهات النظر والآراء، وينقسم هذا النوع من السيناريوهات إلى

قسمين؛ الأول يجيب عن سؤال "ماذا يمكن أن يحدث لتطور العوامل الخارجية؟" وهو يختص ببيئة العمل الخارجية وآثارها، أما القسم الثاني فيجيب عن سؤال "ماذا يمكن أن يحدث إذا تصرفنا بطريقة معينة؟" وهو يختص ببيئة العمل الداخلية للمنظمة.

3.5.1.2 تخطيط السيناريوهات المعيارية:

وهي عبارة عن سيناريوهات التخطيط التي يتم صياغتها من أجل الإجابة عن أسئلة بالتنسيق الآتي: "كيف يمكن الوصول إلى هدف معين؟". وتتمثل أنواع السيناريوهات المعيارية في أنها تصمم للحفاظ على السيناريوهات وتحويلها؛ بمعنى أنها تحاول الحفاظ على تحقيق الأهداف من خلال التعديلات على الوضع الحالي في المنظمة في حال أعاق الهيكل السائد في المنظمة التغييرات الضرورية التي يجب إجراؤها.

6.1.2 معايير جودة تخطيط السيناريو:

بحسب (قاووق، 2019) توجد خمسة معايير أساسية يتم على أساسها تحديد جودة تخطيط السيناريوهات، وتتمثل في الآتي:

أولاً/ المعقولية: ويقصد بمعيار المعقولية أن تكون السيناريوهات قابلة للحدوث.

ثانياً/ التمايز: ويقصد بمعيار التمايز أن تكون السيناريوهات مختلفة عن بعضها البعض بشكل كبير يرتبط بهيكليتها وليس مجرد اختلاف بسيط.

ثالثاً/ الاتساق: ويقصد بمعيار الاتساق أن تتضمن السيناريوهات وجود اتساق داخلي يعكس منطقيتها ومصداقيتها.

رابعاً/ أداة صنع القرار: ويقصد بمعيار أداة صنع القرار أنه يجب أن يساهم كل سيناريو برؤية مستقبلية محددة تتمكن المنظمة من خلالها باتخاذ القرارات المناسبة.

خامساً/ التحدي: ويقصد بمعيار التحدي أن تتحدى السيناريوهات الأسلوب الاستراتيجي التقليدي في قيادة المنظمة.

7.1.2 متطلبات تطبيق أسلوب تخطيط السيناريو الناجح:

يتطلب أسلوب تخطيط السيناريوهات الناجح توفر مجموعة من الخطوات العلمية والمنطقية، والتي تتمثل في النقاط الآتية:

- 1- تحديد الهدف الرئيس، والذي يكون غالباً عبارة عن تساؤل يتمثل في معرفة الآثار المترتبة على مشروع ما.
- 2- تحديد العوامل البيئية الرئيسية المؤثرة في بيئة عمل المنظمة، والتي تشمل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية.
- 3- تحديد القوى البيئية والاجتماعية التي من شأنها أن تمثل قوى مؤثرة دافعة على المنظمة.
- 4- عدم التسرع في توصيف الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة، والتي يتم الاستناد إليها عند عملية تصميم السيناريو من أجل تطوير منهج وأسلوب السيناريو بشكل سليم.
- 5- التعرف إلى الآثار المترتبة على تبني وتطبيق سيناريو معين.
- 6- تحديد المؤشرات الرئيسية لعملية تخطيط السيناريو، والتي تنتج عن تطبيقه الفعلي (عبد الهادي، 2014).

8.1.2 أبعاد تخطيط السيناريو:

تم تصميم أبعاد الدراسة الحالية وفقاً لأبعاد الدراسات السابقة، حيث تمثلت الأبعاد في الآتي:

1.8.1.2 تحديد المشاركين:

يتمثل بعد تحديد المشاركين كأحد أبعاد تخطيط السيناريو افي أنّ سيناريوهات التخطيط هي عبارة عن وصف لملاحم مرحلة مستقبلية، وبالتالي فهي تتوقع هذه الملاحم وتوضحها بناءً على دراسة الواقع الحاضر؛ بهدف تحديد المستقبل المتوقع، وبذلك فإنّ هذه العملية تستند إلى القرار الرئيس الذي يستهدف عملية التخطيط؛ مما يدل على مدى حساسية وخطورة هذا البعد (قاووق، 2019).

حيث إنّ عملية تحديد المشاركين تتعلق بتحديد المشاركين الفعليين في تصميم عملية تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، والتي تبنى على أساس الخيال العلمي والأدبي بطرق مختلفة لتتلاءم مع بيئة وطبيعة وظروف المنظمة، وذلك وفقاً لتنوع الأهداف المنوطة بهذه السيناريوهات، والتي تعزز تنوع السيناريوهات نفسها. وبشكل عام؛ فإنّ سيناريوهات التخطيط هي عبارة عن عرض للبدائل والخيارات المتاحة أمام الفعل الإنساني والنتائج المتوقعة لها، بالإضافة إلى مجموعة من

التوصيات والإيضاحات حول ما يجب فعله للوصول إلى الهدف المنشود، وبالتالي فإن كفاءة هذه السيناريوهات تعتمد على كفاءة الأفراد المشاركين في تخطيطها وخبرتهم العالية ومقدرتهم على تحقيق مواصفاتها بالشكل المطلوب (Baaten, 2006).

ويرى الباحث أنّ عملية تحديد المشاركين في تصميم وصياغة وتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية المستقبلية يعد من أكثر العمليات تعقيداً، حيث يتحكم في عملية اختيار وتحديد المشاركين توفر الانفتاح الفكري الإبداعي لديهم، بالإضافة إلى امتلاك المشاركين للمهارات والخبرات اللازمة لعملية بناء وصياغة السيناريو الاستراتيجي، بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

2.8.1.2 تحديد المؤثرين على السيناريوهات:

يتمثل بعد تحديد المؤثرين كأحد أبعاد تخطيط السيناريو بالعوامل التي من شأنها التأثير على السيناريوهات مثل الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط السيناريو، حيث يمثل هذا البعد حلقة الوصل بين عدد المشاركين في عملية التخطيط والإطار الزمني الممنوح لهم للمشاركة في هذه العملية، بالإضافة إلى الأمور الواجب توافرها لصياغة سيناريو ناجح (Borjeson, 2006)، حيث إنّ تكامل المنطق الذي يحاكي الواقع ويبني على أساسه السيناريو مع القصة التي يتم سرد خطوات وإجراءات السيناريو من خلالها، تمثل أهم معالم السيناريو الناجح الذي ينتهي بالحبكة التخطيطية التي تجمع بين البداية الجذابة والمنطق المعقول والنهاية التي تقود المنظمة لما يُسمى بالتنبؤ المستقبلي (عبد العال، 2017).

ويرى الباحث أنّ عملية تحديد المؤثرين على السيناريو تعد بمكانة الحلقة الرابطة، والتي تربط بين كفاءة المشاركين في إعداد السيناريو وبين العوامل التي تؤثر على إعداده، سواء كانت تتعلق بالمدة الزمنية للإعداد أو التنفيذ أو الصعوبات والفرص التي يمكن استغلالها أو الموارد المتاحة لدى المنظمة، وفي هذا السياق فإنّ عملية تحديد العوامل المؤثرة على السيناريو الاستراتيجي بشكل سليم تساهم في تعزيز وضوح التنبؤ المستقبلي.

3.8.1.2 تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل:

يتمثل بعد تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل كأحد أبعاد تخطيط السيناريو في أنّ اتجاهات المستقبل هي من أهم مميزات السيناريو الناجح، فهي التي تساهم في التنبؤ المنطقي بالمستقبل، والذي يعد من أهم الأمور الواجب التركيز عليها عند صياغة السيناريو، وفي هذا السياق فإنّ قراءة البيئة

الخارجية في مجال أعمال المنظمة نفسه، قد تقود إلى تنبؤات منطقية تتعلق بالمستقبل المتوقع للمنظمة، وبالتالي فهذا يقود إلى بناء التغيير بشكل منطقي سليم يمكن من خلاله اكتمال صياغة السيناريو، وتعزيز توجهها نحو التنفيذ الذي يعود على المنظمة بالمنفعة (Owolabi,2011).

ويرى الباحث أنّ عملية تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل ترتبط بشكل وثيق بالتنبؤ الفعلي للمستقبل، حيث يعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تعقيداً؛ لأنه يتطلب الكثير من الجهد من أجل عملية التحليل والاستنتاج، بالإضافة إلى أنّ هذا البعد يمثل الاتجاه الرئيس الذي يُبنى السيناريو على أساسه، وبالتالي تتم وفقه عملية صياغة الخطط الاستراتيجية.

4.8.1.2 تحديد العوامل المجهولة للمستقبل:

يتمثل بعد تحديد العوامل المجهولة للمستقبل كأحد أبعاد تخطيط السيناريو في الإجراءات الاحترازية التي يقوم بها المشاركون في تخطيط السيناريو، وربطها بالعوامل المجهولة التي يتم تحديدها مسبقاً، ويتم تحديد هذه العوامل المجهولة من خلال القيام بالخطوات الآتية: (تحديد فريق واضعي سيناريوهات التخطيط، تحديد الأحداث المحركة للسيناريو، تحديد بؤرة السيناريو) ومن ثم يتم ربط العوامل المجهولة التي يتم التوصل لها مع الاتجاهات التي تم تحديدها مسبقاً واعتمادها كبعدين مكملين لبعضهما في عملية تخطيط السيناريوهات (Liam fahi, Robert,2012).

ويرى الباحث أنّ عملية تحديد العوامل المجهولة للمستقبل عند الإعداد لتخطيط السيناريو ترتبط بمجموعة من الإجراءات الاحترازية ذات العلاقة بربط تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل بالعوامل المجهولة للمستقبل، والتي من شأنها توضيح الرؤية الأساسية حول عملية بناء السيناريوهات المستقبلية، حيث إنّ عملية تحديد العوامل المجهولة المستقبلية تعد بمكانة بُعد تكميلي و رابط للأبعاد السابقة مع الأبعاد اللاحقة.

5.8.1.2 بناء سيناريوهات:

يتمثل بعد بناء سيناريوهات كأحد أبعاد تخطيط السيناريو في وجود مجموعة من السيناريوهات تتراوح بين 3 إلى 5 سيناريوهات لاستخدامها كبداية في حالة إخفاق أحدها، ويتم في هذه المرحلة اختيار السيناريو المرغوب تطبيقه، من خلال عملية الترجيح بين محركات السيناريوهات وتقييمها بناءً على خبرة فريق العمل في المنظمة وترتيبها بشكل منطقي، من حيث الأكثر أهمية مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المؤثرة على عمل المنظمة ومتطلباتها (Berchout,2002).

ويرى الباحث أنّ عملية بناء السيناريوهات هي الخطوة الفعلية للبدء في عملية الصياغة، حيث يتم خلال هذه العملية بناء عدد من 3 إلى 5 سيناريوهات كبداية مرنة ومتاحة يمكن استخدامها وفق أي متغيرات أو مستجدات قد تطرأ في بيئة العمل.

وبذلك؛ فإنّ عملية بناء عدد من 3 إلى 5 سيناريوهات استراتيجية بديلة تعد المرشد الرئيس والدليل الذي تعتمد عليه عملية صياغة السيناريو الاستراتيجي بشكله النهائي.

6.8.1.2 صياغة الاستراتيجية:

يتمثل بُعد صياغة الاستراتيجية كأحد أبعاد تخطيط السيناريو في كتابة الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ وذلك من خلال بناء خطط شاملة طويلة الأجل خاصة بجميع مجالات الاهتمام بالمنظمة، من أجل استثمار الفرص المتاحة بالشكل الأمثل والاستعداد للمخاطر المحتملة، والتعامل معها بكفاءة وفاعلية. وتعتمد صياغة الاستراتيجية على مجموعة من الخيارات التي يتم الاستناد إليها، بالإضافة إلى إمكانيات المنظمة وتوفر مواردها المتاحة التي يمكن من خلالها تحقيق أعلى جودة لمخرجات المنظمة (عبد العال، 2017).

ويرى الباحث أنّ عملية صياغة السيناريو الاستراتيجي تتم كنتيجة للأبعاد سابقة الذكر، حيث يتم خلال هذه العملية صياغة الخطة الاستراتيجية بشكلها النهائي، بحيث تكون شاملة وطويلة الأجل، يتم من خلالها مراعاة استثمار جميع الفرص المتاحة للمنظمة، وتحديد المخاطر والتحديات المحتملة من أجل تعزيز إمكانية مواجهتها بما يخدم مصلحة العمل في المنظمة، حيث يتم اختيار الخطة الأمثل من الخطط البديلة التي تم إعدادها، بالإضافة إلى تطوير هذه الخطة بما يخدم تعزيز جودة الأداء الفعلي للمنظمة، وتقديم خدماتها بالشكل الأمثل.

7.8.1.2 تطوير خطة للطوارئ:

يتمثل بعد تطوير خطة للطوارئ كأحد أبعاد تخطيط السيناريو في الإجراءات التي يتم اتباعها في حال حدوث أمر مستجد، وتُسمى بخطة الاستجابة للطوارئ، وتطوير هذه الخطة يتم بمشاركة جميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، حيث يعد كل عامل مسؤولاً عن التعامل بكفاءة وفاعلية مع أي مستجدات قد تطرأ في دائرة عمله، ويكون على أتم الاستعداد لذلك، ويتم تطوير خطة الطوارئ من أجل مواجهة المتغيرات في بيئة العمل، ويستند نجاح خطة الطوارئ بشكل عام إلى مرونة الهيكل التنظيمي القادر على التعامل مع مختلف متطلبات العمل وعلى إدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية (عبد العال، 2017).

ويرى الباحث من خلال استعراض أبعاد تخطيط السيناريو أنّ اتباع المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص لأسلوب سيناريوهات التخطيط بتسلسل أبعادها المذكورة في الدراسة؛ يقلل من احتمالية حدوث المتغيرات الطارئة وغير المتوقعة، وذلك من خلال توسيع مدى رؤية قيادة المنظمة حول جميع الاحتمالات ممكنة الحدوث في بيئة العمل، وذلك من خلال وصف التطورات والتغيرات المحتملة في بيئة العمل بدءاً من الحاضر وصولاً للمستقبل؛ بمعنى أنّ عملية سيناريوهات التخطيط هي عبارة عن عملية منهجية منظمة تتم من خلال خطوات محددة ومتتابعة ومتراصة؛ من أجل تقديم نظرة ثاقبة للشكوك والنتائج الحالية، وبالتالي تحديد الإجراءات والأساليب التي يمكن اتباعها في المستقبل من خلال اتخاذ القرارات بشكل أكثر عقلانية ومنطقية.

9.1.2 الخلاصة:

استعرض الباحث في هذا المبحث أهم النقاط التي تناولتها بعض الكتب والمقالات والدراسات السابقة حول تخطيط السيناريو، حيث تم عرض مفهوم تخطيط السيناريو وأهميته وأهدافه وفئات تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بالإضافة الى استعراض أبعاد ممارسات تخطيط السيناريو.

وفي هذا السياق يمكن القول أن هناك ضرورة حتمية للالتزام المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بتطبيق ممارسات تخطيط السيناريو من أجل المساعدة في توقع الأزمات والتصورات المستقبلية ومواجهة الأزمات في المحافظات الجنوبية، من خلال رؤية واستراتيجية واضحة، وسيناريوهات بديلة ملائمة للتحديات والمستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل بهدف تحقيق التميز المؤسسي لها مما يُعزز صمودها في بيئة العمل المتغيرة وبالتالي يُعزز استدامة تقديم خدماتها المجتمعية المتنوعة للفئات المستهدفة في المجتمع الفلسطيني.

2.2 المبحث الثاني/ التميز المؤسسي

1.2.2 المقدمة:

تتسم بيئة الأعمال في عصرنا الحالي بدرجة عالية من التنافس، حيث تعد المنافسة هي جوهر النجاح أو الفشل للمنظمات؛ وذلك بهدف تحقيق الاستدامة في الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات بما يحفظ لها استمراريتها في سوق الأعمال؛ مما يضطرها إلى تخصيص الوقت والجهد والموارد المادية والبشرية؛ من أجل تحسين أدائها في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تدعم بقاءها وازدهارها.

وتسعى المنظمات في سبيل الحصول على الميزة التنافسية إلى الابتكار من أجل التميز؛ وذلك من خلال تعزيز التحسينات التطورية في الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث يعد التميز من أهم الاتجاهات الحديثة التي تعزز الاستثمار وتحقق التميز التنظيمي على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات بما يتماشى مع المعايير العالمية التي تشمل التخطيط والهيكل التنظيمي والإدارة بمستوياتها، وتعزيز الشراكات الداخلية والخارجية من أجل دعم سياسات المنظمة واستراتيجياتها وفق التشغيل الفعال للعمليات والإجراءات، من أجل تحسين الأداء الوظيفي، وتوليد قيمة تنافسية بشكل يدعم استدامة المنظمة.

وفي سياق سعي المنظمات نحو بناء تميزها المؤسسي فإنها تحرص على اختيار أسس ومنهجية معينة لتصميم الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف، من خلال القدرة على مواجهة المتغيرات البيئية والتفوق عن مثيلاتها في سوق العمل؛ مما يعزز بقاءها واستمراريتها في تقديم خدماتها وأنشطتها بالاعتماد على عملية إدارية ذات كفاءة عالية تواكب تطور البيئة المحيطة من أجل المزيد من التقدم والازدهار.

وفي ظل كل هذه التطورات في بيئة الأعمال تسعى المنظمات الفلسطينية إلى التميز المؤسسي باعتباره الضمان الذي يحقق لها ولاء موظفيها وعملائها، من خلال التميز في أدائها الوظيفي وفي خدماتها وأنشطتها المقدمة إلى الفئات المستهدفة، وتشجيع المبادرات التطويرية في هذه المنظمات لنظامها القيادي والتنفيذي بالشكل الذي يساهم في تعزيز كفاءتها الاستراتيجية نحو تحقيق غاياتها ضمن بيئة عمل محفزة للإبداع والتطوير على جميع المستويات.

2.2.2 ماهية التميز المؤسسي:

تاريخياً وتقليدياً، ارتبطت المنظمات بمفهوم ضمان الجودة من خلال تعزيز جودة السياسات والبرامج، والمساءلة من أجل حماية الفئات المستفيدة، ولكن مع زيادة متطلبات العصر الحالي من مواكبة التكنولوجيا واستخداماتها أتجه صانعو السياسات نحو مفهوم التميز باعتباره أحد أهم الآثار الإيجابية لتحسين مستوى الأداء الفعلي في المنظمات والأكثر ترجمة لنجاحة خطط المنظمة الاستراتيجية (Brusoni, et al., 2014).

حيث يعد التميز المؤسسي بمكانة نمط فكري وأسلوب حياة متكامل للمنظمات؛ بمعنى أن المتطلبات التكنولوجية السريعة في عصر المنافسة الحالي يضع المنظمات في وضع محرج من عدم كفاية الأداء العادي، ويستلزم وجود مقومات إدارية من أجل تسهيل عملية مواكبة المستجدات والتطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية، وتعزيز تميز الخصائص التنظيمية للمنظمة لجعلها قادرة على إدارة مواردها في بيئة تنافسية قادرة على مواكبة التطورات بشكل متميز (أبو عودة، 2018). وبذلك فإن مفهوم التميز المؤسسي يرتبط بتعزيز نقاط القوة لدى المنظمة، والتي تحسّن من كفاءة الأداء الوظيفي فيها، من خلال تركيز المنظمة على التميز في جميع أنشطتها لتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الفئات المستهدفة، وفي هذا السياق؛ فإن مفهوم التميز المؤسسي يشير إلى نظام متكامل من القواعد والمعايير والإجراءات التي تشكل التكامل الأمثل لإدارة تحسين الأداء في المنظمة وتطويره (Brusoni, et al., 2014).

وبذلك؛ فإن مفهوم التميز المؤسسي يسعى إلى التكيف مع المستجدات والتغيرات في البيئات الخارجية من خلال امتلاك المقومات الإدارية التي تدعم عملية مواكبة التطورات بشكل مميز، بالإضافة إلى سعي المنظمة نحو امتلاك الخصائص التنظيمية الإبداعية التي تعزز قدرتها على إدارة جميع مواردها بأسلوب يدعم تحقيق الوصول إلى أهدافها المرجوة، من خلال التركيز على التطوير والإبداع في الأنشطة والمجالات التي تعمل فيها وفق معايير التميز؛ من أجل تعزيز تميزها بين مثيلاتها في بيئة الأعمال (الريبيعي، 2015).

وفي هذا السياق يُعرف (أبو عودة، 2018) التميز المؤسسي بأنه: عبارة عن التخطيط الاستراتيجي الفعّال الذي يعزز وجود رؤية مشتركة ذات أهداف واضحة تقوم باستغلال جميع الفرص المتاحة من أجل تحقيق التميز في الأداء.

بينما يعرفه (الضالعين، 2010) بأنه: عبارة عن استغلال المنظمة لجميع الفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي وفق تحقيق رؤية مشتركة تستند إلى كفاية المصادر في تصميم الأهداف من أجل تحسين الأداء الفعلي للمنظمة.

كما عرفه (Sattouf, 2016) هو عبارة عن الحالة التي يصل بها تحسين الأداء إلى مستوى أفضل من المتوقع من خلال تعزيز إبداع الموارد البشرية في العمل.

ويعرفه (أبو حجر، 2018) بأنه: عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال توظيف جميع مواردها وإمكاناتها من أجل تحقيق التميز في أدائها.

ويعرفه (البحيصي، 2014) هو عبارة عن الحالة التي يتفوق بها أداء المنظمة على الأداء المتوقع من خلال تحسين جودة مخرجات المنظمة.

وفي هذا السياق يُعرفه الباحث بأنه:

عبارة عن تميز التخطيط الاستراتيجي الفعّال، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف واستغلال جميع الفرص الممكنة والموارد المتاحة؛ من أجل تعزيز تحقيق الأهداف وفق نظام عمل إبداعي تشاركي على جميع مستويات المنظمة الأفقية والعمودية.

3.2.2 أهمية التميز المؤسسي:

تكمن أهمية التميز المؤسسي في أنه يحسن من جودة مخرجات المنظمة بما يلبي متطلبات وتطلعات الفئات المستهدفة، ويعزز إمكانات وقدرات المنظمة الداخلية بما ينعكس على تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين فيها؛ لذلك تسعى الكثير من المنظمات إلى تحقيق التميز المؤسسي كميزة إضافية تضمن بقاء واستمرار المنظمة في سوق الأعمال، وبذلك تتمثل أهمية التميز المؤسسي بشكل رئيس في النقاط الآتية:

1- يساهم التميز في تعزيز وتحسين مكونات المنظمة بشكل متكامل يعزز من قدرتها مجتمعة على توحيد قوتها في سوق العمل.

2- يساهم التميز المؤسسي في جلب نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة ضمن الجهد الجماعي، وبالتالي تعزيز قوة المنظمة بشكل فعّال من خلال التميز الجماعي

- 3- يعزز التميز المؤسسي الأفكار الابتكارية للعاملين مجتمعين من أجل الوصول إلى حد الكمال في أداء المنظمة.
- 4- يعزز التميز المؤسسي بناء شبكات تعاونية مصممة للاستفادة من الذكاء الجماعي للعاملين في جميع مستويات المنظمة؛ مما يعزز الكمال التنظيمي للمنظمة من خلال قيامهم بأشياء غير عادية ومثالية معاً (Collins, 2014).
- 5- يوفر التميز المؤسسي الأساس الذي تقوم عليه عملية تطوير المنظمة من خلال تنفيذ أفضل ممارسات إدارية في جميع مراحل المنظمة.
- 6- يوفر التميز المؤسسي طريقة متكاملة ومنسقة لتنفيذ المهام من أجل تحقيق نتائج ملموسة.
- 7- يساهم التميز المؤسسي في تحقيق الترابط والتكامل التعاوني بين جميع المستويات الوظيفية في المنظمة، من خلال خلق ثقافة التميز ضمن إطار العمل المؤسسي.
- 8- يساهم التميز المؤسسي في تقليل النشاط غير ذي القيمة المضافة، حيث إنّ النشاط غير ذي القيمة المضافة هو أي نشاط لا يضيف قيمة للمؤسسة مثل: الأخطاء وإعادة العمل والازدواجية والأنشطة التي لا تساهم في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.
- 9- يساهم التميز المؤسسي في تشجيع الموظفين على مشاركة الأفكار والاقتراحات التي تهدف إلى التحسين في الأداء والإنتاجية (Ringrose, 2012).

ويرى الباحث أنّ أهمية التميز المؤسسي تمكن في تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصائبة في حال حدوث العقبات والمخاطر، بالإضافة إلى أنّه يفسح المجال للتنمية وتطوير إمكانات وقدرات العاملين فيها؛ مما يحسن مستوى الأداء في المنظمة، وبالتالي تعزز جودة مخرجاتها للفئات المستهدفة حاضراً ومستقبلاً.

4.2.2 أهداف التميز المؤسسي:

يعد التميز أحد أهم أهداف الإنجازات البشرية، حيث إنّ التميز هو عبارة عن جزءٍ من جهد يقدم مساهمة وفاقاً غير عادي؛ لذلك فإنّ تحقيق التميز لا يكون منفرداً بل يكون ضمن شراكة وعمل مع أشخاص آخرين داخل إطار منشأة معينة أو منظمة، من أجل تحقيق الاستقرار والتميز لها في سوق العمل، بالإضافة إلى تحقيق التميز على المستوى الوطني الذي تعمل فيه من خلال تحسين جودة مخرجاتها للفئات المستهدفة، وبذلك فإنّ أهداف التميز المؤسسي تكمن في النقاط الآتية:

- 1- تحسين جودة مخرجات المنظمة وتحسين معنويات القوى العاملة، وتقليل تغيب الموظفين.
- 2- تحسين تخطيط الموارد البشرية بما يدعم الخطط التنظيمية، وتشجيع الموظفين على مشاركة الأفكار والاقتراحات التي تهدف إلى التحسين.

- 3- توفير منصة للنجاح التنظيمي على المدى الطويل من خلال تحسين أداء المنظمة، وتعزيز ثقة الفئات المستهدفة والمجتمع المحيط بها.
- 4- تعزيز إدارة الجودة في المنظمة كمحرك مهم للنجاح بما يدعم استمراريته وبقائها في سوق العمل (Ringrose, 2012).
- 5- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئات الخارجية؛ مما يساهم في تسهيل عملية مواكبة التطورات والتقدم بشكل مميز.
- 6- تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق ولاء الموظفين الداخليين نحو العمل، من خلال تحفيزهم لبذل جميع طاقاتهم وجهودهم لتعزيز جودة إنتاجية المنظمة.
- 7- تحقيق ولاء ورضا العملاء الخارجيين والفئات المستهدفة؛ مما يساهم في دعم استمرارية المنظمة.
- 8- تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار والعمل التعاوني لدى العاملين في المنظمة؛ مما يحقق مستويات عالية من التميز في الأداء الوظيفي (الأخضر، 2018).

ويرى الباحث أن التميز المؤسسي للمنظمة في بيئة الأعمال يعزز تبنيها لأفكار ريادية وإدارية جديدة تتسق مع رؤية المنظمة ورسالتها، وتدعم تحقيق خططها الاستراتيجية بشكل مرن، من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى التعاطي والتفاعل مع المخاطر المحتملة بالشكل الأمثل الذي يدعم تفوقها على إنجازات المنافسين.

5.2.2 معايير التميز المؤسسي:

في ظل الأهمية العالمية المتزايدة للطلب على تحقيق التميز المؤسسي في مختلف مجالات عمل المؤسسات والمنظمات؛ ظهرت الكثير من النماذج العالمية التي تعد بمكانة مقاييس لتحديد مستوى التزام المنظمات بمعايير التميز المؤسسي، وكان من أشهر هذه النماذج الأنموذج الأوروبي للجودة والتميز (EFQM) التابع لـ (المؤسسة الأوروبية للجودة، 2013) والذي يعد أشهر نماذج التميز المؤسسي، حيث يعتمد هذا النموذج على تسعة معايير رئيسية، وهي كالآتي:

أولاً/ معيار القيادة: حيث يرتبط معيار القيادة بجودة الممارسات القيادية الخاصة بإعداد وتبني رؤية المنظمة ورسالتها وتطوير ثقافتها التنظيمية، وبالتالي تطوير أنظمة إدارة الجودة الشاملة فيها بما يُحسن من جودة مخرجاتها. ولذلك اعتمد اتحاد لجان العمل الصحي عام 2020 كعام البناء المؤسسي لتعزيز البناء المؤسسي في الاتحاد.

ثانياً/ معيار السياسات والاستراتيجيات: حيث يرتبط هذا المعيار بالطريقة الخاصة بوضع الاستراتيجيات الخاصة بتنفيذ رؤية المنظمة ورسالتها واعتماد السياسات العامة التي من شأنها تطوير غايات وأهداف المنظمة، بما يساهم في تحقيق الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

ويرى الباحث أن اتحاد لجان العمل الصحي يقوم بالالتزام بتطبيق معيار السياسات والاستراتيجيات من خلال التزام الاتحاد بالبنود التالية:

- 1- التقييم المستمر للبناء المؤسسي للاتحاد
- 2- تحديد الاحتياجات المؤسسية واحتياجات الفئات المستهدفة من خدمات الاتحاد
- 3- تحديد التوقعات الحالية والمستقبلية.
- 4- تصميم خطة استراتيجية واضحة للاتحاد (2020-2024) مبنية على مؤشرات قياس واضحة على مستوى الاتحاد ككل وعلى مستوى البرامج الاستراتيجية للاتحاد.
- 5- تصميم خطة عمل لكل برنامج استراتيجي ولكل مركز من مراكز الاتحاد.
- 6- بناء نظام واضح لإدارة الأداء
- 7- تحديد المعلومات المستنبطة من قياس الأداء والتعلم والإبداع.
- 8- تطوير السياسات والاستراتيجيات ومراجعتها وتحديثها لكي تصبح مواكبة لأفضل الممارسات في المجال ولتتوافق مع متطلبات الممولين.
- 9- تعميم السياسات والاستراتيجيات وتطبيقها.

ثالثاً/ معيار الموظفين: حيث يرتبط معيار الموظفين بمدى قدرة المنظمة على تحسين إدارة الموارد البشرية وتطوير قدرات وإمكانات العاملين فيها، وبالتالي تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل آمنة وسليمة لهم، من خلال اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتحقيق الأمن والسلامة.

ويرى الباحث أن اتحاد لجان العمل الصحي يقوم بالالتزام بتطبيق معيار الموظفين من خلال التزام الاتحاد بالبنود التالية:

- 1- تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها.
- 2- استقطاب العاملين وفق معايير واضحة وشفافة تضمن الحصول على أفضل الكفاءات.
- 3- إدارة أداء العاملين ووضع ميثاق أداء لكل موظف واضح وشفاف ومبني على الانجاز.

4- تحديد معارف ومهارات وقدرات العاملين في الاتحاد، وتطويرها وتميئتها من خلال خطة واضحة لتنمية القدرات.

5- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

6- التواصل والحوار المستمر بين العاملين وقيادة الاتحاد.

رابعاً/ معيار الشراكات والموارد: حيث يرتبط هذا المعيار بجودة إدارة المنظمة الداخلية والخارجية وأسلوبها في إدارة جميع مواردها المتاحة، بالإضافة إلى قدرتها على تحديد جميع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

ويرى الباحث أنه بالنسبة لهذا المعيار فإن اتحاد لجان العمل الصحي يقوم بتعزيز إدارة المنظمة لعلاقتها الخارجية ومدرائها الداخليين من أجل دعم سياساتها واستمراريتها وتعزيز الممارسات ذات الجودة لعملياتها

ويلتزم اتحاد لجان العمل الصحي بتطبيق معيار الشراكات والموارد من أجل تعزيز التميز المؤسسي للمنظمة من خلال التزام الاتحاد بالبنود التالية:

1- وجود خطة واضحة لحشد الموارد وتجنيد الأموال

2- إدارة الشراكات الخارجية.

3- إدارة الموارد المالية.

4- إدارة المواد والمباني والممتلكات.

5- إدارة التقنية.

6- إدارة المعلومات والمعرفة.

خامساً/ معيار العمليات: حيث يرتبط هذا المعيار بأسلوب المنظمة المتبع في تحسين عمليات المنظمة الخاصة باستراتيجياتها ومدى تعزيزها للطرق الإبداعية من أجل تحسين وتطوير منظومتها التنظيمية.

ويرى الباحث من خلال انخراطه في العمل الإداري التنفيذي لدى اتحاد لجان العمل الصحي أن الاتحاد يقوم بتطبيق هذا المعيار من خلال تصميم وإدارة عملياته من أجل دعم تحقيق سياساته على أرض الواقع بالشكل الأمثل وبما يساهم في خلق قيمة إضافية للمستفيدين وللجهات ذات العلاقة.

ويقوم اتحاد لجان العمل الصحي بتطبيق هذا المعيار من خلال الالتزام بالبنود التالية:

- 1- تصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنتظمة.
- 2- تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الأفكار المبتكرة لتحقيق رضا الفئات المستهدفة وغيرهم من الجهات ذات العلاقة.
- 3- تصميم وتطوير الخدمات وفقاً لاحتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة.
- 4- إدارة خدمة الفئات المستهدفة وتطويرها وصولاً لرضا الفئات المستهدفة.

سادساً/ معيار رضا الفئات المستهدفة: حيث يرتبط هذا المعيار بمدى جودة مخرجات ونتائج المنظمة، وبالتالي مدى تحقيقها لرضا الجمهور المستهدف عن الخدمات التي يتلقاها. ويرى الباحث أن الاتحاد يقوم بتطبيق هذا المعيار حيث يعمل الاتحاد باستمرار على زيادة رضا الفئات المستهدفة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات الفئات المستهدفة وبناء على ذلك قام الاتحاد بتصميم مقياس لقياس رضا الفئات المستهدفة وتولي قيادة الاتحاد هذا الموضوع أهمية عالية.

سابعاً/ معيار رضا العاملين: حيث يرتبط هذا المعيار بقدرة المنظمة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ومدى شعور العاملين بالاستقرار والرضا الوظيفي. ويرى الباحث أن الاتحاد يقوم بتطبيق هذا المعيار حيث يعمل الاتحاد جاهداً على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وبناء قدراتهم وتحسين جودة حياة العمل وفق الامكانيات المتاحة في هذه الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة وذلك للوصول الى مستوى رضا مناسب لدى العاملين في الاتحاد.

ثامناً/ معيار خدمة المجتمع: حيث يرتبط هذا المعيار بمستوى جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة للمجتمع المستهدف، ومدى قدرة المنظمة على إشباع رغبات وتطلعات هذا المجتمع. ويرى الباحث أن الاتحاد يقوم بتطبيق هذا المعيار حيث ان الاتحاد تم انشاؤه من أجل خدمة المجتمع وجميع برامج ومشاريع وتدخلات الاتحاد مبنية على احتياجات مجتمعية حقيقية حيث يتبنى الاتحاد منهج التحديد المستمر للاحتياجات المجتمعية بمشاركة كاملة للجهات ذات العلاقة وبناءً على أولويات الاحتياجات المجتمعية يتم تصميم برامج ومشاريع وتدخلات الاتحاد

تاسعاً/ معيار نتائج الأداء: حيث يرتبط هذا المعيار بالمخرجات والنتائج والتدابير المتميزة التي تعزز الإبداع والتميز المؤسسي، وبالتالي تحقق التميز لمخرجات المنظمة. ويرى الباحث أن الاتحاد يقوم بتطبيق هذا المعيار حيث يمتلك الاتحاد نظام متكامل لإدارة الاداء مبني على النتائج وفق معايير واضحة ومعلنة، حيث يتم في بداية العام تصميم خطة العمل لكل برنامج استراتيجي من

برامج الاتحاد كما يتم تصميم ميثاق الموظف لكل موظف من موظفي الاتحاد ويتم تقييم نتائج الاداء في نهاية كل سنة ويتم مقارنة نتائج الأداء المخططة مع نتائج الأداء الفعلي واستخلاص الدروس المستفادة بما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية أداء المنظمة.

6.2.2 المقومات اللازمة لتحقيق إدارة تميز مؤسسي:

توجد مجموعة من المقومات من شأنها أن تساهم في تحقيق إدارة التميز المؤسسي، ومن أهمها بحسب (المليجي، 2014) النقاط الآتية:

- 1- وجود نظام استراتيجي متكامل في المنظمة يشمل تناسق الرؤية والرسالة والأهداف.
- 2- تكامل السياسات التي تحكم وترسم عمل المنظمة.
- 3- توفر نظام معلومات متكامل، بالإضافة إلى تعزيز الاتصال والتواصل الفعال في ظل وجود قيادة إدارية تتميز الكفاءة العالية.
- 4- تحسين عمل إدارة وتخطيط الموارد البشرية.
- 5- توفر أسلوب رقابي فعال وتقييم شفاف لأداء العاملين.

وبحسب (عاصي، 2014) فإنه يرى أن الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي تتمثل في النقاط الآتية:

- 1- كفاءة ووضوح رؤية ورسالة المنظمة.
- 2- توفر قيادة فعالة في المنظمة ذات أسلوب إداري حكيم.
- 3- كفاءة وفاعلية إجراءات وسياسات عمل المنظمة.
- 4- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والمستجدات الطارئة.
- 5- توفر كادر مهني ملائم لطبيعة وظروف وبيئة العمل.

ويرى الباحث أن توفر الإمكانيات والموارد اللازمة لدعم سير عمليات وأنشطة المنظمة في الاتجاه الصحيح، بالإضافة إلى توفر القيادة الإدارية الحكيمة والمستنيرة، والتي تتسم بالمرونة والسعي للتغيير وفق متطلبات وتطورات العصر الحديث، من شأنها أن تساهم وبشكل فعلي في ترسيخ المقومات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي للمنظمات.

7.2.2 أبعاد التميز المؤسسي:

من خلال مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات العلمية التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي؛ فقد تم توصيف أبعاد الدراسة الحالية على النحو الآتي:

1.7.2.2 التميز القيادي:

يعد التميز القيادي من أهم الركائز التي تستند إليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة للقائد؛ ليكون قادراً على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة والتطور التكنولوجي، ومما لا شك فيه أن القادة الذين لديهم حساسية عالية للتعرف إلى الفرص وكيفية استغلالها وعلى التحديات وكيفية مواجهتها في جميع المواقف؛ فالتميز القيادي يمنح المنظمة قدرة على زيادة تنافسيتها (Abu Naser&Al Shobaki, 2017)، فالتميز القيادي هو عبارة عن القدرة على امتلاك الخيال وإدراك المستقبل، وبناء المرونة ودعم الموظفين نحو إحداث تغيير استراتيجي ضروري ومطلوب في المنظمة، من شأنه أن يدعم استمراريتها واستدامتها في بيئة متميزة (جاد الرب، 2013).

بمعنى أن دور قيادة المنظمة يتضح في نجاحها أو فشلها، وبالتالي يؤثر على التميز في أدائها، حيث تعد القيادة عاملاً أساسياً وحاسماً في جميع المنظمات، بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه والنشاط الذي تمارسه؛ لذلك فإن التميز القيادي يعني قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير فرص التطوير وقبول الأعمال الصعبة بطريقة تساعد المنظمة على التعامل مع العمليات المضطربة والأزمات المختلفة والمستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل (Gharib & Durrah, 2019).

2.7.2.2 تميز الموظفين:

يتمثل بعد تميز الموظفين في قدرة إدارة المنظمة على منح الموظفين الفرصة لتسليط الضوء على مهارات العمل لديهم، إيماناً منهم بأن تميز الموظفين سيؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، حيث إن منح الموظفين الصلاحيات الكافية، وتوفير المناخ الإيجابي للقيام بمسؤولياتهم ومهامهم يمنحهم الثقة بالنفس، ويتميز عملهم كنتيجة لذلك (Noury, et al., 2017).

حيث إن درجة حماس الموظفين تعزز وفائهم بواجباتهم وامتلاكهم للقدرات الذهنية والصفات الإبداعية التي تساعدهم على التغلب على العقبات، وتلهمهم حساسية الشعور بالمشكلات، وتوجههم

لكيفية التفاعل معها بشكل فعّال، وتشجع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز وتسهل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (Gharib & Durrah, 2019).

فالمنظمات المتميزة تهتم بإدارة وتطوير وإطلاق الإمكانيات الكاملة لموظفيها على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي؛ بمعنى أنها تعزز العدالة والمساواة وتشرك وتمكن وتحفز الموظفين وتعزز التزامهم باستخدام مهاراتهم ومعرفتهم لصالح المنظمة (Bocconi, et al., 2014).

3.7.2.2 التميز في الهيكل التنظيمي:

يرتبط بُعد التميز في الهيكل التنظيمي للمنظمة بوجود هيكل تنظيمي مناسب كشرط أساسي للمنظمة لتحقيق أهدافها المتميزة، حيث يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات بين جميع الموظفين، مما يسهل عليهم أداء مهامهم وفق ما هو محدد (Alnwaigah, 2014).

حيث إنّ التميز في الهيكل التنظيمي لم يعد خياراً للمنظمات بل ضرورة حتمية للمنظمات التي ترغب في البقاء والتقدم في بيئة أعمال معقدة، إذ إنه يعني ببساطة عملية جعل المنظمات أفضل من حيث التميز والتوسع (Attafar, et al., 2012).

وبذلك؛ فإنّ مفهوم التميز في الهيكل التنظيمي يعني قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء المنظمة، ويحدد العلاقات بين جميع الوحدات والأقسام، ويعزز التعاون بين أجزاء المنظمة، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على إعداد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة (Gharib & Durrah, 2019).

4.7.2.2 التميز الثقافي:

يتمثل بعد التميز الثقافي في قدرة العاملين في المنظمة على التمتع بالعديد من الصفات التي تميز معرفتهم وثقافتهم عن الموارد الأخرى للمؤسسة، وهذه الصفات تكون عادة غير ملموسة وضبابية ويصعب قياسها، وفي الوقت نفسه حيوية، ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة للتفاعل مع أي مستجدات قد تطرأ في بيئة العمل، وبالتالي يكون لها تأثير واسع النطاق على المنظمة يدعم تميزها في بيئة العمل (Gharib & Durrah, 2019).

وبذلك؛ يعد التميز الثقافي للمنظمة هو أساس بنية الاتصال المناسبة لتنظيم العلاقات الشخصية والتحفيز والقيم كجزء من ثقافة المنظمة التي تؤثر بشكل إيجابي على التميز المؤسسي (Borghini, 2005).

5.7.2.2 التميز الاستراتيجي:

يتمثل بعد التميز الاستراتيجي في قدرة المنظمة على الإعداد لبناء منظمة استراتيجية وتفعيلها بالتعبير عن التوجهات الكبرى والرؤية المستقبلية التي تعتمد على بناء نظام متكامل للسياسات، وتوفير الأسس والقواعد التي يمكن أن تتخذ القرارات الاستراتيجية التي تدعم استقرار المنظمة واستدامتها (Abu Naser&Al Shobaki, 2017).

حيث إنَّ التميز الاستراتيجي يؤدي إلى وضوح استراتيجية المنظمة بالشكل الذي يضمن الخطوات التشغيلية الفعلية لترجمة رسالتها وتحقيق رؤيتها التي تعد من أهم عناصر تحقيق التميز المؤسسي، خاصةً إذا كانت مبنية على التفكير الاستراتيجي السليم والعلمي (Fok-Yew, et al., 2013)، فالتميز الاستراتيجي يكمن في تطور استراتيجية فعّالة تركز على أصحاب المصلحة، وتأخذ في عين الاعتبار احتياجات المجتمع المستهدف والقطاع الذي تعمل فيه، ويتم من خلالها تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات الهادفة إلى خلق بيئة تنافسية في بيئة الأعمال.

ويرى الباحث من خلال الاستعراض السابق لأبعاد التميز المؤسسي في الدراسة الحالية أنَّ التميز المؤسسي يشمل مجموعة من الأبعاد المتكاملة والمترابطة، والتي من خلال تكاملها وترابطها يمكن تحقيق التميز المؤسسي للمنظمة بشكل كامل، حيث لا يقتصر التميز المؤسسي على جانب باستثناء الجانب الآخر.

وفي سياق عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية التي تُعنى بالمجال الخدماتي في المحافظات الجنوبية، فإنَّ التميز المؤسسي يُعد من أهم الداعمات الرئيسة التي تشكل عصب بقاء واستمرار تقديم خدمات المنظمة للمجتمع المستهدف في ظل بيئة العمل المليئة بالتحديات والمتغيرات المستجدة في المحافظات الجنوبية، كما أنَّ التميز المؤسسي يدعم قدرة المنظمة على استكشاف حاجيات ورغبات المجتمع المستهدف، وتحديد لوازم إشباع تطلعاته، وبالتالي يعزز قدرة المنظمة على إحداث أثر تنموي مستدام لخدماتها في المجتمع المحيط من خلال تحقيق رضا الجمهور المستهدف عن جودة الأداء والخدمات المقدمة، وبالتالي تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في المجتمع المحيط بما يدعم قدرتها على الحصول على التمويل، ويعزز استدامتها في المجتمع الفلسطيني.

8.2.2 الخلاصة:

استعرض الباحث في هذا المبحث أهم النقاط التي تناولتها بعض الكتب والدراسات والأدبيات السابقة المنشورة حول موضوع التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية، حيث تم استعراض ماهية وأهمية وأهداف التميز المؤسسي بالإضافة الى معايير التميز المؤسسي والمقومات اللازم توافرها من أجل تعزيز إدارة تميز مؤسسي وأخيراً أبعاد التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.

وفي هذا السياق يمكن القول مما تم ذكره سابقاً أنه يتوجب على المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، القيام بتبني وتطبيق الممارسات التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي ضمن استراتيجياتها، وتوضيح أهمية الوصول الى التميز المؤسسي للعاملين لديها، كما يتوجب أيضاً على هذه المنظمات أن تمتلك إدارة قوية، تسعى لتعزيز نقاط القوة التي تملكها لضمان استدامة أنشطتها وخدماتها التي تقدمها للمجتمع المستهدف.

3.2 المبحث الثالث/ المنظمات غير الحكومية

1.3.2 المقدمة:

تتميز المنظمات غير الحكومية بطابعها الإغاثي والتنموي، فهي منظمات غير هادفة للربح، تعمل على تقديم الخدمات المتنوعة لجميع شرائح المجتمع دون تمييز. وبشكل عام، فإنّ هذه المنظمات تقوم بدور مساند للدور الحكومي في تقديم العديد من الخدمات للمجتمع وتغطية العديد من الجوانب التي لا تستطيع الحكومة تغطيتها، سواء من الناحية المادية أو المعنوية، سواء كانت هذه الجوانب إنسانية أو اجتماعية أو ثقافية؛ لذلك فلا يمكن إغفال أهمية الأهداف السامية التي تسعى المنظمات غير الحكومية لتحقيقها في سبيل تعزيز العيش الكريم للبشر، وفي هذا الصدد فإنّ المنظمات غير الحكومية تتميز بدورها المساند للدور الحكومي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة، فهي بمكانة حكومات الظل التي تسعى لتقديم العديد من الخدمات المتنوعة في ظل التسهيلات التي تقدمها الحكومات لإنجاز عمل هذه المنظمات بالشكل الأمثل؛ من أجل تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، بالإضافة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية.

وفي ظل غياب السيادة الحقيقية للدولة الفلسطينية الذي أدى إلى وجود جانب من الضعف في خدمات المؤسسات الحكومية للمجتمع الفلسطيني؛ فقد أدى ذلك إلى انتشار وجود المنظمات غير الحكومية كمحرك أساسي، من أجل تعزيز التنمية المجتمعية، حيث تقوم هذه المنظمات بدور كبير في تحقيق التنمية والتطوير في المجتمع الفلسطيني، فمنذ عام 1967م أدت المنظمات غير الحكومية دوراً جوهرياً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية الفلسطينية أكثر من مثيلاها في الدول المجاورة، ويعود ذلك إلى خصوصية الحالة الفلسطينية التي تتمثل في وجود الاحتلال الإسرائيلي ونهبه للأرض والموارد والثروات، والذي يستلزم تقديم الإغاثة والرعاية للعديد من شرائح المجتمع الفلسطيني.

وبذلك؛ فإنّ تتابع الأزمات التي مرّ بها الشعب الفلسطيني أدت إلى تعاظم واجبات ومسؤوليات المنظمات غير الحكومية، حيث استمرت هذه المنظمات في تقديم العديد من الخدمات المختلفة في العديد من القطاعات في المجتمع الفلسطيني، ومن خلال تعاظم دورها في إغاثة وتنمية الشعب الفلسطيني شكّلت هذه المنظمات علامة فارقة في التأثير على المجتمع الفلسطيني وتنميته من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في ظل تعدد مهامها في مختلف المستويات.

2.3.2 ماهية المنظمات غير الحكومية:

في ظل انتشار حركة العولمة والانفتاح الواسع بين الدول وازدياد متطلبات العصر الحالي مع عدم قدرة الحكومات على الوفاء بتلبية الاحتياجات المتنوعة للعديد من الشرائح المجتمعية بجميع أطيافها خصوصاً مع زيادة حدة التنافس بين الدول على الموارد والثروات، من أجل تحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي لمجتمعاتها، وتقسيم العالم إلى دول متقدمة ودول نامية؛ مما زاد من حاجة هذه الدول لتحقيق النمو والتطور من أجل سد الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة، وإشباع حاجيات وتطلعات شعوبها، والحد من انتشار حالات الفقر والبطالة فيها، برز مفهوم المنظمات غير الحكومية كأحد أهم الوسائل الهادفة لتحقيق التنمية المجتمعية بجميع أشكالها (الدريملي، 2019).

وقد نشط عمل المنظمات غير الحكومية في العالم بشكل كبير وفي فلسطين بشكل خاص بسبب الصراعات والنزاعات التي مرتّ بها فلسطين على طول تاريخها، بدايةً من وجود الاحتلال البريطاني على أراضيها في عام 1917م وصولاً إلى الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين عام 1948م، ومن ثم الصراعات والنزاعات الحالية، والتي تسبب بها استمرار الاحتلال الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني؛ مما عزز نشاط المنظمات غير الحكومية بهدف تقديم المساعدة الإنسانية والتنمية للمجتمع الفلسطيني في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني (المزين، 2012).

وفي هذا السياق قامت المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالعديد من النشاطات على طول تاريخها، حيث انسجمت خلال فترة عملها مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية المتغيرة التي مرّ بها المجتمع الفلسطيني، حيث اهتمت هذه المنظمات بالاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات الشعب الفلسطيني من خلال تطويرها للعديد من البرامج الطارئة للتناقص، وتتعامل مع جميع احتياجات المجتمع الفلسطيني في ظل الوضع الذي خلفته الأزمات التي يمر بها الشعب الفلسطيني؛ مما أدى إلى تعاظم دورها ومسؤولياتها وواجباتها، وبروز أهميتها في تقديم الخدمات المختلفة لجميع القطاعات في المجتمع الفلسطيني (الجبوسي، 2017).

ويعرف (الدريملي، 2019) المنظمات غير الحكومية بأنها: عبارة عن مجموعة من المنظمات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية المستقلة عن الدولة، والتي تنشط من أجل تحقيق أغراض سياسية أو نقابية أو ثقافية أو صحية أو اجتماعية أو التنمية.

كما تعرفها (الفقعاوي، 2017) بأنها: المنظمات غير الربحية التي ينشط عملها في قطاع غزة في المجالات الاجتماعية والصحية والتعليم والثقافية والبيئية والزراعية والمرأة والطفل، وتأهيل المعاقين، وضمان حقوق الإنسان دون تمييز عنصري.

وتعرف وفقاً لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني الصادر في العام (2000) بأنها: شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين مجموعة من الأشخاص لا يقل عن سبعة أشخاص؛ بهدف تحقيق الصالح العام دون استهداف الربح المالي (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015).

وتعرفها الأمم المتحدة بأنها: منظمات مستقلة عن الحكومة وغير هادفة للربح ينشط عملها في مجال تقديم الخدمات الإنسانية ومراقبة السياسات العامة وتنفيذ البرامج (زيادة، 2014).

بينما يعرفها (القزاز، 2008) بأنها: المنظمات غير الحكومية التي تهدف إلى تقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع المحلي، بحيث تشمل هذه الخدمات تعزيز مشاركة أفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات والسياسات التي ترتبط بتحسين جودة الحياة لهم وتنمية مجتمعاتهم.

ويعرفها الباحث في هذا السياق بأنها: عبارة عن المنظمات التي تهدف إلى إسناد العمل الحكومي من خلال عملها المكمل للدور الحكومي، من أجل تعزيز تقديم الخدمات الإنسانية والتنمية للمجتمع المستهدف بما يحقق سبل العيش الكريم لهم.

3.3.2 خصائص المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

- تتمثل أهم خصائص المنظمات غير الحكومية بحسب (مسلم، 2011) في الآتي:
- 1- تتميز المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بأنّ تشكيلها يتم من خلال تنظيمات رسمية تهتم بتقديم مختلف الخدمات المباشرة وغير المباشرة من أجل إشباع احتياجات ورغبات المجتمع المستهدف، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين الفلسطينيين.
 - 2- يتميز الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمات غير الحكومية الفلسطينية بأنه يبدأ من الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، وبعد ذلك الإدارة الوسطى التي تشمل الجهاز الإداري والفني الذي يقوم بتقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع المستهدف.
 - 3- تتميز المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بأنها تستمد سياستها التنظيمية من النظام الأساسي لها، حيث تقوم هذه المنظمات بإقرار التشريعات والقوانين واللوائح التي تعمل على أساسها بصورة أكثر سهولة ومرونة من المؤسسات الحكومية.
 - 4- يتميز أسلوب العمل في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بتعزيز المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث يمكن لهذه المنظمات تعديل نظام وقواعد العمل فيها، بالإضافة إلى تعديل أهدافها بشكل مرّن يتلاءم مع التغيرات والمستجدات في البيئة الفلسطينية لتتاسب مختلف متطلبات المجتمع الفلسطيني.

4.3.2 التحديات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

تتسم بيئة العمل في المجتمع الفلسطيني بالعديد من التحديات والمعوقات والمستجدات الطارئة وفقاً لخصوصية الحالة الفلسطينية؛ مما يؤثر على عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، حيث تتمثل أهم هذه التحديات والمعوقات بحسب (وزوز، 2019) في النقاط الآتية:

- 1- تعدد الجهات التي تقوم بالمراقبة على عمل هذه المنظمات؛ مما يؤدي إلى تشتيت نظام العمل فيها.
- 2- تعتمد الكثير من المنظمات غير الحكومية على مصادر متنوعة للتمويل، سواءً كان هذا التمويل محلياً أو خارجياً؛ مما يجعلها تخضع لشروط وإملاءات الممولين، والتي قد لا تتناسب في بعض الأحيان مع احتياجات وتطلعات المجتمع الفلسطيني.
- كما يُضيف (ملحم، 2017) النقاط التالية إلى التحديات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:
- 3- توجه معظم المنظمات غير الحكومية ضعفاً في هيكلها التنظيمي والقيادي؛ مما يؤثر سلباً على إدارتها للموارد المادية والمعنوية المتوفرة بها، وبالتالي يؤدي إلى ضعف البناء المؤسسي فيها.
- 4- تعاني معظم المنظمات غير الحكومية من ضعف التنسيق والتشبيك وتبادل المعلومات فيما بينها؛ مما يؤدي إلى تقاطع أنشطتها وبرامجها، وبالتالي محدودية وفاءها بمختلف احتياجات المجتمع المستهدف.
- 5- تواجه معظم المنظمات غير الحكومية ضعفاً في التقييم الذهني بخصوص أهميتها ونشاطاتها لدى المجتمع الفلسطيني بسبب قلة وعي الجمهور بالرسالة الجوهرية التي تقوم على أساسها هذه المنظمات.
- 6- تعاني معظم المنظمات غير الحكومية من الضعف في التشريعات واللوائح والأنظمة الداعمة لعملها؛ مما يؤدي إلى زيادة نسبة الفساد المؤسسي داخلها (ملحم، 2017).

ويرى الباحث في هذا السياق أنّ ضعف الوعي الشعبي تجاه عمل المنظمات الأهلية، بالإضافة إلى ضعف التنسيق والتشبيك بين القطاع الخاص بجميع مكوناته مع المنظمات الأهلية؛ أدى إلى زيادة التحديات التي تواجهها المنظمات الأهلية في تقديم خدماتها الإغاثية والتنمية للمجتمع الفلسطيني؛ مما أضعف بالتالي عمليات الشراكة المجتمعية الهادفة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث إنّ الشراكة الفعلية بين جميع أصحاب المصلحة تعزز دور المنظمات الأهلية المحوري، حيث يتم ذلك من خلال تعزيز الأطر الوطنية والإقليمية والدولية الداعمة لعمل المنظمات الأهلية.

5.3.2 نبذة عن اتحاد لجان العمل الصحي:

يُعد اتحاد لجان العمل الصحي من أبرز المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الخدماتي، حيث تتنوع الخدمات الصحية والمجتمعية التي يُقدمها الاتحاد إلى الجمهور الفلسطيني المستهدف، من خلال منظور حقوقي، كما يبرز دور اتحاد لجان العمل الصحي بشكل أوسع من خلال تأثيره الملموس في السياسات والتشريعات العامة؛ بهدف تحقيق العدالة المجتمعية للفئات المهمشة في المجتمع الفلسطيني. وقد تأسس اتحاد لجان العمل الصحي بمبادرة من مجموعة من المتطوعين الفلسطينيين العاملين في المجال الصحي في عام (1985)، من أجل المساهمة في النضال الفلسطيني ضد الاحتلال الإسرائيلي، وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني على أرضه الفلسطينية، من خلال مساعدة المواطنين الفلسطينيين على إشباع احتياجاتهم وتطلعاتهم، وفي هذا السياق بدأ اتحاد لجان العمل الصحي بتقديم الخدمات في المجال الصحي ثم تنوعت المجالات الخدمائية التي يقدمها للجمهور الفلسطيني المستهدف لتشمل العديد من الخدمات والاحتياجات المجتمعية (موقع اتحاد لجان العمل الصحي الإلكتروني، 2020).

وفي هذا السياق، فقد كان لاتحاد لجان العمل الصحي منذ بداية تأسيسه دورًا تشاركيًا فعالاً، حيث عمل جنبًا إلى جنب مع وزارة الصحة الفلسطينية من أجل تعزيز التعاون المشترك لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للجمهور الفلسطيني، من خلال العديد من البرامج والمشاريع والأنشطة، وذلك بهدف الارتقاء بدور المنظمة، وتحقيق التكامل في خدماتها المقدمة، وأيضًا من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة لضمان تكامل الجهود لكي تصل هذه الخدمات لجميع المواطنين الفلسطينيين في الأراضي الفلسطينية (مطير، 2020).

6.3.2 رؤية اتحاد لجان العمل الصحي:

تتمحور رؤية اتحاد لجان العمل الصحي حول "مجتمع فلسطيني حر يتمتع بحقوقه الصحية والتنمية على أساس العدالة والإنصاف".

7.3.2 الأهداف الاستراتيجية لاتحاد لجان العمل الصحي:

تركز الهدف الاستراتيجي الرئيس لاتحاد لجان العمل الصحي بشكل جوهري على أساس تقديم خدمات الرعاية الصحية والخدمات المجتمعية، مع مراعاة الجانب الحقوقي والقانوني للفئات المستهدفة المهمشة، من خلال تعزيز الضغط والمناصرة من أجل تعديل القوانين والأنظمة والسياسات الوطنية الصحية والخدمائية بما يناسب مصلحة المواطن الفلسطيني (التقرير السنوي، 2018).

كما يسعى اتحاد لجان العمل الصحي في سياق هذا الهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- الضغط والمناصرة من أجل تعزيز حق جميع المواطنين الفلسطينيين في تسهيل الحصول على الرعاية الصحية الشاملة.
- 2- تعزيز العدالة الاجتماعية والرفاهية الاجتماعية والثقة بالنفس، وبناء القدرات للفئات المهمشة في المجتمع الفلسطيني.
- 3- تعزيز وتنمية قدرات الفئات المهمشة من الأطفال الفلسطينيين.
- 4- توعية الرجال والنساء بحقوقهم وثنقيفهم حول قضايا الصحة العامة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقة بالنفس للمرأة الفلسطينية.
- 5- تعزيز روح العمل بفريق والعمل التعاوني التشاركي للشباب من أجل دعم عمليات التنمية المجتمعية (اتحاد لجان العمل الصحي، 2015).

8.3.2 الخلاصة:

استعرض الباحث في هذا المبحث أهم النقاط التي تناولتها الدراسات والأدبيات السابقة المنشورة حول المنظمات غير الحكومية، حيث تم عرض ماهية المنظمات غير الحكومية، وخصائص المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالإضافة الى التحديات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية في فلسطين، كما استعرض الباحث أيضاً نبذة عن اتحاد لجان العمل الصحي كمنظمة غير حكومية فلسطينية بارزة عاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وفي هذا السياق يمكن القول بأنه يتوجب المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بذل المزيد من الجهود في سبيل تعزيز صمودها واستدامة عملها وتحسين جودة خدماتها المقدمة للفئات المستهدفة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والسعي لتحقيق التنمية المجتمعية والاقتصادية، حيث أصبحت هذه المنظمات تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج المشاريع التنموية وتلعب دوراً هاماً في توفير خدمات مجتمعية واسعة تشمل جميع مجالات الحياة.

4.2 المبحث الرابع/ الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1.4.2 المقدمة:

تُعد مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة بمكانة أحد أهم الركائز الأساسية التي يستند إليها الباحث في تحديد وتصميم متغيرات الدراسة التي ينوي القيام بها، بالإضافة إلى تحديد أبعادها بشكل يتلاءم مع متطلبات الدراسة، وتحديد بلورة مشكلة الدراسة، وتصميم الإطار الهيكلي والنظري للدراسة. وفي هذا السياق يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها المستقلة والتابعة التي تتمثل في أبعاد المتغير المستقل: "سيناريوهات التخطيط" والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ)، وأبعاد المتغير التابع "التميز المؤسسي" والتي تتمثل في: (التميز الاستراتيجي، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز القيادي، تميز الموظفين، تميز الثقافة التنظيمية) حيث تم تصميم هذه الأبعاد بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، حيث يستعرض الباحث ما مجموعه (16) من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تم الاستناد إليها في تصميم هيكلية وإطار وأبعاد الدراسة الحالية؛ وذلك ضمن محورين، حيث تناول المحور الأول المتغير المستقل، وتناول المحور الثاني المتغير التابع، وقد تم ترتيب الدراسات بحسب تاريخها من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم التعقيب على الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تصميم جدول الفجوة البحثية بهدف إظهار الاختلافات والتشابهات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

2.4.2 المحور الأول: الدراسات ذات العلاقة بمتغير "تخطيط السيناريو":

1.2.4.2 الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة (أبو حصيرة، 2020)، بعنوان: دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية PNGO" بالمحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية من وجهة نظر الإداريين في المنظمات التابعة لشبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة

والمقابلات كأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها من عينة الدراسة، والتي بلغت (69) مؤسسة وفقاً للمستوى الإداري (مدير تنفيذ، مدير برامج، مدير مشاريع) باستخدام أسلوب المسح - الحصر - الشامل، وتم استرداد (62) مفردة بنسبة (90%)، كما تم إجراء مقابلات من قبل الباحثة متمثلة في (7) مقابلات بواقع (1) مقابلة مع المدير التنفيذي لشبكة المنظمات الأهلية (PNGO) بالإضافة إلى (6) مقابلات مع منسقي قطاعات (الصحة، التأهيل، الشباب، التعليم، المرأة، الزراعة).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، عند معامل ارتباط 72.4% ، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية تُعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة)، وبالمقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح الدراسات العليا، و(المسمى الوظيفي) لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير مشاريع.

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة اتباع المنظمات الموجودة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، والاهتمام بمفهوم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كأداة فعالة من أدوات التخطيط الاستراتيجي وتطوير هذا المفهوم ليصل جميع العاملين لديها، بالإضافة إلى التوصية بضرورة توفير وتنويع مصادر التمويل طويلة الأجل في المنظمات الموجودة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية لتحقيق استدامة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.

2- دراسة (كباحة، 2020م): بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات، حيث استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (129) مفردة، باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (149) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو كانت كبيرة، وأشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، باستثناء وجود فروق لصالح متغير (سنوات الخدمة)، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو ومستوى إدارة الأزمات لديهم، وأظهرت النتائج أهمية دور المؤثرين على السيناريو من حيث توفير الإمكانيات لمديري مدراس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين كتحديد الأماكن المخصصة لعقد التدريبات والاجتماعات.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تعزيز ممارسات تخطيط السيناريو لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية كوسيلة لتحسين إدارة الأزمات.

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

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية على إدارة الأزمة وذلك من خلال اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير وسيط من وجهة نظر متخذي القرار واصحاب المناصب العليا في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتكونت عينة الدراسة من (145) مفردة، وتم استخدام طريقة أسلوب المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود درجة موافقة متوسطة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر بين أبعاد تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية حيث أظهرت النتائج أن ارتفاع درجة من تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يؤدي الى ارتفاع اتخاذ القرارات الإدارية، وأظهرت النتائج إن اتخاذ القرارات الإدارية أثره وسيطة كمتغير بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وإدارة الأزمة من وجهة نظر الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، و بينت النتائج أن صياغة الاستراتيجيات تعد خطأً طويلاً الأمد تشمل كافة اهتمامات الهيئات الحكومية بالمحافظات الجنوبية، بغرض استغلال كافة الفرص للتعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية، واستثمار مصادر القوة وتجنب مواطن الضعف.

وخلصت الدراسة الى التوصية بضرورة تعزيز اهتمام الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية بتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية بالإضافة الى تنشيط التفكير الجماعي والذي بدوره يسهم في نجاح تخطيط السيناريو.

2.2.4.2 الدراسات العربية:

1- دراسة (رمضان، 2020)، بعنوان: التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي: القطاع الحكومي بدولة قطر نموذجًا.

هدفت الدراسة الكشف عن ماهية التخطيط بالسيناريو وتأثيره بإطار شامل يستوفي أغلب تفاصيله من أجل الوصول إلى منهجية تساعد على تطبيقه، بالإضافة إلى أثره في تطوير الأداء المؤسسي، كما هدفت الدراسة أيضًا إلى الوقوف على أهم التحديات التي تواجه تطبيقه ومحاولة وضع الحلول العملية للحد منها داخل مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج كما تمّ تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تكوّنت عينة الدراسة من (149) موظفًا من العاملين في المستويات الإدارية العليا والمسؤولين عن وضع الخطط الاستراتيجية في القطاع الحكومي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن التخطيط بالسيناريو يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، ويوفر الحلول الناجحة للمؤسسات من أجل تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضًا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة تركيز مسؤولي التخطيط وصانعي القرار على ربط التخطيط بالسيناريو بوضع الخطط الاستراتيجية من أجل تحسين وضع السياسات والإجراءات بما يخدم المصلحة المؤسسية وأهداف المؤسسة.

2- دراسة (قاووق، 2019)، بعنوان: الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان-الأردن.

هدفت الدراسة الكشف عن أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك بوجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط. وقد تم تطبيق الدراسة على

عدد (8) جامعات، كما تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء المسؤولين عن تطوير الاستراتيجيات في الجامعات والأعضاء المشاركين في الاجتماعات مثل (العمداء ورؤساء الأقسام والدوائر ومديري المراكز المختلفة)، في حين تكوّنت عينة الدراسة من (170) من خلال الاعتماد على أسلوب العينة القصدية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تمّ تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على كل من الأداء التنافسي والقدرة التنافسية للجامعات الخاصة الأردنية، بالإضافة إلى وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء المؤسسي في وجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أنّ القدرة التنافسية تلعب دوراً مهماً في زيادة أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة تعزيز الاهتمام بأسلوب تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية دورية تعنى بتخطيط السيناريو ومستجداته، بالإضافة إلى التوصية بضرورة تعزيز رأس المال البشري في الجامعات من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة وعقد البرامج التدريبية لصقل مهاراتهم الوظيفية.

3-دراسة (السيد وهيبة، 2018)، بعنوان: الدراسات المستقبلية في التعليم (السيناريوهات نموذجاً)، طرق ومنهجية بناءها ومعايير جودتها.

هدفت الدراسة إلى مراجعة الدراسات الحالية واستشراف الدراسات المستقبلية، وذلك من خلال البحث في مفهوم سيناريوهات التخطيط، وذلك بالتطبيق على منهجية سيناريوهات التخطيط المتبعة في التعليم بمصر من خلال التركيز على البحث طرق تصميمها ومنهجية بناءها، ومعايير الجودة الخاصة بها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستشرافي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: إنّ أهم الصعوبات التي تواجه عملية تخطيط السيناريو هي القيود المفروضة على تداول المعلومات وعدم وضوحها وغياب الأنظمة القانونية الخاصة بتداول المعلومات وحمايتها، بالإضافة إلى محدودية وصول الخبراء للطرق والتقنيات الخاصة بإجراء الدراسات المستقبلية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة العمل على استحداث وحدات إدارية متخصصة في مجال الدراسات المستقبلية في الجامعات والإدارات التعليمية بمختلف أنواعها حتى تكون كمرجعيات لصناع القرار، حيث يُنَاط بهذه الوحدات التنبؤ بالآثار المستقبلية للسياسات والتشريعات المستقبلية.

4- دراسة (عبد العال، 2017)، بعنوان: اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط، دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان - الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير أبعاد تخطيط السيناريو وإدارة الأداء كمتغير وسيط على رأس مال الموهبة، وطبقت دراسة الحالة على الإدارة العليا والوسطى في سبع جامعات خاصة في العاصمة عمان، وبلغ عدد العينة (265) موظفًا، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استرداد عدد (215) استبانة، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أنّ مستوى الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو في الجامعات كان مرتفعًا، بالإضافة إلى رأس مال الموهبة وإدارة الأداء بجميع أبعادها، حيث كانتا بمستوى مرتفع أيضًا، كما توصلت الدراسة أيضًا إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتجاهات الإدارة العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال المعرفة كمتغير وسيط.

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة تبني تخطيط السيناريو في إعداد الخطط الجامعية والبرامج التي تعمل على تطوير قدرات الموهوبين من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتصميم أنظمة ملائمة لنظام إدارة الأداء.

5- دراسة (عبد الهادي، 2014)، بعنوان: السيناريوهات ونجاح الخطة الاستراتيجية، دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة-الأردن (2011-2014).

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استخدام أسلوب السيناريوهات في عملية التخطيط الاستراتيجي لمعرفة مدى نجاح تطبيق هذا الأسلوب في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تمّ تصميم الاستبانة والاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات، وقد تمّ توزيع (60) استبانة على عينة الدراسة تمّ استرداد (50) منها بنسبة استرداد بلغت (83.3%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول حركة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق أسلوب سيناريوهات التخطيط على زيادة فاعلية الشركة في السوق وارتفاع حصتها السوقية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة تعميق الوعي حول أهمية أسلوب سيناريوهات التخطيط وأثره في نجاح الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب فريق التخطيط الاستراتيجي في الشركة بشكل دوري لتعزيز مهاراته.

3.2.4.2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Bouhaleb & Smida, 2018)،

Scenario planning: An investigation of the construct and its measurement.

بعنوان: تخطيط السيناريو: دراسة استكشافية لبنائه وكيفية قياسه.

هدفت الدراسة إلى البحث في بنية وأبعاد ومدى موثوقية وصلاحيّة تخطيط السيناريو بالاستناد إلى نموذج تشرشل، وقد طبقت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين في الإدارة العليا في الرعاية الصحية في فرنسا، حيث بلغت عينة الدراسة (133) مديراً. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وقد تمّ استخدام ثلاثة أساليب للتأكد من صحة النتائج وهي: (تحليل عامل الاستكشاف، فحص الخصائص السيكمترية بجميع أبعادها، تحليل عامل التأكيد).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن تخطيط السيناريو عبارة عن بناء متعدد الأبعاد وقابل للقياس ويمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد، وهي: اكتساب المعلومات ونشر المعرفة وتطوير سيناريو خيارات الاستراتيجية.

وخلصت الدراسة إلى التوصية بصورة إجراء المزيد من البحوث حول مفهوم تخطيط السيناريو.

2- دراسة (Chermack, et al., 2015)،

The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Creative Organizational Climate.

بعنوان: آثار تخطيط السيناريو على تصورات المشاركين حول المناخ التنظيمي الإبداعي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط السيناريو على تصورات المشاركين بالنسبة للمناخ التنظيمي الإبداعي في الشركات، وقد تمّ تطبيق دراسة الحالة على أربعة منظمات مختلفة تعتمد تخطيط السيناريو في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى أربعة منظمات أخرى لا تعتمد تخطيط السيناريو، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، حيث تكوّنت عينة الدراسة من (48) فردًا تمّ اختيارهم وفق أسلوب العينة الميسرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو وتصورات المشاركين للمناخ التنظيمي الإبداعي.

3- دراسة (Kuye & Oghojafor, 2011)،

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

بعنوان: تخطيط السيناريو وصفة لأداء الشركات: تجربة قطاع التصنيع النيجيري.

هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية تخطيط السيناريو في تحسين أداء الشركات، وقد تمّ تطبيق دراسة الحالة على الشركات التابعة لقطاع الصناعات التحويلية النيجيرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتم الاعتماد على استخدام مسح البحث كطريقة لجمع البيانات من مجموعة من المصانع التحويلية في نيجيريا، كما تم الاعتماد على تحليل الانحدار واختبار z في عملية التحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريو وتحسين أداء الشركات، وزيادة كفاءتها، كما توصلت الدراسة أيضًا إلى أن تخطيط السيناريو يساعد على نمو وتطوير قطاع التصنيع في نيجيريا.

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة اعتماد الشركات لتخطيط السيناريو من أجل تحقيق أثر عالي في نجاح أدائها.

3.4.2 المحور الثاني/ الدراسات ذات العلاقة بمتغير "التميز المؤسسي"

1.3.4.2 الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة (أبو عودة، 2018): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الكشف عن أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب الوظائف الإشرافية في مؤسسات المجتمع المدني، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم العينة 255.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة 5% بين كل من (الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والأمن الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، الرقي الوظيفي، برامج التدريب والتكنولوجيا المستخدمة)، وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، كما تبين وجود أربعة متغيرات مؤثرة على تحقيق التميز المؤسسي، وهي كالاتي: (المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الأجور والمكافآت العادلة).

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة العمل على تشكيل نقابة خاصة بالعاملين في منظمات المجتمع المدني، من أجل المساهمة في حل قضاياهم وخاصة قضية الأمان الوظيفي، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل زيادة ولائهم للمؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة تقديم التسهيلات اللازمة لتطوير قدراتهم وتمييزها، بالإضافة إلى تحقيق العدل والإنصاف.

2- دراسة (اللوح وأبو حجير، 2018)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني - كلية فلسطين التقنية نموذجًا.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، وقد تمّ تطبيق دراسة الحالة على كلية فلسطين التقنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تمّ تصميم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمّ استخدام أسلوب المسح الشامل، وقد تكونت عينة الدراسة من (177) موظفًا وموظفة.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أنّ مستوى القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي مرتف مقداره (76.138)، وأن مستوى التميز المؤسسي جاء بنسبة مرتفعة أيضاً بلغت (76.32) كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، كما اتضح أيضاً عدم وجود فروق في وجهات نظر المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة تعزيز القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية من خلال الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، بالإضافة إلى العمل على تطوير الأكاديميين والعاملين وتوفير الوسائل التكنولوجية؛ بهدف تحقيق التميز المؤسسي.

3- دراسة (صافي، 2017)، بعنوان: دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، بالإضافة إلى التعريف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعاده ومفهوم وخصائص الميزة التنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تمّ تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من الإدارة العليا لشركات التأمين، كما تمّ أيضاً الاعتماد على تحليل النسب المالية وغير المالية المُعلن عنها في التقارير السنوية لآخر ثلاث سنوات مالية لشركات التأمين السبعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أنّ شركات التأمين الفلسطينية تهتم بتحقيق الميزة التنافسية من أجل زيادة حصتها وقيمتها السوقية وأرباحها، كما أنها تتنوع في استخدام استراتيجياتها لتحقيق هذا الغرض، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة تبني شركات التأمين لبطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري شامل لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها وتميزها، بالإضافة إلى ضرورة إبداء المزيد من الاهتمام من قبل شركات التأمين نحو مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية ورعاية فئات المجتمع الهشة.

4- دراسة (البحيصي، 2014)، بعنوان: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تكونت عينة الدراسة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية الإداريين والأكاديميين في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود إجماع بين المبحوثين على توفر التمكين الإداري في كلياتهم، بالإضافة إلى وجود إجماع من المبحوثين حول توفر التميز المؤسسي في كلياتهم بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل لتحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى التوصية بضرورة توفير وتكثيف الدورات التدريبية مستمرة للعاملين على تقنية استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز تعريف الموظفين بمفهوم التميز المؤسسي وتبنيه كميزة استراتيجية للكليات.

2.3.4.2 الدراسات العربية:

1- دراسة (بوزوين وبلمهدي، 2017)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف.

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارات مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها، بالإضافة للتعرف إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية في هذه المؤسسات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن إدارة الموارد البشرية تعد من الإدارات المهمة والحيوية في المؤسسات؛ لما لها من بعد استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة،

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى توفر أبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؛ مما يشير إلى امتلاك هذه المؤسسات لمزايا تنافسية، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي وملحوس في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة العمل على تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، وضمان تكيف استراتيجية الموارد البشرية بحسب استراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تعزيز الثقة المتبادلة والعلاقات القوية بين العاملين والإدارة، وتحقيق العدالة والمساواة والاهتمام بتحفيز العاملين لتعزيز الرضا الوظيفي من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي.

2- دراسة (خضير، 2017)، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر.

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي للشركات العاملة في المجال السياحي بمصر، بالإضافة إلى تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على تحقيق التميز المؤسسي في هذه الشركات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، حيث تمّ تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات السياحية المصنفة في الدرجة الأولى بمصر، حيث تكونت عينة الدراسة من (100) موظفاً من العاملين في الإدارة العليا في تلك الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وقد أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد التميز المؤسسي التي كان للتخطيط الاستراتيجي ارتباط قوي بها هي أبعاد (القيادة والسياسات والاستراتيجيات والأداء والعمليات والموارد ورضا العملاء).

وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة وضع خطط تنفيذية سليمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية مع تفعيل نظم المتابعة والتقييم المرهلي من أجل ضمان التطبيق الجيد للاستراتيجيات، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام الشركات السياحية بالموارد البشري وتنميته وتعظيم مشاركته في وضع السياسات واتخاذ القرارات اتساقاً مع المناهج الإدارية الحديثة في الإدارة، والتي تقوم على تمكين العاملين وتعظيم اللامركزية الإدارية من أجل الوصول للتميز المؤسسي.

1- دراسة (Larsen, 2019)،

Managing the complexity of centers of excellence: accommodating diversity in institutional logics.

بعنوان: إدارة مراكز التميز: استيعاب التنوع في المنطق المؤسسي

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لمراكز التميز (CoE) أن تساهم في تمايز الملامح الاستراتيجية للجامعات، بالإضافة إلى معرفة دور مراكز البحث في تنظيم الأنشطة البحثية في مؤسسات التعليم العالي (HEIs) من أجل استهداف كل من التميز، وكذلك التحديات المجتمعية من خلال البحث المواضيعي المركز ومن ثم مساهمتها في تمييز الملامح الاستراتيجية للجامعات، وقد طبقت هذه الدراسة على برامج مراكز التميز في السويد واليابان.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن المهام المتناقضة لمؤسسات التعليم العالي يتم استيعابها من خلال المنطق المزدوج لهذه المراكز فيما يتعلق بالاستقلالية والتعاون الصناعي، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن التمويل طويل الأجل يمنح هذه المراكز المرونة لوضع جدول الأعمال والتركيز على أنشطتها الأساسية الاستراتيجية، بالإضافة إلى أن هذه المراكز ساهمت أيضاً في تطوير استراتيجيات للتعامل مع المعضلات الناشئة عن نماذج التقييم وأهمية التميز التي تظهر في علاقاتها التعاونية مع الصناعة والحكومة والجامعات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة العمل على تعزيز نظام تمويل عالي التنافسية من أجل التأثير بشكل أكبر على البيئة التنظيمية، وتعزيز المنطق التنافسي.

2- دراسة (Bhat & Shah, 2015)،

Strategic Planning for Institutional Excellence An approach for Faculty Development in Higher Education.

بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للتميز المؤسسي منهج لتطوير أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي.

هدفت الدراسة الكشف عن أثر التفكير المؤسسي الاستراتيجي على تعزيز التميز المؤسسي كوسيلة يمكن تطبيقها من أجل تطوير الكليات ومؤسسات التعليم العالي؛ وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي من أجل تعزيز التميز المؤسسي فيها.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لجمع البيانات التي شملت الكتب والدراسات والأدبيات المنشورة حول الموضوع البحثي ذو العلاقة بموضوع هذه الدراسة من أجل تكوين إطارها الفكري.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أنّ التوجه الاستراتيجي المستند إلى التفكير الاستراتيجي يساهم بشكل إيجابي في تعزيز تفوق المؤسسات التعليمية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أنّ برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها: التوصية بضرورة استبدال التقنيات القديمة بالابتكار والتحديث المستمر حتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي من المنافسة والتفوق في ظل بيئة الأعمال المتغيرة، لذا يجب أن تتضمن التوجهات الاستراتيجية برامج لتطوير أعضاء هيئة التدريس على أن تركز تلك البرامج على فهم أعضاء المؤسسة بوضوح لدور التعليم والتعلم في تلك المؤسسة، وأن يتم وضع الأهداف للتعليم والتعلم ووصف الاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة تحديد الاستراتيجيات والمناهج بوضوح بشكل يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من أجل مساعدة المؤسسة التعليمية على تعزيز التطوير المهني المستقبلي لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تعزيز تميزها المؤسسي.

4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية وفقاً للمحاور التي تناولت المتغير المستقل، والذي تمثل في سيناريوهات التخطيط بأبعادهما في الدراسة، بالإضافة إلى المتغير التابع، والذي تناول التميز المؤسسي بأبعاده في الدراسة، فقد تبين وجود ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت مفهوم سيناريوهات التخطيط وأثره على التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الخدماتي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية - على حد علم الباحث - وفيما يلي عرض لأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- ساهمت الدراسات السابقة في تعزيز اطلاع الباحث على التجارب البحثية السابقة على المستوى محلياً وعربياً وأجنبياً، والاستفادة من تجاربهم وتحديد الرؤية العامة للدراسة الحالية ومعرفة مدى ملاءمتها للتطبيق على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- 2- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية على أساس علمي ومنهجي صحيح، بالإضافة إلى تصميم أبعاد متغيري الدراسة المستقل والتابع على أساس علمي ومنهجي أيضاً، وتحديد المنهجية الملائمة لقياس وبيان العلاقة بين متغيري الدراسة وفق طبيعة ومستلزمات الدراسة الحالية؛ حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي.
- 3- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية التي سوف يتم استخدامها لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.
- 4- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وتصميم هيكليتها ومجتمع دراستها وعينتها بشكل سليم وملائم لدراسة ظاهرة الدراسة الحالية.
- 5- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد وتصميم أدوات جمع البيانات الأولية، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى تعزيز نتائج الدراسة، والتعقيب عليها بشكل سليم والخروج بتوصيات علمية وعملية من شأنها خدمة البحث العلمي والمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية.

5.4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها في أنها تبحث في مفهوم سيناريوهات التخطيط، والتي تعد من الدراسات التي يوجد بها نقص على الساحة البحثية المحلية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في المحافظات الجنوبية، والذي يُعد من المواضيع التي لم يتم تناول البحث في العلاقة بين متغيراتها على المستوى المحلي - على حد علم الباحث - حيث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي سعت إلى الربط بين هذين المتغيرين.

كما تميزت الدراسة الحالية أيضاً بتطبيق البحث على المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الخدماتي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ من أجل المساهمة في تقديم العون والدعم الإنساني للمجتمع الفلسطيني في ظل ضعف المسؤولية الحكومية تجاه المجتمع؛ نظراً للظروف الخاصة التي تمر بها بيئة العمل في المحافظات الجنوبية، أمّا بالنسبة للدراسات العربية فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتخصيص دراسة الحالة على المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الخدماتي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، فقد تشابهت الدراسات الأجنبية مع الدراسة الحالية في تسليط الضوء على أهمية البحث في مفهوم سيناريوهات التخطيط ومفهوم التميز المؤسسي لبيان أهمية العلاقة بينهما.

6.4.2 الفجوة البحثية:

ولبيان أوجه الشبه والاختلاف بشكل أكثر تفصيلاً بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تم تصميم جدول الفجوة البحثية وفق البيانات الآتية:

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	تنوع تطبيق الدراسات السابقة من حيث المنطقة الجغرافية حيث شمل الدول الأجنبية والعربية وفلسطين.	اقتصرت تطبيق الدراسة الحالية على المحافظات الجنوبية الفلسطينية بالتحديد.
الفجوة النظرية	تناولت الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية البحث في متغيري الدراسة اللذين تمثلا في سيناريوهات التخطيط والتميز المؤسسي وأبعادهما.	تناولت الدراسة الحالية سرد المفاهيم والخصائص ذات العلاقة بمتغيري الدراسة والتي تعزز إمكانية الربط بين هذين المتغيرين وذلك من أجل توضيح الجانب النظري للدراسة الحالية بحسب ملامته لطبيعة وخصائص المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية.
الفجوة المنهجية	اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج باستثناء بعض الدراسات التي اعتمدت على المنهج الاستشراقي المستقبلي. كما اعتمدت الدراسات السابقة في معظمها على الاستبانة في جمع البيانات الأولية.	اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.
الفجوة المعرفية	لم تتناول الدراسات السابقة البحث في أثر سيناريوهات التخطيط والتميز المؤسسي بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بالتحديد.	بحثت الدراسة الحالية في أثر سيناريوهات التخطيط والتميز المؤسسي لبيان فاعليتهما في المنظمات غير الحكومية.
الفجوة التطبيقية	تنوع تطبيق الدراسات السابقة على المنظمات والمؤسسات والشركات بمختلف أنواعها الحكومي والخاص والمدني.	طبقت الدراسة الحالية على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
الفجوة المفاهيمية	تناولت الدراسات السابقة التأصيل العلمي للمفاهيم من المراجع من الأدبيات والدراسات العلمية السابقة.	تناولت الدراسة الحالية التأصيل العلمي للمفاهيم من المراجع من الأدبيات والدراسات العلمية السابقة وأضاف أيضاً بعض المفاهيم الإجرائية في الإطار النظري، وذلك بعد استقراء المفاهيم المتصلة.

المصدر: جرد بواسطة الباحث.

7.4.2 الخلاصة:

استعرض الباحث في هذا المبحث مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة المنشورة تمثلت في (16) دراسة سابقة مُحكمة حول متغيرات الدراسة الحالية المستقلة والتابعة التي تتمثل في أبعاد المتغير المستقل: "سيناريوهات التخطيط" والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ)، وأبعاد المتغير التابع "التميز المؤسسي" والتي تتمثل في: (التميز الاستراتيجي، التميز في الهيكل التنظيمي، التميز القيادي، تميز الموظفين، تميز الثقافة التنظيمية) وذلك بهدف استعراض تجارب الباحثين الآخرين في هذا المجال والنتائج التي تم التوصل إليها من أجل الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية من حيث تصميم هيكليتها وإطارها وأبعادها.

الفصل الثالث

المنهجية وإجراءات الدراسة

1.3 المقدمة

يعد البحث العلمي عملاً منظماً يتطلب من الباحث القيام بتنظيم إجراءاته البحثية بطريقة دقيقة واضحة المعالم لكي يحصل على مخرجات دقيقة يمكن تعميم نتائجها على الحالات المشابهة أو المنتمية للقطاع المبحوث، فالإجراءات المنهجية تشير ببساطة إلى "الكيفية" العملية لأي عمل بحثي يتم تنفيذه، وبشكل أكثر تحديداً، يتعلق الأمر بكيفية تصميم الباحث بشكل منهجي لدراسة ما لضمان نتائج صحيحة وموثوقة تحقق الأهداف البحثية المرجوة، فالإجراءات المنهجية هي مظلة جامعة لجميع التفاصيل التي سلكها الباحث في سبيل إنجاز بحثه العلمي، هذه التفاصيل يطلق عليها الإجراءات التي تحدد مسار العمل البحثي وطبيعته، وهذه الإجراءات يتوجب أن تأخذ الطابع العلمي الذي يتم تبريره وبرهنته وفقاً للنظريات العلمية التي وفرت الشروط لاستخدام كل إجراء من إجراءات البحث العلمي، فالمنهجية العلمية هي بمكانة تفصيل شامل لطبيعة المسار الذي سيسلكه الباحث أثناء تنفيذه لعمله البحثي، وهو ما يعرف بمنهج الدراسة، هذا بالإضافة إلى طبيعة المجتمع البحثي وخصائصه وكيفية تمثيله تمثيلاً دقيقاً وهو ما يعرف بعينة الدراسة الممثلة التي تتطلب إجراءات منهجية للوصول إليها، يضاف إلى ذلك طبيعة الأدوات والاختبارات اللازمة للتحقق من صلاحيتها للاستخدام العلمي، وكذا الاختبارات أو الأساليب التي سيعتمد عليها الباحث لاستخراج طبيعة العلاقات والآثار المتبادلة بين المتغيرات المبحوثة، فجميع هذه المسالك يجمعها إطار عام يطلق عليه الإجراءات المنهجية للدراسة، فالمنهجية السليمة الدقيقة هي الكفيلة بتمكين الباحث من

تحقيق أهدافه البحثية وإثبات أو نفي فرضياته بشكل علمي بالوصول إلى نتائج موثوقة يمكن تعميمها، ومن هذا المنطلق فقد قام الباحث في هذا الفصل من الدراسة بإيضاح جميع الجوانب والإجراءات المنهجية التي اتبعتها أثناء تنفيذ العمل البحثي الخاص بدراسة أثر ممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية) بدءاً من إيضاح المنهج المستخدم ومروراً بإيضاح طبيعة مجتمع الدراسة وأسلوب الوصول إلى عينة ممثلة لهذا المجتمع، وكذلك الأداة المستخدمة من حيث طبيعتها وأساليب اختبار مدى صلاحيتها للاستخدام، هذا بالإضافة إلى بيان جميع الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل الوصول إلى النتائج البحثية سواء تلك المتعلقة بالأساليب الإحصائية الوصفية لوصف الظاهرة محل البحث أو تلك المتعلقة بأساليب استخراج العلاقات والآثار المتبادلة المستخدمة في إثبات أو نفي الفرضيات.

2.3 منهج الدراسة

يعد منهج الدراسة إطاراً ناظماً للمسارات البحثية التي سيتبعها الباحث لتنفيذ عمله المخطط، فهو بمكانة اتجاه مخطط وفقاً لطريقة منظمة يطلق عليها مسار العمل البحثي أو منهجه، لتقصي الحقائق والفرضيات عن طريق اتباع مجموعة من المناهج المعتمدة، التي توصل الباحث لنتائج تؤكد صحة الحقائق وتقيس مدى قابليتها للتطبيق، أو تثبت الفرضيات، أو تنفيها، أو تعديلها.

فمناهج البحث العلمي متنوعة ومتعددة، منها المناهج التجريبية المرتبطة بالظواهر الطبيعية، والمناهج الوصفية لدراسة الظواهر الإنسانية المتنوعة، والمناهج التاريخية التي تسعى لتفسير الوقائع والأحداث، وتساعد على التنبؤ بالوقائع المستقبلية، وكذلك المناهج التقويمية التي تستخدم في الدراسات الهادفة إلى تشخيص جوانب القوة والضعف في الموضوع محل الدراسة، وللباحث أن يختار أي من هذه المناهج إذا ما توفرت الشروط الملائمة لأي منها، وتعد المناهج الوصفية هي الأكثر استخداماً وشيوعاً في الظواهر الإنسانية، فكل منهج يرتبط بظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم بها واستخلاص النتائج لتعميمها يعد منهجاً وصفيًا، وفي هذا الإطار فقد اعتمد الباحث على هذا المنهج؛ كونه الأكثر توافقاً مع التوجه البحثي الراهن الذي يهدف إلى استخراج الآثار المرتبطة بتخطيط السيناريو على التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)، هذا بالإضافة إلى تقديم الوصف التحليلي للجوانب المتنوعة للموضوع البحثي والتعبير عنها كميًا أو كليهما معاً وهو ما يحقق استخدام هذا المنهج (زنقوفي، 2019).

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل الإطار العام لمجتمع الدراسة بالعاملين في منظمة اتحاد لجان العمل الصحي؛ وذلك للإجابة عن الهدف الرئيس للدراسة، والذي يتعلق بأثر ممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية (اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)، ويتكون مجتمع الدراسة من (210) موظفاً حسب إحصائيات صادرة عن إدارة الموارد البشرية باتحاد لجان العمل الصحي لعام 2020، وقام الباحث باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

عينة الدراسة الفعلية:

قام الباحث باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة مكونة من العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وذلك باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (بشمان، 2014، ص90) لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\{(N - 1) * (d^2 \div z^2)\} + P(1 - P)}$$

حيث أن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع البحث.

P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع تساوي 0.5.

d : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.07.

z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة المناسب (100) موظف، من أصل المجتمع المتاح (210) عامل، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (100) عامل خلال الفترة ما بين 20 أكتوبر حتى 22 أكتوبر 2020، حيث تم استرداد (59) استبانة بنسبة استرداد (59%)، وتعتبر نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40% و50% مقبول ويمكن على الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة.

عينة استطلاعية:

تعد العينة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات التي يلجأ إليها الباحث لتعزيز معرفته العامة حول الموضوع البحثي المراد دراسته، إذ يلجأ إليها الباحث كوسيلة لرفده بمعلومات إضافية متعلقة بالمشكلة البحثية التي قد تكون غير مكتملة الجوانب والأركان في ذهن الباحث، ويحتاج إلى تعزيزها من الواقع التطبيقي العملي المرتبط بها، فيلجأ لاستهداف جزء من المجتمع المستهدف بهدف التأكد من وجود مشكلة حقيقية وتعزيز فهمه لأبعادها قبل التوسع في العمل البحثي؛ وذلك ارتباطاً برغبة الباحثين لإخراج نوعية من الأبحاث تتسم بالإضافة في الطرح ومعالجتها لمشكلات حقيقية تعززها آراء ذوي العلاقة، ويضاف إلى ذلك قدرة هذا النوع من العينات من توجيه الباحث للإشكالات المحتملة التي من الممكن أن تواجهه عند اعتماد وتطبيق أدواته المستخدمة في جمع البيانات من مصادرها الأولية، وتسهم في تهيئته لمعالجة هذه الإشكالات التي قدر ترتبط بعوائق مادية في بيئات العمل المختلفة أو قد ترتبط بغموض الأداة المستخدمة أو أجزاء منها وفقاً لملاحظات المجموعة المستهدفة، وبالتالي فإنّ تطبيق هذا النوع سيمكن الباحث من تدارك إجراء التعديل المنهجي لمواءمة الأداة لمستويات فهم المستجيبين، وأخيراً فإنّ هذا النوع يمكن الباحث من إجراء الاختبارات القبليّة المتعلقة بصلاحيّة استخدام الاستبانة قبل الشروع بالتوسع في توزيعها على مجتمع الدراسة، إذ إنّ اختبار صدق وثبات الأداة تعد من أهم المؤشرات التي يمكن استخلاصها من نتائج تحليل العينة الاستطلاعية، وبالتالي الاعتماد على نتائجها في إجراء تعديلات على محتوى الاستبانة أو الإبقاء عليها إذا ما حققت حدود صلاحية الاستخدام، وبناء على ذلك قام الباحث بالاعتماد على توزيع عينة استطلاعية مكونة من (30) مستجيب ومستجيبة (63.3% ذكور، 36.7% إناث) (للتحقق من الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) والتي تعد الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية، وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة المتمثلة بـ (معايير الصدق والثبات) يتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية بشكل كامل، والعينة الاستطلاعية تعد داخل إطار العينة الدراسة الفعلية، وذلك لتحقيق صلاحية الاستبانة المتمثلة بالصدق والثبات.

4.3 أداة الدراسة المتمثلة "الاستبانة":

تعد الاستبانة وسيلة مهمة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، إذ إنّ الاستبانة تمثل مجموعة من الأسئلة المتنوعة المرتبطة مع بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، إذ يتم تصميم هذه الأداة اعتماداً على التساؤلات والفرضيات البحثية

من حيث محاورها وأبعادها، أما فيما يتعلق بمحتويات تمثيل تلك الأبعاد والمحاور فيتم اللجوء إلى الأدب العلمي المتخصص لفهم طبيعة المحتوى والبدء بتمثيله على شكل فقرات قد يجري الباحث عليها بعض التغييرات للتواءم مع طبيعة الظاهرة والبيئة المدروسة، وقد اعتمد الباحث على هذه الأداة لتمثيل الأبعاد المتعلقة بتخطيط السيناريو وتلك المرتبطة بالتميز المؤسسي، حيث قام بمراجعة نقدية للأدب العلمي الذي تناول الظاهرة البحثية، وقد أجرى تقييمًا موضوعيًا لتلك الأدبيات من حيث ارتباطها بالظاهرة المدروسة والاستفادة مما أوردته تلك الأدبيات في بناء أداة الدراسة الراهنة بجميع محتوياتها وإخراجها بشكل أولي ليتم مناقشتها مع المشرف المختص للوصول إلى أداة رصينة تمثل الموضوع البحثي من جميع جوانبه، وبالتالي إخضاعها للتحكيم العلمي من قبل المختصين في الجامعات الفلسطينية المحلية.

1.4.3 محتوى أداة الدراسة:

لقد تم تصميم أداة الدراسة وتقسيمها إحصائيًا إلى قسمين رئيسيين، حيث يتكون القسم الأول البيانات الديمغرافية لمجتمع الدراسة المتمثلة بـ (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بينما يمثل القسم الثاني محاور الدراسة الرئيسية بأبعادها، والتي شكلت الأساس العلمي لتغطية جوانب الموضوع البحثي الخاص بدراسة أثر ممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث شملت هذه الاستبانة جميع المتغيرات البحثية التي تمثلت بالمتغير المستقل والمتغير التابع، إذ شكلت "تخطيط السيناريو" بأبعادها المتنوعة للمتغير المستقل، والذي تم قياسه من خلال (42) فقرة موزعة على 7 أبعاد (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة للطوارئ)، بينما شكلت "التميز المؤسسي" المتغير التابع والذي تم قياسه من خلال (20) فقرة وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (62) فقرة، والجدول (1.3) يوضح محتويات متغيرات ومحاور الدراسة.

جدول 1.3: محتويات متغيرات الدراسة.

المحاور	الأبعاد	المتغيرات	عدد الفقرات	المصدر
أبعاد الدراسة	البعد الأول: تحديد المشاركين	مستقل	6	دراسة (عبد العال، 2017) (عبد العظيم، 2020) دراسة (أبو عودة، 2018) دراسة (أبو حجير، 2018)
	البعد الثاني: تحديد المؤثرين على السيناريوهات		6	
	البعد الثالث: تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل		6	
	البعد الرابع: تحديد العوامل المجهولة للمستقبل		6	
	البعد الخامس: بناء السيناريوهات		6	
	البعد السادس: صياغة الاستراتيجية		6	
	البعد السابع: تطوير خطة للطوارئ		6	
	المحور الأول "تخطيط السيناريو"			
المحور الثاني "التميز المؤسسي"	تابع	20		
فقرات الاستبانة ككل		---	62	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على المراجع العربية والأجنبية.

2.4.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمد الباحث في دراسته الحالية على استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، إذ يعد هذا المقياس من أهم وأكثر المقاييس استخدامًا في قياس الميول، الرغبات والأفكار، ورغم إنه نشأ في ميدان علم النفس إلا أنه يستخدم اليوم بشكل واسع في بحوث الطب والسلوك التجاري والوظيفي والعديد من الميادين الأخرى. ويطلق عليه مقياس ليكرت نسبة إلى العالم (Rensis Likert) الذي قام بإعداد وتقديم هذا المقياس في العام 1935، ولقياس الميول أو الرغبات أو الأفكار الخاصة بظواهر معينة يتم الاعتماد على تصميم أداة مخططة لقياس الظاهرة المراد دراستها، بحيث يتم منح المستجيبين خمسة خيارات محصورة بين الرفض والقبول، وتترك مساحات مرنة لدرجات الرفض ومساحات مرنة لدرجات القبول، وكذلك مساحة للاتجاهات الحيادية، لذا أطلق عليه تسمية مقياس ليكرت الخماسي ارتباطاً بعدد الخيارات المتاحة أمام المستجيبين، وتتحصر ردود الأفعال في مجموعة من الدرجات تبدأ بالرقم (1) الذي يشير إلى مستويات من عدم الموافقة المرتفعة جدًا حول الفقرة المطروحة، بينما تشير الدرجة (2) إلى عدم الموافقة، بينما تمثل الدرجة (3) القيمة الحيادية، وتشير الدرجة (4) إلى الموافقة على الفقرة، وأخيرًا فإن الدرجة (5) تشير إلى الموافقة بشدة من قبل المبحوث على الفقرة المطروحة، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل محور وكل بعد ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي

وقيمة الوزن النسبي، والجدول (2.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استنادًا إلى خمسة مستويات (منخفض جدًا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدًا).

جدول 2.3: مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

مرتفع جدًا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدًا	مستوى الموافقة
أكثر من 4.20	3.40 إلى 4.19	2.60 إلى 3.39	1.80 إلى 3.39	أقل من 1.80	الوسط الحسابي
84% أكبر من	68 إلى 83.9%	52 إلى 67.9%	36 إلى 51.9%	أقل من 36%	الوزن النسبي
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مقياس الإجابة "ليكرت الخماسي".

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

يعرف الصدق في مجال البحوث العلمية بأنه صدق اختبار صحة تلك البحوث وفقاً للمعايير الخاصة بها، وموافقة أكبر قدر ممكن من تلك المعايير، لذلك يعد الصدق نسبياً لكل بحثٍ علمي، وتنتج البحوث العلمية استدلالات ونتائج معينة لها ثلاثة خصائص؛ أولها مناسبتها للبحث، ومعناها، وفائدتها، وتكمن أهمية الصدق بإثبات الأدلة الحقيقة التي تدعم تلك الاستدلالات، وتحقيق صدق القياس هو تحقيق الأدلة التي تؤيد مثل هذه الاستدلالات (أبو علام، 2014)، أما فيما يتعلق بالثبات في البحث العلمي فإنه بمكانة خاصة تعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمعيار القياس في كل مرة يطبق فيها، أو مقدار عدم تغيّر معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقاتٍ مختلفة وعينات بشرٍ مختلفين (لقوي، زاهي، 2016)، لذا فإنّ الاعتماد على كلا الاختبارين يعد ضرورة للتحقق من صلاحية الاستبانة للاستخدام فلا يعد أحدهما بديلاً عن الآخر، إذ إنّ توافر الصدق والثبات معاً يعد شرطاً لتحقيق تلك الصلاحية في الاستخدام.

1.5.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

1.1.5.3 الصدق الظاهري (المحتوى):

يعد الصدق الظاهري أحد أهم أشكال الصدق التي ترتبط أساساً بالقوة البنيوية لأداة الدراسة من حيث توافقها وقدرتها عن التعبير عن الظاهرة محل البحث، إذ تعد الأداة قوية وصادقة ظاهرياً إذا ما بنيت بشكل علمي سليم ذو قدرة عالية على التعبير الشامل عن المتغيرات المستهدفة وفقاً للأدبيات العلمية التي فصلت معانيها، والتي تناولتها بجميع أبعادها، فهذا النوع من الصدق يرتبط بآراء العلماء والمفكرين الذين تناولوا تلك الظواهر من أصولها العلمية ورفدوا فروع العلم بمفاهيمها والتفاصيل المتعلقة بجزئياتها، ويعد الحقل الأكاديمي الحقل الأهم الذي يستطيع إدراك المكنون العلمي للظواهر المتنوعة بحكم ارتباطهم المباشر بالقضايا العلمية المتنوعة بل وباعتبارهم مصدراً لتلك الأدبيات التي تقدم وصفاً حقيقياً لطبيعة المتغيرات التي قد يستهدفها الباحث، لذا فإنّ الباحث في توجهه لتحقيق صدق المحتوى فإنه يلجأ إلى الكتابات العلمية التي تناولت الموضوع البحثي لتمثيل الأبعاد والمتغيرات بنظرة شمولية تتوافق مع المطروح في تلك الأدبيات ومن ثم الرجوع إلى المصدر الذي من الممكن أن يزوده بالتغذية المرتدة حول ما قام بتناوله وإدراجه في أداة الدراسة، هذا المصدر يتمثل بالأكاديميين العاملين في الجامعات من المختصين بالظاهرة المدروسة الذين يتولون مهمة فحص الفقرات التي قام الباحث بإدراجها وتقدير مدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه لتحقيق هذا الشكل من أشكال الصدق (الزهيري، 2017)، ولتحقيق هذه الغاية فقد قام

الباحث بتصميم أداة الدراسة استنادًا إلى الأدب النظري والتخصصي وعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من الجامعات المحلية والبالغ عددهم (6) محكمين، الذين تولوا مهمة تدقيق ما ورد فيها من تفاصيل متعلقة بتمثيل الأبعاد والتحقق من قدرتها على التمثيل الحقيقي لها وتقديم الملاحظات اللازمة، حيث تم تعديل الأداة وفقًا لتلك الملاحظات للوصول إلى تمثيل علمي حقيقي للمحتوى المراد قياسه وإقرار الشكل النهائي لأداة الدراسة، واعتمد الباحث في حساب نسبة صدق المحتوى من خلال معادلة لاوشي (Lawshe) (حمادوش، 2019) والتي تنص المعادلة على ما يأتي، والملحق رقم (2) يوضح الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.

$$CVR = n-1/N$$

CVR: هي نسبة صدق المحتوى، n: عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسية، N: هو مجموعة المحكمين.

حيث تشير نتائج معادلة لاوشي أنّ نسبة صدق المحتوى لمحاور الدراسة (تخطيط السيناريو = 0.83، التميز المؤسسي = 0.98)، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود صدق محتوى، وذلك اعتبارًا أكبر من 0.60 وهذا يؤكد بأنّ الاستبانة صادقة لِمَا وضعت لقياسه.

2.1.5.3 صدق الاتساق الداخلي:

يشير صدق الاتساق الداخلي إلى قوة الارتباط بين متوسط الفقرات البعد أو المحور مع المتوسط العام للبعد أو للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، ويعد هذا النوع أحد أهم مقاييس صلاحية الاستبانة (صدق أداة الدراسة)، ويتم يتم التحقق من توافر هذا النوع من الصدق من خلال توافر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مجموعة من مستويات الدلالة أكثرها شيوعًا واستخدامًا (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وسيتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال طريقتين (الطريقة الأولى: معامل ارتباط بيرسون، أما الطريقة الثانية: درجة التشعب باستخدام التحليل العاملي "Outer Loadings").

صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول "تخطيط السيناريو" وفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي":

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد أو المحور الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) بين متوسط فقرات البعد أو المحور والمتوسط العام للبعد نفسه أو المحور.

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "تخطيط السيناريو" حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الأولى للبعد السابع "تطوير خطة للطوارئ" التي تنص على "تساهم عملية تطوير خطة الطوارئ في حماية اتحاد لجان العمل الصحي من المخاطر التي قد يتعرض لها في بيئة العمل" (0.464)، وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الأولى للبعد الأول "تحديد المشاركين" التي تنص على "يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي على الخبرة العالية في تحديد المشاركين في عملية تخطيط السيناريو" (0.922)، وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا بأبعاد المحور الأول المتمثل ب (تخطيط السيناريو) ذو دلالة إحصائية.

وفيما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي بفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي" حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة السادس عشر التي تنص على "تساهم عملية يعمل الموظفين بتعاون وفق روح الفريق الواحد من أجل تكامل إتمام المهام الوظيفية" (0.436)، وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة العاشرة التي تنص على "تتميز قيادة المنظمة بالقدرة على بناء وإدارة فريق عمل استراتيجي فعال ومتكامل" (0.863) وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا بأبعاد المحور الأول المتمثل بـ (تخطيط السيناريو) ذات دلالة إحصائية، والجدول (3.3) يوضح النتائج.

جدول 3.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

المحور الأول: تخطيط السيناريو (تم الاعتماد على حجم العينة الاستطلاعية = 30 استبانة)					
فقرات البعد الأول: تحديد المشاركين			فقرات البعد الثاني: تحديد المؤثرين على السيناريوهات		
رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الفقرة 1	**0.922	0.000	الفقرة 1	**0.677	0.000
الفقرة 2	**0.819	0.000	الفقرة 2	**0.732	0.000
الفقرة 3	**0.917	0.000	الفقرة 3	**0.796	0.000
الفقرة 4	**0.831	0.000	الفقرة 4	**0.776	0.000
الفقرة 5	**0.676	0.000	الفقرة 5	**0.887	0.000
الفقرة 6	**0.829	0.000	الفقرة 6	**0.861	0.000

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
فقرات البعد الثالث: تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل			فقرات البعد الرابع: تحديد العوامل المجهولة للمستقبل		
الفقرة 1	**0.563	0.001	الفقرة 1	**0.468	0.009
الفقرة 2	**0.765	0.000	الفقرة 2	**0.635	0.000
الفقرة 3	**0.723	0.000	الفقرة 3	**0.698	0.000
الفقرة 4	**0.793	0.000	الفقرة 4	**0.849	0.000
الفقرة 5	**0.787	0.000	الفقرة 5	**0.776	0.000
الفقرة 6	**0.749	0.000	الفقرة 6	**0.619	0.000
فقرات البعد الخامس: بناء السيناريوهات			فقرات البعد السادس: صياغة الاستراتيجية		
الفقرة 1	**0.785	0.000	الفقرة 1	**0.707	0.000
الفقرة 2	**0.581	0.001	الفقرة 2	**0.874	0.000
الفقرة 3	**0.620	0.000	الفقرة 3	**0.831	0.000
الفقرة 4	**0.687	0.000	الفقرة 4	**0.859	0.000
الفقرة 5	**0.695	0.000	الفقرة 5	**0.789	0.000
الفقرة 6	**0.724	0.000	الفقرة 6	**0.742	0.000
فقرات البعد السابع: تطوير خطة للطوارئ					
الفقرة 1	**0.464	0.010	الفقرة 4	**0.851	0.000
الفقرة 2	**0.740	0.000	الفقرة 5	**0.843	0.000
الفقرة 3	**0.885	0.000	الفقرة 6	**0.794	0.000
فقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي"					
الفقرة 1	**0.562	0.001	الفقرة 11	**0.671	0.000
الفقرة 2	**0.708	0.000	الفقرة 12	**0.715	0.000
الفقرة 3	**0.741	0.000	الفقرة 13	**0.653	0.000
الفقرة 4	**0.815	0.000	الفقرة 14	**0.830	0.000
الفقرة 5	**0.852	0.000	الفقرة 15	**0.607	0.000
الفقرة 6	**0.852	0.000	الفقرة 16	*0.436	0.016
الفقرة 7	**0.747	0.000	الفقرة 17	**0.666	0.000
الفقرة 8	**0.602	0.000	الفقرة 18	**0.846	0.000
الفقرة 9	**0.625	0.000	الفقرة 19	**0.789	0.000
الفقرة 10	**0.863	0.000	الفقرة 20	**0.792	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث استنادًا لمخرجات برنامج spss.

3.1.5.3 صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع) "Outer Loadings" لأبعاد ومحاور الدراسة:

ويقصد بالاتساق الداخلي مدى ارتباط درجات الأبعاد أو المحور مع درجات الفقرات المكونة لها، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال درجة التشبع (Outer Loadings)، حيث يتم الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاد من خلال درجة التشبع للفقرة، وتعرف بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن، حيث يتم الحكم على صدق الفقرات من خلال القيمة الحرجة، ويتم حذف الفقرات التي تقل عن القيمة (0.3) من نماذج القياس؛ لأنها تشير إلى أنّ هذا المؤشر له مساهمة أقل من هذه العوامل (تيغرة، 2012)، حيث يوضح جدول (4.3) درجة التشبع (Outer Loadings) لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل المتمثل بـ (تخطيط السيناريو) وفقرات المحور الثاني (التميز المؤسسي) والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد أو المحور المنتمي إليه.

وبعد إجراء التحليل، تبين عدم وجود فقرات أقل من الحد الأدنى المسموح (درجة التشبع أقل من 0.3)، حيث تحقق معيار الصدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "تخطيط السيناريو" من خلال التحليل العاملي، حيث بلغ أدنى درجة تشبع للفقرة الأولى للبعد السابع "تطوير خطة للطوارئ" (درجة التشبع = 0.413)، بينما بلغ أعلى درجة تشبع للفقرة الأولى والثالثة للبعد الأول "تحديد المشاركين" (درجة التشبع = 0.926)، وتعد هذه القيم مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وفيما يتعلق بفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي" حيث بلغ أدنى درجة تشبع للفقرة السادس عشر (درجة التشبع = 0.348)، بينما بلغ أعلى درجة تشبع للفقرة الخامسة والسادسة (درجة التشبع = 0.890)، وتعد هذه القيم مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

جدول 4.3: نتائج الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشعب) Outer Loadings لأبعاد ومحاور الدراسة.

تم الاعتماد على حجم العينة الاستطلاعية = 30 استبانة)					
البعد الأول: تحديد المشاركين (الفقرات = 6)		البعد الثاني: تحديد المؤثرين على السيناريوهات (الفقرات = 6)		البعد الثالث: تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل (الفقرات = 6)	
رقم الفقرة	درجة التشعب	رقم الفقرة	درجة التشعب	رقم الفقرة	درجة التشعب
الفقرة 1	0.926	الفقرة 1	0.666	الفقرة 1	0.478
الفقرة 2	0.805	الفقرة 2	0.734	الفقرة 2	0.783
الفقرة 3	0.926	الفقرة 3	0.811	الفقرة 3	0.697
الفقرة 4	0.844	الفقرة 4	0.767	الفقرة 4	0.810
الفقرة 5	0.684	الفقرة 5	0.890	الفقرة 5	0.831
الفقرة 6	0.811	الفقرة 6	0.861	الفقرة 6	0.773
البعد الرابع: تحديد العوامل المجهولة للمستقبل (الفقرات = 6)		البعد الخامس: بناء السيناريوهات (الفقرات = 6)		البعد السادس: صياغة الاستراتيجية (الفقرات = 6)	
الفقرة 1	0.460	الفقرة 1	0.753	الفقرة 1	0.744
الفقرة 2	0.699	الفقرة 2	0.569	الفقرة 2	0.875
الفقرة 3	0.690	الفقرة 3	0.683	الفقرة 3	0.828
الفقرة 4	0.861	الفقرة 4	0.653	الفقرة 4	0.873
الفقرة 5	0.794	الفقرة 5	0.727	الفقرة 5	0.796
الفقرة 6	0.539	الفقرة 6	0.723	الفقرة 6	0.693
البعد السابع: تطوير خطة للطوارئ (الفقرات = 6)					
الفقرة 1	0.413	الفقرة 3	0.898	الفقرة 5	0.837
الفقرة 2	0.768	الفقرة 4	0.862	الفقرة 6	0.787
المحور الثاني: التميز المؤسسي (الفقرات = 20)					
الفقرة 1	0.591	الفقرة 8	0.607	الفقرة 15	0.528
الفقرة 2	0.722	الفقرة 9	0.672	الفقرة 16	0.348
الفقرة 3	0.765	الفقرة 10	0.879	الفقرة 17	0.629
الفقرة 4	0.832	الفقرة 11	0.668	الفقرة 18	0.840
الفقرة 5	0.890	الفقرة 12	0.721	الفقرة 19	0.760
الفقرة 6	0.890	الفقرة 13	0.661	الفقرة 20	0.767
الفقرة 7	0.777	الفقرة 14	0.836		

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

4.1.5.3 الصدق البنائي:

يشير الصدق البنائي إلى مدى توافر ارتباط أو اتساق ما بين البعد والمحور المنتمي إليه، ويتم قياسه من خلال معامل ارتباط بيرسون (بين متوسط الدرجة الكلية للبعد ومتوسط الدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه)، حيث يعد أحد أهم الطرق التي تقيس صدق أداة الدراسة، ويتم التحقق من توافر معايير الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال توافر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، حيث يتضح من خلال الجدول (5.3) يوضح الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول (تخطيط السيناريو) والأبعاد المنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور بين البعد الرابع "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" وبلغت قيمة الصدق (0.589)، والبعد الثاني "تحديد المؤثرين على السيناريوهات" وبلغت قيمة الصدق (0.848)، وتشير هذه القيم إلى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001 لأبعاد الدراسة المتمثلة بـ (التخطيط السيناريو).

جدول 5.3: الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

تم الاعتماد على حجم العينة الاستطلاعية = 30 استبانة)			
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
0.000	**0.706	6	البعد الأول: تحديد المشاركين
0.000	**0.848	6	البعد الثاني: تحديد المؤثرين على السيناريوهات
0.000	**0.751	6	البعد الثالث: تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل
0.001	**0.589	6	البعد الرابع: تحديد العوامل المجهولة للمستقبل
0.000	**0.832	6	البعد الخامس: بناء السيناريوهات
0.000	**0.772	6	البعد السادس: صياغة الاستراتيجية
0.000	**0.779	6	البعد السابع: تطوير خطة للطوارئ
----	----	42	المحور ككل "التخطيط السيناريو"

** ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات برنامج spss.

2.5.3 ثبات أداة الدراسة:

- مؤشر ألفا كرونباخ والثبات المركب وأوميجا:

يشير الثبات إلى درجة الموثوقية في الحصول على نتائج متقاربة فيما لو أعيد الاعتماد على استخدام ذات الأداة في ظروف مشابهة، وهو أحد أهم الاختبارات التي ترتبط بصلاحية استخدام الأداة، وتعد أداة القياس ثباتاً عند تحقيقها لمعامل ثبات مقبول يبلغ في حده الأدنى (0.700) يمكن من خلالها الحكم بثبات الأداة المستخدمة (خنوش، عدة، 2018).

وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول ككل الذي يمثل (التخطيط السيناريو) (0.948)، بينما المحور الثاني (التميز المؤسسي) (0.945)، فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول (0.982) وللمحور الثاني (0.956)، أما نتائج اختبار أوميجا للمحور الأول (0.943) وللمحور الثاني (0.942)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، والجدول (5.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة، والجدول (6.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول 6.3: نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة.

تم الاعتماد على حجم العينة الاستطلاعية = 30 استبانة)						
أوميجا	الثبات المركب	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغير	البعد	متغيرات الدراسة
0.918	0.932	0.912	6	مستقل	الأول	تحديد المشاركين
0.885	0.909	0.877	6		الثاني	تحديد المؤثرين على السيناريوهات
0.811	0.875	0.813	6		الثالث	تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل
0.789	0.837	0.766	6		الرابع	تحديد العوامل المجهولة للمستقبل
0.778	0.842	0.766	6		الخامس	بناء السيناريوهات
0.888	0.916	0.883	6		السادس	صياغة الاستراتيجية
0.875	0.897	0.859	6		السابع	تطوير خطة للطوارئ
0.943	0.982	0.948	42		الأول	المحور ككل "التخطيط السيناريو"
0.942	0.956	0.945	20	تابع	الثاني	المحور "التميز المؤسسي"

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (برنامج spss، برنامج AMOS 2020).

3.5.3 تحقيق معايير الصدق والثبات:

حيث قام الباحث بتحقيق معايير الصدق والثبات من خلال الاختبارات المذكورة أعلاه من خلال الاعتماد على عينة استطلاعية مكونة من (30) مستجيباً ومستجيبة، حيث توصلت نتائج صلاحية الاستبانة متمثلة بمعايير الصدق والثبات، حيث تم تحقيق جميع المعايير الخاصة بالاستبانة من خلال اختبارات الصدق والثبات، وبذلك يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها.

جدول 7.3: طريقة ومدى تحقق الاختبارات.

الرقم	الاختبارات	طريقة تحقق الاختبارات	مدى تحقق الاختبارات
	صدق متغيرات الدراسة	لجنة من المحكمين (6 خبراء) من خلال معادلة لاوشي معامل ارتباط بيرسون التحليل العاملي (درجة التشبع)	تم التحقق
	صدق البنائي	معامل ارتباط بيرسون	
	ثبات متغيرات الدراسة	ألفا كرونباخ طريقة الثبات المركب أوميغا	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يعد شرط تحقيق التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة أحد الشروط المهمة التي يتوجب توافرها قبل البدء بتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، إذ إن الغاية من إجراء هذا الاختبار تتمثل في تمكين الباحث من استخدام الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية، ولكن في هذه الدراسة لم يتطرق الباحث لاستخدام اختبار التوزيع الطبيعي، وذلك وفق مبررات، وهي أنّ حجم العينة يزيد عن 30 مفردة وفق نظرية النهاية المركزية التي تفترض استخدام الاختبارات المعلمية، إذا كان حجم العينة يزيد عن 30 مفردة (ربيع، 2007)، بالإضافة إلى استخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم المجتمع صغيراً كان أو كبيراً (Geoff Norman, 2010)؛ وعليه يمكننا الاعتماد على الاختبارات المعلمية وفق المبررات التي تم ذكرها، دون اللجوء إلى استخدام اختبار التوزيع الطبيعي.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جدول 8.3: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الاعتماد على تحليل نتائج الاستبانة من خلال برنامج (SPSS & AMOS V25)		
الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	صدق المحتوى من خلال (معادلة لاوشي). صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون). صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع باستخدام التحليل العاملي). صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	طريقة ألفا كرونباخ. طريقة الثبات المركب. طريقة أوميغا.
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (أبعاد ومحاور الدراسة)	الجداول التكرارية والنسب المئوية. الوسط الحسابي. الوزن النسبي. الانحراف المعياري. اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة. الأشكال البيانية.
4.	اختبارات فرضيات الدراسة	معامل ارتباط بيرسون (Person correlations). طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). اختبارات لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test). اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا إلى مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

إنّ قدرة الباحث من الوصول إلى مرحلة تحليل البيانات تشير إلى إنجازها للجانب الأهم المرتبط بالتقدم المحرز في إطار البحث العلمي قيد الإنجاز، إذ إنّ تحليل النتائج هي مرحلة تتويج لنتائج عمل الباحث على المستوى النظري والميداني الذي رافقه جمع البيانات من مصادرها الأولية وصولاً إلى إدخالها على البرامج المختصة لاستخراج المؤشرات المرتبطة بطبيعة تلك البيانات بهدف الشروع بتحليل دلالاتها المتنوعة، فتحليل البيانات هو الأساس المهم للوصول إلى الغايات النهائية للعمل البحثي والمتمثلة بأهم الاستخلاصات التي يمكن للباحث الوقوف عليها جراء قيامه بهذه العملية، وبالتالي تمكنه من إثبات أو نفي فرضياتها البحثية التي من أجلها بني العمل البحثي ومن أجله قام الباحث بكل جهوده من أجل إتمام ذلك العمل، ويعتبر تحليل النتائج مرحلة مهمة إلا أنها غير كافية لإعطاء دلالات واضحة للمخرجات دون تدخل الباحث عبر قدراته وفهمه الميداني لطبيعة الظاهرة المدروسة لتفسير هذه النتائج ومناقشتها من حيث منطقية اتجاهاتها وطبيعة العلاقات المستخرجة، ومدى انسجام هذه النتائج مع النظريات العلمية، وفي حال اختلاف قدرته على تبرير هذا الاختلاف ارتباطاً ببيئة العمل التطبيقية أو الاتجاهات الشاذة لبعض اتجاهات المتغيرات التي ساقنتها الأدبيات العلمية، لذا فإنّ هذا الفصل من الدراسة يتناول وبشكل تفصيلي عرضاً وصفيًا لواقع الظاهرة المبحوثة من حيث مستويات ودرجات توافرها، كما ويعرض أيضاً طبيعة الاستخلاصات الخاصة بالعلاقات والتأثيرات المتبادلة للمتغيرات المفترضة في الفرضيات البحثية واتجاهاتها

والتفسيرات التي يسوقها الباحث لتبرير اتجاه تلك العلاقات، وأخيرًا استعراض كيفية الوصول إلى اختبار الفرضيات استنادًا إلى المؤشرات المستخلصة من تحليل النتائج المستقاة من المصادر الأولية، وذلك للوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات المقررة في الخطة البحثية والوصول إلى النتائج النهائية للبحث، والتي تشكل الغاية من التعمق في الظاهرة المبحوثة.

2.4 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقًا للبيانات الديمغرافية

يوضح الشكل البياني (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقًا للبيانات الديمغرافية، وبلغ عدد المستجيبين في عينة استبانة الدراسة (59) من العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد العمل الصحي، حيث تشير النتائج حسب النوع (ذكور = 66.1%، الإناث = 33.9%).

ويعزو الباحث الارتفاع الملحوظ في نسبة الذكور المشاركين في عينة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي، حيث بلغت نسبة الذكور نحو (66.1%) بينما بلغت نسبة الإناث المشاركات نحو (33.9%) إلى أن طبيعة وظروف العمل في المنظمات غير الحكومية بشكل عام تتطلب مجهودًا كبيرًا وساعات عمل طويلة، وهو ما يتعارض مع واجبات المرأة المنزلية ومسؤولياتها الأسرية، بالإضافة إلى أنّ المجتمع الفلسطيني بشكل عام تنتشر به ظاهرة انخفاض نسبة المرأة العاملة مقارنة بالرجل في العديد من مجالات العمل باستثناء قطاع التعليم، حيث يُعتبر هذا القطاع هو الأنسب لعمل المرأة من وجهة نظر المجتمع الفلسطيني، ويعود ذلك إلى الموروث الاجتماعي وتقاليد المجتمع الفلسطيني.

أما بالنسبة للارتفاع الملحوظ بنسبة المشاركين في عينة الاستبانة من الذكور العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي، فإنّ ذلك يعود إلى الجهود الكبيرة والطاقة وساعات العمل الطويلة، بالإضافة إلى العمل الميداني، والذي يتلاءم أكثر من قدرات الذكور ومهاراتهم وإمكاناتهم واتساع مساحة الوقت لديهم.

أما متغير العمر بلغ نسبة (10.2%) تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة، 39% تتراوح ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، 30.5% تتراوح ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، 20.3% تزيد أعمارهم عن 50 سنة).

ويعزو الباحث الارتفاع الملحوظ لعمل الفئات الشابة في اتحاد لجان العمل الصحي والتي تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغت نسبتهم نحو (39%)، إلى طبيعة توجهات الاتحاد التي تميل إلى توفير فرص عمل لفئة الشباب من خلال تنفيذ برامجها ومشاريعها الصحية والخدماتية المقدمة للمجتمع الفلسطيني، كما يُلاحظ من خلال الاستعراض السابق ارتفاع نسبة من تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، حيث بلغت نسبة المشاركين منهم في تعبئة الاستبانة نحو (30.5%)، ويعزو الباحث هذا الارتفاع في هذه الفئة العمرية إلى أن هذه الفئة أيضاً من الفئات الشابة، والتي تشغل عادة الوظائف الإشرافية الخاصة بالمتابعة المكتبية والميدانية للبرامج والمشاريع المقدمة من خلال اتحاد لجان العمل الصحي، سواء كانت هذه البرامج والمشاريع صحية أو خدماتية، والتي تتطلب جهوداً كبيرة لتنفيذ المهام الوظيفية المنوطة بها، والتي تعكس بالتالي اهتمام اتحاد لجان العمل الصحي بشكل خاص بالاستفادة من الطاقات الشابة، وبالالتزام بتأهيلها وبناء قدراتها الوظيفية، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لهذه الفئات، وهو ما يُوضح استمراريتها بالعمل لدى اتحاد لجان العمل الصحي، أما بالنسبة للانخفاض الملحوظ بنسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة لمن تزيد أعمارهم عن 50 سنة حيث بلغت نسبتهم نحو (20.3%)، فيرى الباحث أنّ السبب في ذلك يعود إلى ضرورة وجود مجموعة من الاستشاريين والإداريين الذي يعملون ضمن الوظائف القيادية والإدارية العليا، والتي تستلزم مهامهم الوظيفية ومسؤوليات عملهم أن يكونوا من المتمرسين في العمل الصحي والخدماتي في اتحاد لجان العمل الصحي، وبالتالي فهم ذوي خبرة عالية من شأنها المساهمة في توجيه العمل نحو المسار الأمثل، كما يتضح أيضاً من خلال العرض السابق الانخفاض الشديد في نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة لمن تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة، حيث تدنت نسبتهم لتبلغ نحو (10.2%)، ويعزو الباحث السبب في تدني هذه النسبة إلى حداثة تخرج هذه الفئة من الجامعات، وبالتالي حداثة انخراطهم في العمل الوظيفي، وبالتالي حداثة ممارستهم للمهن الوظيفية؛ مما يقلص من فرص حصولهم على عمل بشكل عام سواء كان ذلك في اتحاد لجان العمل الصحي أو في أي منظمة أخرى.

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بلغ نسبة الحاصلين على درجة علمية (دبلوم) = 6.8%، بكالوريوس = 57.6%، دراسات عليا = 35.6%.

ويعزو الباحث استحواد فئة حملة درجة البكالوريوس على النسبة الأكبر من المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي، حيث بلغت نسبتهم نحو (57.6%) إلى أن درجة البكالوريوس تعد الدرجة الأساسية التي تتوفر بشكل واسع في سوق العمل الفلسطيني،

بالإضافة إلى انخفاض الموازنة اللازمة لتمويل رواتب هذه الفئة، وبالتالي يستطيع اتحاد لجان العمل الصحي توظيف عدد كبير من حملة هذه الدرجة العلمية ضمن موازنة تشغيل مُلائمة بينما يُلاحظ من خلال الاستعراض السابق انخفاض نسبة حملة درجة دراسات عليا مقارنة بحملة درجة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم نحو (35.6%)، ويعزو الباحث وجود هذه النسبة المنخفضة مقارنة مع نسبة حملة درجة البكالوريوس والجيدة بشكل عام نظراً لمستوى توافرها في اتحاد لجان العمل الصحي إلى توجهات اتحاد لجان العمل الصحي نحو تحقيق الكفاءة والتميز في العمل من خلال تحفيز الموظفين نحو التعليم المستمر، من أجل الرقي والنهوض بمستواهم التعليمي؛ مما يساهم بالتالي في تعزيز قدرة اتحاد لجان العمل الصحي بشكل خاص على مواكبة التطورات العلمية في ظل تسارع التطور العلمي والتكنولوجي، والذي يتطلب من المنظمات غير الحكومية تحقيق التميز في سلوكها الإداري ومساهاها الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز جودة مخرجاتها بما يتلاءم مع مختلف بيئات العمل التي يتم فيها تقديم خدماتها المتنوعة، كما يعزو الباحث أيضاً انخفاض فئة حاملي الدرجة العلمية دبلوم بشكل كبير، حيث بلغت نسبة المشاركين منهم في تعبئة الاستبانة نحو (6.8%) إلى أنّ اتحاد لجان العمل الصحي يعتمد في سياسة التوظيف الخاصة به إلى توظيف هذه الفئة بالتحديد لشغل المهام المساندة مثل المهام الوظيفية الفنية والمساعدة كالكسرتاريا.

أما متغير المسمى الوظيفي بلغ نسبة (39%) من مدير برنامج/ دائرة، 11.9% منسق مشروع، 18.6% مدير مركز، 13.6% رئيس قسم، 16.9% أخرى".

ويعزو الباحث الارتفاع الملحوظ في الاستعراض السابق لنسبة من يشغلون مدير برنامج/ دائرة حيث بلغت نسبة المشاركين منهم في تعبئة الاستبانة نحو (39%)، والتي تعد نسبة مرتفعة حيث يرى الباحث أنّ السبب في ذلك يعود إلى الانتشار الواسع لمراكز اتحاد لجان العمل الصحي الصحية والمجتمعية لتغطي شرائح واسعة من المجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، وبالتالي فإنّ هذه المراكز تستلزم توافر عدد من الإداريين لبرامجها ودوائرها المتنوعة بمعنى أنّ السبب في هذا الارتفاع يعود إلى تعدد البرامج التي يتم تقديمها للجمهور المستهدف من خلال اتحاد لجان العمل الصحي، بالإضافة إلى تعدد المراكز الصحية والخدماتية المنوط بها تقديم الخدمة للجمهور المستهدف، وهذا بالتحديد ما يفسره توافر نسبة (18.6%) من مديري المراكز، والذي يشير إلى تعدد انتشار المراكز الصحية والخدماتية التابعة لاتحاد لجان العمل الصحي أما بالنسبة للانخفاض الملحوظ في نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي، والذي يشغلون وظيفة رئيس قسم، حيث بلغت نسبتهم نحو (18.6%) فيما بلغت نسبة من يشغلون الوظائف الإدارية الأخرى نحو (16.9%) كما بلغت نسبة من يشغلون وظيفة منسق مشروع نحو (11.9%)

فيعزو الباحث الانخفاض والتقارب في هذه النسب إلى طبيعة تدرج الهيكل الإداري في اتحاد لجان العمل الصحي، والذي يتم تصميمه بشكل خاص يتلاءم مع المسؤوليات والمهام المنوطة بكل وظيفة، والتي يتم مراعاة وظيفتها نحو تقديم الخدمة للمستفيد، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار طبيعة البرنامج أو المشروع ومستلزمات مهامه، وذلك من أجل إيصال أفضل خدمة ومخرجات للجمهور المستهدف.

أما متغير سنوات الخبرة بلغت نسبة (15.3% تتراوح ما بين 1 أقل من 5 سنوات، 16.9% تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، 22% تتراوح ما بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة، 45.8% تزيد سنوات خبرة عن 15 سنة).

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة لصالح من تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين لأكثر من 15 سنة إلى توجهات اتحاد لجان العمل الصحي بشكل خاص، والتي تسعى للحفاظ على الموظفين وذلك من خلال تعزيز الاستقرار الوظيفي لهم في الاتحاد؛ مما يدعم استمراريتهم بالعمل لديه، بالإضافة إلى توجهات الاتحاد أيضاً نحو تحسين مسار العمل وتعزيز جودة مخرجاته للجمهور الفلسطيني المستهدف، والتي تتطلب بالتالي ضرورة توافر ذوي الخبرة الأعلى والمنوط بهم توجيه العمل نحو مساره الصحيح أما بالنسبة للتقارب للانخفاض الملحوظ في نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة من ذوي عدد سنوات الخبرة الأخرى، والذي أيضاً تقاربت نسبة مشاركتهم حيث يعزو الباحث السبب في ذلك إلى اهتمام اتحاد لجان العمل الصحي بتوفير بيئة عمل مهنية ملائمة لتطلعات الموظفين العاملين لديه، بينما يلاحظ انخفاض نسبة من تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 1 إلى أقل من 5 سنوات من المشاركين في تعبئة الاستبانة حيث بلغت نسبتهم نحو (15.3%) إلى أن هذه الفئة بالتحديد شملت العاملين على بند البرامج والمشاريع الصحية والخدمات التي يتم تقديمها من خلال اتحاد لجان العمل الصحي، وبالتالي فإن عقود عملهم ترتبط بالمدة الزمنية الخاصة بالبرامج والمشاريع، وبالتالي فإن عدد سنوات الخبرة لديهم يكون منخفض إلى حد ما.

جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية.

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
الجنس	ذكر	39	66.1	المسمى الوظيفي	مدير برنامج/ دائرة	23	39.0
	أنثى	20	33.9		منسق مشروع	7	11.9
العمر	20 سنة الي أقل من 30 سنة	6	10.2	مدير مركز	11	18.6	
	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	23	39.0	رئيس قسم	8	13.6	
	40 سنة إلى أقل من 50 سنة	18	30.5	أخرى	10	16.9	
	50 سنة فأكثر	12	20.3	1 إلى أقل من 5 سنوات	9	15.3	
المؤهل العلمي	دبلوم	4	6.8	سنوات الخبرة	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10	16.9
	بكالوريوس	34	57.6		10 سنوات - أقل من 15 سنة	13	22.0
	دراسات عليا	21	35.6		15 سنة فأكثر	27	45.8

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

3.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام

يوضح الجدول (1.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل (أبعاد تخطيط السيناريو) من (42) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) من (20) فقرة.

حيث بلغ متوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد التخطيط السيناريو (4.13 من 5) بوزن نسبي (82.6%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة، أما المحور الثاني حيث بلغ متوسط الموافقة للدرجة الكلية للتميز المؤسسي (4.09 من 5) بوزن نسبي (81.8%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة.

فيما يتعلق بأبعاد التخطيط السيناريو تراوحت الأبعاد ما بين البعد السادس المتمثل (صياغة الاستراتيجية) وبلغ المتوسط الحسابي (4.27 من 5) بوزن نسبي (85.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، والبعد الخامس (بناء السيناريوهات) بوسط حسابي (3.99 من 5) بوزن نسبي (79.8%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة. وكما تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحدة) (One sample t-test) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد أو المحور لمتغيرات الدراسة

حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط "الرأي الحيادي" من قبل أفراد مجتمع الدراسة على البعد أو المحور أم لا، حيث تبين بأن قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أو المحور أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة أبعاد ومحاور الدراسة يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة						أبعاد ومحاور الدراسة	
مستوى الموافقة	الترتيب	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المقياس	
مرتفع	6	**17.1	0.45	80.2%	4.01	تحديد المشاركين	
مرتفع	3	**23.3	0.37	82.8%	4.14	تحديد المؤثرين على السيناريوهات	
مرتفع جداً	2	**22.3	0.43	85.2%	4.26	تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل	
مرتفع	5	**18.4	0.44	81.2%	4.06	تحديد العوامل المجهولة للمستقبل	
مرتفع	7	**18.0	0.42	79.8%	3.99	بناء السيناريوهات	
مرتفع جداً	1	**20.3	0.48	85.4%	4.27	صياغة الاستراتيجية	
مرتفع	4	**18.1	0.48	82.8%	4.14	تطوير خطة للطوارئ	
مرتفع	-----	**24.4	0.35	82.6%	4.13	المحور ككل "تخطيط السيناريو"	
مرتفع	-----	**20.3	0.41	81.8%	4.09	المحور الثاني "التميز المؤسسي"	

ملاحظة: (الوسط الحسابي = مجموع الإجابات ÷ عددهم، % الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100، الانحراف المعياري: هو انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر من معايير التشتت، ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

ويرى الباحث من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، والتي تتمثل في كل من تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية؛ وجود اتجاه عام إيجابي يرتبط بمستويات التطبيق والاهتمام بممارسات تخطيط السيناريو كأحد الوسائل الداعمة لتعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك من أجل تحقيق التميز المؤسسي للاتحاد بين مثيلاته من المنظمات غير الحكومية العاملة في المجتمع الفلسطيني، كما يعزو الباحث أيضاً هذا الارتفاع الملحوظ في الموافقة نحو المستويات الخاصة بالجوانب ذات العلاقة بكل من تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي إلى مجموعة من الأسباب المتنوعة، حيث

يتمثل أهم هذه الأسباب في اهتمام اتحاد لجان العمل الصحي بشكل خاص بتعزيز جودة التخطيط الاستراتيجي الذي من خلاله يستطيع الاتحاد البقاء والصمود في بيئة العمل المتغيرة وذات المستجدات الطارئة والمتلاحقة في المحافظات الجنوبية؛ مما يدعم بالتالي تحقيق التميز المؤسسي للاتحاد، سواءً كان في مجال عمل الاتحاد الداخلي أو في مجال تقديم الخدمة للجمهور المستفيد.

ويعزو الباحث أيضاً هذا الاتجاه الإيجابي في اتحاد لجان العمل الصحي نحو ممارسات تخطيط السيناريو؛ نظراً لأهميته في تحسين مسار تنفيذ العمل، وبالتالي تحسين الأداء الفعلي والحفاظ على استدامة الاتحاد في بيئة العمل على المدى البعيد، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل واستشراف المستقبل بالاعتماد على تحليل التغيرات والمستجدات الطارئة في بيئة المجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية من جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ مما يدعم قدرة اتحاد لجان العمل الصحي على وضع تصورات موضوعية ومنطقية للمستقبل القريب والبعيد في المحافظات الجنوبية، وبناء الخطط الاستراتيجية ذات الكفاءة والفاعلية والمرونة للتعامل مع المستجدات والتغيرات على أساس منطقي وعلمي صحيح، وبالتالي دعم نجاح خطط العمل الخاصة ببرامج ومشاريع اتحاد لجان العمل الصحي وتحقيق التميز المؤسسي المرجو للاتحاد بين مثيلاته في بيئة عمل المنظمات غير الحكومية؛ مما يدعم استدامة عمل الاتحاد وتميز مخرجاته المتمثلة في خدماته المجتمعية والصحية المقدمة للجمهور المستهدف في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهذا بالتحديد ما يفسر التوجه العام الإيجابي للمبجوثين حول متغير تخطيط السيناريو.

كما يرى الباحث أيضاً أنّ ارتفاع تقييم المبجوثين من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي نحو متغير التميز المؤسسي يرتبط بمجموعة من الأسباب، والتي يتمثل أهمها في التزام اتحاد لجان العمل الصحي بشكل كبير في تعزيز وتطوير جودة الأداء المؤسسي، من أجل تحقيق التميز المؤسسي الذي بدوره يدعم الاستمرارية والاستدامة لاتحاد لجان العمل الصحي في بيئة العمل غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني؛ وذلك من خلال بناء القدرة التنظيمية للاتحاد؛ مما يُعزز قدرته على استكشاف حاجيات ورغبات المجتمع المستهدف وتحديد لوائمه إشباع تطلعاته، وبالتالي تعزيز إمكانية إحداث أثر تنموي مستدام لخدمات اتحاد لجان العمل الصحي في المجتمع المستهدف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وبالتالي تحقيق رضا الجمهور المستهدف عن جودة الأداء والخدمات المقدمة، وتحسين الصورة الذهنية للاتحاد في المجتمع المحيط؛ مما يدعم قدرة الاتحاد على الاستدامة في بيئة العمل في المجتمع الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الهادي، 2014) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى الموافقة حول محور "تخطيط السيناريو" من قبل العاملين في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة في الأردن، بالإضافة إلى دراسة (خضير، 2017) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى الموافقة حول التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الشركات السياحية بمصر.

4.4 نتائج تحليل الوصفي لمتغيرات ولأبعاد ومحاور أداة الدراسة

1.4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "تخطيط السيناريو":

1.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "تحديد المشاركين":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "تحديد المشاركين" التي تندرج تحت المحور الأول (تخطيط السيناريو) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (4.01 من 5 بانحراف معياري 0.45) وبوزن نسبي (80.2%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جدًا.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد؛ فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي تنص على "يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي على الخبرة العالية في تحديد المشاركين في عملية تخطيط السيناريو" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.14 من 5 بانحراف معياري 0.62) وبوزن نسبي (82.8%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص على "يتميز المشاركون في عملية تخطيط السيناريو بالقدرة على التفكير الابتكاري" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.92 من 5 بانحراف معياري 0.62) وبوزن نسبي (78.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " تحديد المشاركين".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.45	80.2%	4.01	الدرجة الكلية للبعد الأول "تحديد المشاركين"
1 (مرتفع)	0.62	82.8%	4.14	يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي على الخبرة العالية في تحديد المشاركين في عملية تخطيط السيناريو.
6 (مرتفع)	0.62	78.4%	3.92	يتميز المشاركون في عملية تخطيط السيناريو بالقدرة على التفكير الابتكاري.
2 (مرتفع)	0.55	81.4%	4.07	لدى الأفراد المشاركين في عملية تخطيط السيناريو القدرة على صياغة التوجه الاستراتيجي لاتحاد لجان العمل الصحي بكفاءة وفاعلية.
5 (مرتفع)	0.55	79.4%	3.97	يتم تحديد المشاركين في عملية تخطيط السيناريو بناءً على قدرتهم على التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة.
3 (مرتفع)	0.49	80.6%	4.03	تتوفر لدى المشاركين في عملية تخطيط السيناريو القدرة على دراسة المستقبل وتحديده بناءً على خبرات الحاضر.
4 (مرتفع)	0.60	79.6%	3.98	يعتمد المشاركون في إعداد السيناريو على عملية إبداع عقلانية مرنة وديناميكية لتكون بمكانة بؤرة تطوير السيناريو.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "تحديد المشاركين" كأحد أبعاد محور "تخطيط السيناريو" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "تحديد المشاركين"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد ما نسبته (80.2%) مما يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتعزيز تطبيق الجوانب الخاصة ببُعد "تحديد المشاركين". ويرى الباحث أنّ ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المرتبطة بهذا البُعد يعود إلى الأسلوب الذي يتبعه اتحاد لجان العمل الصحي في تحديد الأشخاص المشاركين في إعداد وتخطيط سيناريوهات الخطة الاستراتيجية، والذين يتم تحديدهم بناءً على توفر القدرة لديهم على دراسة المستقبل وتحديده بناءً على خبرات الحاضر، بالإضافة إلى تمتع هؤلاء المشاركين بالإبداع الفكري والمرن الذي يساهم في تكوين رؤية موضوعية وديناميكية من شأنها أن

تكون بمكانة بؤرة تطوير تخطيط السيناريو؛ مما يعزز عملية تخطيط السيناريو في اتحاد لجان العمل الصحي؛ بمعنى أن عملية اختيار المشاركين في إعداد السيناريو تتم وفق تميز هؤلاء المشاركين بقدرتهم على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل، بالإضافة إلى قدرتهم على التفاعل والاستجابة مع أي متغيرات قد تطرأ في بيئة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "تحديد المشاركين" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في العليا والمنوط بهم الإشراف على عمليات التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي القطري، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kuye & Ogbojfor, 2011) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة نحو بُعد "تحديد المشاركين" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في شركات التصنيع النيجيري.

2.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "تحديد المؤثرين على السيناريوهات":

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "تحديد المؤثرين على السيناريوهات" التي تدرج تحت المحور الأول (تخطيط السيناريو) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (4.14 من 5 بانحراف معياري 0.45) وبوزن نسبي (82.2%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد؛ فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الرابعة التي تنص على "تهدف عملية تحديد المؤثرين على السيناريوهات في المنظمة إلى تعزيز كفاءة وفاعلية الموارد المتاحة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.22 من 5 بانحراف معياري 0.49) وبوزن نسبي (84.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على "يتم تحديد العوامل المؤثرة على السيناريوهات بهدف توسيع نطاق السيناريو وإغناء أبعاده" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.08 من 5 بانحراف معياري 0.46) وبوزن نسبي (81.6%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "تحديد المؤثرين على السيناريوهات".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.37	82.8%	4.14	الدرجة الكلية للبعد الثاني "تحديد المؤثرين على السيناريوهات"
3 (مرتفع)	0.50	82.8%	4.14	عند تحديد المؤثرين على السيناريوهات يتم تحليل لبيئة الداخلية والخارجية من أجل معرفة منظومة العمليات المتكاملة ذات العلاقة المؤثرة على السيناريوهات.
4 (مرتفع)	0.45	82.4%	4.12	يتم تحديد القضايا الحرجة ذات العلاقة بالموقع التنافسي لاتحاد لجان العمل الصحي باعتبارها أحد العوامل المؤثرة على نجاح تخطيط السيناريو.
6 (مرتفع)	0.46	81.6%	4.08	يتم تحديد العوامل المؤثرة على السيناريوهات بهدف توسيع نطاق السيناريو وإغناء أبعاده.
1 (مرتفع جداً)	0.49	84.4%	4.22	تهدف عملية تحديد المؤثرين على السيناريوهات في المنظمة إلى تعزيز كفاءة وفاعلية الموارد المتاحة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة.
2 (مرتفع جداً)	0.51	84.0%	4.20	عند تحديد المؤثرين على السيناريو يتم الأخذ بعين الاعتبار تحليل الثقافة التنظيمية وطبيعة بيئة عمل المنظمة.
5 (مرتفع)	0.59	82.4%	4.12	تساهم عملية تحديد المؤثرين على السيناريوهات إلى توفير جميع المعلومات اللازمة التي يتم الاعتماد عليها كأحد المؤثرات على تخطيط السيناريو.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "تحديد المؤثرين على السيناريوهات" كأحد أبعاد محور "تخطيط السيناريو" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "تحديد المؤثرين على السيناريوهات"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد ما نسبته (82.8%)؛ مما يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتعزيز تطبيق الجوانب الخاصة ببُعد "تحديد المؤثرين على السيناريوهات". ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المرتبطة بهذا البُعد يعود إلى الجهود التي يبذلها اتحاد لجان العمل الصحي من أجل توافر جميع المعلومات اللازمة، والتي يتم الاعتماد

كأحد المؤثرات المهمة في عملية تخطيط السيناريوهات، بالإضافة إلى إدراك المبحوثين الفعلي حول أهمية عملية تحديد المؤثرين على السيناريوهات في الاتحاد من أجل تعزيز كفاءة وفاعلية الموارد المتاحة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك بالاعتماد على تحليل الثقافة التنظيمية أيضاً، وتحليل طبيعة بيئة عمل الاتحاد كمنظمة غير حكومية عاملة في المجال الصحي والخدمات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

كما يرى الباحث أيضاً أن اعتماد اتحاد لجان العمل الصحي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في عملية تحديد المؤثرين على السيناريوهات يساهم في توفير منظومة عمليات متكاملة للأمور المؤثرة على السيناريوهات، وبالتالي فإن ذلك يساهم في توسيع نطاق السيناريو وتعزيز جودة جوانبه، وبالتالي تعزيز الموقع التنافسي لاتحاد لجان العمل الصحي كمنظمة غير حكومية عاملة في المجال الصحي والخدمات، وهذا بالتحديد ما عزز مستوى الموافقة من خلال المبحوثين نحو بعد "تحديد المؤثرين على السيناريو".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "تحديد المؤثرين على السيناريوهات" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في العليا والمنوط بهم الإشراف على عمليات التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي القطري، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد العال، 2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة نحو الجوانب الخاصة ببُعد "تحديد المؤثرين على السيناريوهات" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

3.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل":

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" التي تندرج تحت المحور الأول (تخطيط السيناريو) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (4.26 من 5 بانحراف معياري 0.43) وبوزن نسبي (85.2%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد؛ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على "تساهم عملية تحديد اتجاهات المستقبل المتوقع في تحسين توجهات الإدارة العليا لاتحاد لجان العمل الصحي" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.36 من 5 بانحراف معياري 0.51)

وبوزن نسبي (87.1%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تساهم عملية تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل بتعزيز المعرفة التامة للاتجاهات التي يسعى إليها اتحاد لجان العمل الصحي في المستقبل والقدرة على التوقع بما سوف تكون عليه" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.17 من 5 بانحراف معياري 0.53) وبوزن نسبي (83.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي ل فقرات البعد الثالث "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل".

الترتيب (مستوى الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع جداً	0.43	85.2%	4.26	الدرجة الكلية للبعد الثالث "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل"
3 (مرتفع جداً)	0.55	85.4%	4.27	يتم جمع جميع المعلومات اللازمة حول تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل لاتحاد لجان العمل الصحي في عملية تخطيط السيناريو.
1 (مرتفع جداً)	0.51	87.2%	4.36	تساهم عملية تحديد اتجاهات المستقبل المتوقع في تحسين توجهات الإدارة العليا لاتحاد لجان العمل الصحي.
4 (مرتفع جداً)	0.54	85.0%	4.25	يتم الاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لاتحاد لجان العمل الصحي بهدف اكتشاف القوة الدافعة لتحديد وضعها الحالي وهي تتجه نحو المستقبل.
6 (مرتفع)	0.53	83.4%	4.17	تساهم عملية تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل بتعزيز المعرفة التامة للاتجاهات التي يسعى إليها اتحاد لجان العمل الصحي في المستقبل والقدرة على التوقع بما سوف تكون عليه.
2 (مرتفع جداً)	0.52	85.8%	4.29	تساهم عملية تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل في إعادة رسم ما يطمح إليه اتحاد لجان العمل الصحي من خلال إدخال التعديلات وفق ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
5 (مرتفع جداً)	0.57	85.0%	4.25	تهدف عملية تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل إلى توفير قاعدة بيانات متكاملة ومعلومات كافية وفعالة لبناء الخطة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" كأحد أبعاد محور "تخطيط السيناريو" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد ما نسبته (85.2%)؛ مما يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتعزيز تطبيق الجوانب الخاصة ببُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل". ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المرتبطة بهذا البُعد يعود إلى الجهود التي يبذلها اتحاد لجان العمل الصحي في سبيل تحسين توجهات الإدارة العليا لاتحاد لجان العمل الصحي من خلال تعزيز المعرفة التامة للاتجاهات المستقبلية، وذلك بالاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لاتحاد لجان العمل الصحي بهدف اكتشاف القوة الدافعة لتحديد وضع الاتحاد الحالي، وهو يتجه بخطته الاستراتيجية نحو المستقبل؛ مما يساهم في إعادة رسم ما يطمح إليه اتحاد لجان العمل الصحي من خلال إدخال التعديلات وفق ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، حيث إنَّ عملية تحديد اتجاهات المستقبل من شأنها توفير قاعدة بيانات متكاملة ومعلومات كافية وفعّالة لبناء الخطة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي، وهذا بالتحديد ما يفسر مستويات الموافقة المرتفعة حول بُعد "تحديد اتجاهات تشكيل لمستقبل" من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قاووق، 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السيد وهيبه، 2018) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة نحو الجوانب الخاصة ببُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" في تصميم الدراسات المستقبلية في قطاع التعليم.

4.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل":

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" التي تدرج تحت المحور الأول (تخطيط السيناريو) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (4.06 من 5 بانحراف معياري 0.44) وبوزن نسبي (81.2%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الخامسة التي تنص على " تساهم عملية تحليل العوامل المجهولة في معرفة نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص بالشكل الأمثل" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.27 من 5 بانحراف معياري 0.58) وبوزن نسبي (85.4%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على "يتم وضع خطة ارشادية لتسهيل عملية تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.85 من 5 بانحراف معياري 0.61) وبوزن نسبي (77%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع " تحديد العوامل المجهولة للمستقبل".

الترتيب مستوى (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.44	81.2%	4.06	الدرجة الكلية للبعد الرابع " تحديد العوامل المجهولة للمستقبل "
4 (مرتفع)	0.50	81.6%	4.08	يعزز استخدام سيناريوهات التخطيط قدرة اتحاد لجان العمل الصحي على تحديد العوامل الغامضة في الأعمال المستقبلية لها.
3 (مرتفع)	0.51	82.0%	4.10	تساهم ممارسة سيناريوهات التخطيط في تقليل عملية اللاتأكد الخاصة ببيئة العمل في اتحاد لجان العمل الصحي.
6 (مرتفع)	0.61	77.0%	3.85	يتم وضع خطة إرشادية لتسهيل عملية تحديد العوامل المجهولة للمستقبل.
2 (مرتفع)	0.65	82.8%	4.14	تساهم عملية تحديد العوامل المجهولة في استشراف المستقبل بشكل منطقي.
1 (مرتفع جداً)	0.58	85.4%	4.27	تساهم عملية تحليل العوامل المجهولة في معرفة نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص بالشكل الأمثل.
5 (مرتفع)	0.64	79.4%	3.97	يتم تحديد العوامل المجهولة للمستقبل من خلال فريق عمل يتميز بالقدرة على التفكير الإبداعي.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" كأحد أبعاد محور "تخطيط السيناريو" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد ما نسبته (81.2%)؛ مما يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتعزيز تطبيق الجوانب الخاصة بهذا البُعد. ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة يعود إلى إدراك المبحوثين الفعلي لأهمية عملية تحديد العوامل المجهولة في استشراف المستقبل بشكل منطقي ومساهمتها الفعالة في معرفة نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص بالشكل الأمثل؛ مما يدعم كفاءة عملية بناء وصياغة الخطط الاستراتيجية بالشكل الأمثل والأنسب لبيئة العمل ذات التغيرات الطارئة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

كما يرى الباحث أيضاً أن كفاءة "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" تساهم في تحديد العوامل الغامضة في الأعمال المستقبلية التي قد تواجه الاتحاد، وبذلك يُسهل إمكانية وضع إرشادية لهذه العوامل، وبالتالي تسهيل الإعداد للمستقبل، وتعزيز إمكانية استغلال الفرص المتاحة في الوقت المناسب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في العليا والمنوط بهم الإشراف على عمليات التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي القطري، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قاووق، 2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

5.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس " بناء السيناريوهات":

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس "بناء السيناريوهات" التي تتدرج تحت المحور الأول (تخطيط السيناريو) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الخامس (3.99 من 5 بانحراف معياري 0.42) وبوزن نسبي (79.8%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد؛ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثالثة التي تنص على "عند عملية بناء السيناريو يتم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الظروف المؤثرة على عمل اتحاد لجان العمل الصحي" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.17 من 5 بانحراف معياري 0.46) وبوزن نسبي (83.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "عند عملية بناء الاستراتيجية يُصمم اتحاد لجان العمل الصحي مجموعة خطط استراتيجية تتكون من 3 إلى 5 خطط بديلة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.63 من 5 بانحراف معياري 0.66) وبوزن نسبي (72.6%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 7.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "بناء السيناريوهات".

الترتيب مستوى (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.42	79.8%	3.99	الدرجة الكلية للبعد الخامس "بناء السيناريوهات"
5 (مرتفع)	0.66	78.0%	3.90	يتوفر لدى اتحاد لجان العمل الصحي مجموعة من السيناريوهات لاستخدامها كبديل في حال احتياج الاتحاد لها.
3 (مرتفع)	0.53	81.6%	4.08	يتم الاعتماد على فريق العمل ذو خبرة وكفاءة عالية للقيام بعملية بناء السيناريو في المنظمة.
1 (مرتفع)	0.46	83.4%	4.17	عند عملية بناء السيناريو يتم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الظروف المؤثرة على عمل اتحاد لجان العمل الصحي.
6 (مرتفع)	0.66	72.6%	3.63	عند عملية بناء الاستراتيجية يُصمم اتحاد لجان العمل الصحي مجموعة خطط استراتيجية تتكون من 3 إلى 5 خطط بديلة.
2 (مرتفع)	0.57	83.8%	4.19	تعزز عملية بناء السيناريو من قدرة الإدارة العليا للاتحاد على التعامل مع المتغيرات التي قد تطرأ في بيئة العمل.
4 (مرتفع)	0.58	80.0%	4.00	تتوفر لدى القائمين على عملية بناء السيناريوهات مهارة التفكير الجمعي.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "بناء السيناريوهات" كأحد أبعاد محور "تخطيط السيناريو" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في

المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببناء السيناريوهات"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد ما نسبته (79.8%) مما يشير إلى وجود درجة موافقة مرتفعة في آراء المبحوثين حول توفر التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتعزيز تطبيق الجوانب الخاصة بهذا البعد. ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة حول هذا البعد يعود إلى توافر فريق عمل ذو خبرة وكفاءة عالية للقيام بعملية بناء السيناريو في اتحاد لجان العمل الصحي، حيث تتطلب عملية بناء السيناريو إعداد 3 إلى 5 سيناريوهات استراتيجية، وذلك من أجل تعزيز إمكانية الاستعداد للمستقبل وفق أي ظروف محتملة، بالإضافة إلى أن إدراك المبحوثين حول كفاءة هذه الخطط البديلة التي يعتمدها اتحاد لجان العمل الصحي من أجل توفير المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات في بيئة العمل عند القيام بعملية بناء سيناريوهات التخطيط الاستراتيجي قد ساهم في ارتفاع مستوى الموافقة نحو هذا البعد، حيث يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي في هذه العملية على شحذ مهارات التفكير الجمعي لفريق العمل من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، وهذا ما يُفسر بالتحديد الارتفاع في مستوى الموافقة من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "بناء السيناريوهات" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في العليا والمنوط بهم الإشراف على عمليات التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي القطري، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قاووق، 2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "بناء السيناريوهات" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان.

6.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد السادس "صياغة الاستراتيجية":

يوضح الجدول (8.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد السادس "صياغة الاستراتيجية" التي تتدرج تحت المحور الأول (تخطيط السيناريو) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد السادس (4.27 من 5 بانحراف معياري 0.48) وبوزن نسبي (85.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جدًا.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد؛ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الخامسة التي تنص على "تتم صياغة استراتيجية اتحاد لجان العمل الصحي بشكل يتوافق مع رسالته ورؤيته وأهدافه

الاستراتيجية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.41 من 5 بانحراف معياري 0.59) وبوزن نسبي (88.2%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة السادسة التي تنص على "يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي على خطة استراتيجية شاملة طويلة الأجل تشمل مجموعة واسعة من الخيارات التي تمكنه من تحسين جودة خدماته بشكل مستمر" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.19 من 5 بانحراف معياري 0.62) وبوزن نسبي (83.8%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 8.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس " صياغة الاستراتيجية".

الترتيب مستوى (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع جداً	0.48	85.4%	4.27	الدرجة الكلية للبعد السادس " صياغة الاستراتيجية"
5 (مرتفع)	0.50	83.8%	4.19	تستند عملية صياغة الاستراتيجية إلى مجموعة من التوقعات المستقبلية المنطقية المحتملة.
4 (مرتفع جداً)	0.53	84.8%	4.24	تتوفر لدى اتحاد لجان العمل الصحي خطة استراتيجية مرنة للتكيف مع المستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل.
3 (مرتفع جداً)	0.59	86.2%	4.31	يتم الأخذ بعين الاعتبار إمكانات اتحاد لجان العمل الصحي وموارده المتاحة عند عملية صياغة الاستراتيجية.
2 (مرتفع جداً)	0.57	86.4%	4.32	يتم التركيز على التوجه العام للاتحاد عند صياغة الاستراتيجية العامة لها.
1 (مرتفع جداً)	0.59	88.2%	4.41	تتم صياغة استراتيجية اتحاد لجان العمل الصحي بشكل يتوافق مع رسالته ورؤيته وأهدافه الاستراتيجية.
6 (مرتفع)	0.62	83.8%	4.19	يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي على خطة استراتيجية شاملة طويلة الأجل تشمل مجموعة واسعة من الخيارات التي تمكنه من تحسين جودة خدماته بشكل مستمر.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "صياغة الاستراتيجية" كأحد أبعاد محور "تخطيط السيناريو" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "صياغة الاستراتيجية"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد ما نسبته (85.4%)؛ مما يشير إلى وجود

درجة موافقة مرتفعة في آراء المبحوثين من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى حول التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتعزيز تطبيق الجوانب الخاصة بهذا البُعد. ويرى الباحث أنّ ارتفاع نسبة الموافقة حول هذا البُعد يعود إلى مراعاة اتحاد لجان العمل الصحي لإمكاناته وموارده المتاحة عند عملية صياغة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تركيز الاتحاد على كيفية تحقيق أهدافه وتوجهاته العامة عند صياغة الاستراتيجية ومراعاة توافرها مع هذه الأهداف والتوجهات، بالإضافة إلى توسيع خيارات الخطط الاستراتيجية بما يدعم تمكين الاتحاد من تحقيق أهدافه وتحسين جودة خدماته بشكل مستمر، ويتضح ذلك بشكل كبير من خلال ارتفاع مستوى موافقة المبحوثين نحو هذه الجوانب المرابطة ببُعد "صياغة الاستراتيجية".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "صياغة الاستراتيجية" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في العليا والمنوط بهم الإشراف على عمليات التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي القطري، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الهادي، 2014) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "صياغة الاستراتيجية" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة في الأردن.

7.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد السابع " تطوير خطة للطوارئ":

يوضح الجدول (9.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد السابع "تطوير خطة للطوارئ" التي تندرج تحت المحور الأول (تخطيط السيناريو) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد السابع (4.14 من 5 بانحراف معياري 0.48) وبوزن نسبي (82.8%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد؛ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على "تساهم عملية تطوير خطة الطوارئ في حماية اتحاد لجان العمل الصحي من المخاطر التي قد يتعرض لها في بيئة العمل" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.34 من 5 بانحراف معياري 0.57) وبوزن نسبي (86.8%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "يتبع اتحاد لجان العمل الصحي أسلوب مشاركة العاملين في تطوير خطة الاستجابة للطوارئ" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.10 من 5 بانحراف معياري 0.63) وبوزن نسبي (82%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 9.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السابع " تطوير خطة للطوارئ"

الترتيب مستوى (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.48	82.8%	4.14	الدرجة الكلية للبعد السابع " تطوير خطة للطوارئ"
1 (مرتفع جداً)	0.57	86.8%	4.34	تساهم عملية تطوير خطة الطوارئ في حماية اتحاد لجان العمل الصحي من المخاطر التي قد يتعرض لها في بيئة العمل.
3 (مرتفع)	0.62	81.6%	4.08	تتوفر لدى اتحاد لجان العمل الصحي خطة استراتيجية مرنة للاستجابة للطوارئ في حال حدوثها.
2 (مرتفع)	0.57	82.8%	4.14	يتبع اتحاد لجان العمل الصحي أسلوب تطوير خطة للطوارئ بشكل فعال في حال حدوث متغيرات طارئة في بيئة العمل.
6 (مرتفع)	0.63	82.0%	4.10	يتبع اتحاد لجان العمل الصحي أسلوب مشاركة العاملين في تطوير خطة الاستجابة للطوارئ.
5 (مرتفع)	0.60	82.0%	4.10	يقوم اتحاد لجان العمل الصحي بتطوير خطة للطوارئ بالاستناد إلى رصد مؤشرات حدوث المخاطر وتحليلها.
4 (مرتفع)	0.67	82.4%	4.12	يتوفر لدى الاتحاد فريق عمل ذو كفاءة عالية للإشراف على تطوير خطة الاستجابة للطوارئ.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بجوانب بُعد "تطوير خطة للطوارئ" كأحد أبعاد محور "تخطيط السيناريو" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة ببُعد "تطوير خطة للطوارئ"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد ما نسبته (82.8%)؛ مما يشير إلى وجود مستوى موافقة مرتفع في آراء المبحوثين من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى حول التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتعزيز تطبيق الجوانب الخاصة بهذا البُعد. ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الموافقة حول هذا البُعد يعود إلى اتباع اتحاد لجان العمل الصحي لمشاركة العاملين فيه عند القيام بعملية تصميم خطة الاستجابة للطوارئ وتطويرها، بالإضافة إلى كفاءة فريق العمل المنوط به الإشراف على عملية تطوير خطة الاستجابة للطوارئ؛ مما يدعم استمرارية عمل الاتحاد في ظل الظروف الصعبة والمستجدات المتغيرة في بيئة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛

وذلك من أجل استمرارية إيصال الخدمات الصحية والمجتمعية للجمهور المستهدف.

كما يرى الباحث أيضاً أنّ عملية تطوير خطة الاستجابة للطوارئ تساهم بشكل كبير في حماية اتحاد لجان العمل الصحي من المخاطر التي قد يتعرض لها في بيئة العمل غير المستقرة؛ وذلك من خلال مرونة هذه الخطة وفعاليتها في حال حدوث متغيرات طارئة في بيئة العمل، حيث يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي على رصد مؤشرات حدوث المخاطر وتحليلها عند تصميم خطة الطوارئ، وهذا بالتحديد ما ساهم في ارتفاع مستوى موافقة المبحوثين حول الجوانب ذات العلاقة بـ"تطوير خطة للطوارئ".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "تطوير خطة للطوارئ" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في العليا والمنوط بهم الإشراف على عمليات التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي القطري، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kuye & Oghojafor, 2011) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر بُعد "تطوير خطة للطوارئ" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في شركات التصنيع النيجيري.

2.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التميز المؤسسي":

يوضح الجدول (10.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي" لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون المحور من (20) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (4.09 من 5 بانحراف معياري 0.41) وبوزن نسبي (81.8%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المحور؛ فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثامنة التي تنص على "يضمن الهيكل التنظيمي تصميم نظام فعال لتعزيز الاتصال والتنسيق الكامل على المستويين الأفقي والعمودي" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.22 من 5 بانحراف معياري 0.49) وبوزن نسبي (84.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الخامسة عشر التي تنص على "يتميز الموظفون بقدرات إبداعية تساعدهم في تحليل العقبات التي قد تواجه أداء المهام الوظيفية والتصدي لها بالشكل الأمثل" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.85 من 5 بانحراف معياري 0.71) وبوزن نسبي (76.9%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول 10.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي".

الترتيب مستوى (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.41	81.8%	4.09	الدرجة الكلية للمحور الثاني "التميز المؤسسي"
5 (مرتفع)	0.46	83.4%	4.17	تعتمد المنظمة على سلسلة من القرارات والفعال لتحليل منظومة متكاملة من العمليات من أجل ضمان تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة.
10 (مرتفع)	0.42	82.4%	4.12	يتم الأخذ بعين الاعتبار تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية من أجل إعداد خطة استراتيجية متميزة.
2 (مرتفع جداً)	0.53	84.4%	4.22	تحقق استراتيجية المنظمة مستقبلاً أفضل بالانطلاق من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر تعتمد على تحليل الفرص والتهديدات لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهتها.
14 (مرتفع)	0.53	81.7%	4.08	يتميز صانعو الاستراتيجية بالقدرة على تطوير خطة استراتيجية ذات كفاءة عالية لمعالجة وضع المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية.
3 (مرتفع جداً)	0.55	84.1%	4.20	يتم الاعتماد على تحديد العلاقات بين المستويات الوظيفية عند تصميم الهيكل التنظيمي من أجل تعزيز التعاون بينها في إتمام المهام الوظيفية.
11 (مرتفع)	0.49	82.4%	4.12	يدعم الهيكل التنظيمي تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للمنظمة من خلال تخطيط المسؤوليات والصلاحيات.
7 (مرتفع)	0.48	83.1%	4.15	يعكس الهيكل التنظيمي الخريطة التنظيمية للمنظمة بشكل يوضح جميع الأنشطة والعمليات.
1 (مرتفع جداً)	0.49	84.4%	4.22	يضمن الهيكل التنظيمي تصميم نظام فعال لتعزيز الاتصال والتنسيق الكامل على المستويين الأفقي والعمودي.
16 (مرتفع)	0.57	80.3%	4.02	يتوفر لدى قيادة المنظمة القدرة على إدارة مختلف مراحل تطور الموظفين وسلوكياتهم.
9 (مرتفع)	0.51	82.7%	4.14	تتميز قيادة المنظمة بالقدرة على بناء وإدارة فريق عمل استراتيجي فعال ومتكامل.
19 (مرتفع)	0.60	77.3%	3.86	تستطيع المنظمة تطوير منظوراتها بالشكل الذي يحفز الموظفين على العمل من خلال التأثير والإلهام.

الترتيب مستوى (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
17 (مرتفع)	0.53	80.0%	4.00	يتوفر لدى المنظمة خط ديناميكي متصل بين فرق العمل لتعزيز قدرتها على بناء وتطوير المستقبل.
13 (مرتفع)	0.74	82.0%	4.10	لدى اتحاد لجان العمل الصحي خطة لبناء قدرات الموظفين بشكل مستمر بحسب التطورات في بيئة الأعمال.
18 (مرتفع)	0.68	79.0%	3.95	يتوفر لدى الموظفين مرونة كافية لتحقيق التميز في أداء المهام المنوطة بهم.
20 (مرتفع)	0.71	76.9%	3.85	يتميز الموظفون بقدرات إبداعية تساعدهم على تحليل العقبات التي قد تواجه أداء المهام الوظيفية والتصدي لها بالشكل الأمثل.
15 (مرتفع)	0.63	81.0%	4.05	يعمل الموظفون بتعاون وفق روح الفريق الواحد من أجل تكامل إتمام المهام الوظيفية.
6 (مرتفع)	0.62	83.4%	4.17	يُعزز اتحاد لجان العمل الصحي نظام الاتصال والتواصل الفعال بين المستويات الوظيفية بهدف تبادل الخبرات وتعزيز الكفاءات.
12 (مرتفع)	0.58	82.0%	4.10	يُحفز اتحاد لجان العمل الصحي التنوع والتجديد في عملية إنجاز المهام مما يدعم تميزه في بيئة العمل.
8 (مرتفع)	0.52	83.1%	4.15	تتوفر لدى اتحاد لجان العمل الصحي المرونة والحيوية الكاملة التي تعزز استجابتها لأي مستجدات قد تطرأ في بيئة العمل.
4 (مرتفع)	0.71	83.7%	4.19	يُشجع اتحاد لجان العمل الصحي الموظفين على توسيع المعرفة وتعزيز الثقافة.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل المتعلقة بالجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية فيما يتعلق بمراعاة الجوانب المتعلقة بمحور "التميز المؤسسي"، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا المحور ما نسبته (81.8%)؛ مما يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آراء المبحوثين حول تبني اتحاد

لجان العمل الصحي لتحقيق التميز المؤسسي وسعيه الدؤوب نحو تحقيق هذا الهدف؛ وذلك من خلال اهتمام اتحاد لجان العمل الصحي بتعزيز قدراته وإمكاناته القيادية والهيكلية التنظيمية على كفاءة الصُّعد القيادية والإدارية والبشرية والثقافية من أجل تحقيق التكامل الشامل، وبالتالي تعزيز الوصول إلى التميز المؤسسي الداعم لاستمرارية واستدامة عمل اتحاد لجان العمل الصحي كمنظمة غير حكومية عاملة في المجال الصحي والخدمات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

كما يرى الباحث أيضًا أنّ ارتفاع نسبة الموافقة نحو توافر الجوانب المرتبطة بهذا المحور يعود إلى جهود اتحاد لجان العمل الصحي المبذولة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية ينفرد بها الاتحاد عن مثيلاته في سوق العمل في المجتمع الفلسطيني، حيث تستلزم طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الخدماتي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تحقيق التميز المؤسسي باعتباره أحد أهم الدعامات الأساسية لبقاء واستمرار المنظمة بتقديم خدماتها للجمهور المستهدف، وتعزيز قدرتها على إحداث أثر تنموي مستدام لهذه الخدمات في المجتمع المستهدف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عودة، 2018)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة حول الجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي" في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اللوحي وأبو حجير، 2018) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة حول أهمية محور "التميز المؤسسي" في قطاع التعليم التقني في كلية فلسطين التقنية في قطاع غزة، بالإضافة إلى دراسة (Bhat & Shah, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول الجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

يتم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرعية من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة معًا، والتي تمثل أبعاد "تخطيط السيناريو" على المتغير التابع "التميز المؤسسي"، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05)، ويقال عندها أنّ الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود دور "أثر" جوهري وذي دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05) ونستنتج عندئذ

عدم وجود دور "أثر" ذي دلالة إحصائية. وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية للتحقق من وجود دور للمتغيرات المستقلة (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة للطوارئ) على المتغير التابع "التميز المؤسسي" والجدول (11.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنفردة عنها.

جدول 11.4: نتائج أثر تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي

المتغير التابع "التميز المؤسسي"						
طريقة تقدير النموذج	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B) قيمة التأثير	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد المعدل (R2) %	معنوية النموذج عند مستوى 0.05	
					F	مستوى الدلالة (Sig.)
النتيجة						
نموذج (Enter)	الحد الثابت (a)	0.28	0.391	0.761 (%76.1)	27.43	0.000
	تحديد المشاركين	-0.02	0.796			
	تحديد المؤثرين على السيناريوهات	0.37	0.001			
	تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل	-0.03	0.713			
	تحديد العوامل المجهولة للمستقبل	-0.20	0.042			
	بناء السيناريوهات	0.28	0.023			
	صياغة الاستراتيجية	0.31	0.003			
	تطوير خطة للطوارئ	0.21	0.023			
نموذج (Backward)	الحد الثابت (a)	0.25	0.420	0.769 (%76.9)	39.70	0.000
	تحديد المؤثرين على السيناريوهات	*0.35	0.000			
	تحديد العوامل المجهولة للمستقبل	-0.21*	0.019			
	بناء السيناريوهات	*0.26	0.020			
	صياغة الاستراتيجية	*0.30	0.002			
	تطوير خطة للطوارئ	*0.20	0.023			
معادلة الانحدار ← التميز المؤسسي = 0.25 + 0.35 تحديد المؤثرين على السيناريوهات - 0.21 (تحديد العوامل المجهولة للمستقبل) + 0.26 (بناء السيناريوهات) + 0.30 (صياغة الاستراتيجية) + 0.20 (تطوير خطة للطوارئ)						
ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)						

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

استخدم الباحث طريقة الانحدار الخطي المتعدد من خلال (طريقة الإدخال: وهي إدخال جميع المتغيرات إلى النموذج "Enter") كخطوة أولى لتقدير النموذج، وللوصول إلى أفضل نموذج تم استخدام نموذج ("Backward": ويتم السير إلى الخلف بحيث تدخل المتغيرات جميعها مرة واحدة إلى المعادلة الخطية ثم يحذف المتغير المستقل الذي يكون لديه أدنى ارتباط جزئي مع المتغير التابع، وهكذا حتى يبقى في المعادلة فقط المتغيرات المستقلة التي لها دلالة إحصائية)، كما ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.769)، وهذا يعني بأن الأبعاد الآتية (تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة للطوارئ) الذي يندرج تحت تخطيط السيناريو الموجودة في النموذج أعلاه يفسر ما نسبته (76.9%) من تباين الحاصل في التميز المؤسسي باتحاد لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بلغ قيمة اختبار (F-Test) (39.70) بمستوى دلالة (0.000 أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج باستخدام نموذج (Backward) وبذلك يتم الاعتماد على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أنّ هناك تأثيراً عاماً لممارسات تخطيط السيناريو متمثلة بـ (تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة للطوارئ) على التميز المؤسسي، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار النموذج بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية ممارسة تخطيط السيناريو متمثلة بـ (تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة للطوارئ) وتفسر هذه المتغيرات ما نسبته 76.9% في التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويرى الباحث من خلال الاستعراض السابق وجود تأثير عام لممارسات "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي، حيث يتمثل هذا الأثر لتخطيط السيناريو بالأبعاد الآتية التي تتمثل في: (تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة للطوارئ) على تحقيق "التميز المؤسسي" وهو عززته معنوية نموذج الانحدار لهذه الأبعاد. ويرى الباحث أنّ وجود هذا الأثر العام لتخطيط السيناريو متمثل بالأبعاد سابقة الذكر على تحقيق التميز المؤسسي يعود إلى جوهر سياسات وتوجهات اتحاد لجان العمل الصحي، والتي تستلزم كفاءة عالية في ممارسات تخطيطها الاستراتيجي ومرونة عالية تجعلها تتكيف بشكل فعّال مع المتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل غير المستقرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية كوسيلة لدعم بقائها واستمرارها في بيئة العمل، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المانحين بجودة أدائها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي تعزيز إمكانية حصول الاتحاد على التمويل الخارجي، بالإضافة إلى دعم استمرارية وصول الخدمات المتنوعة بشقيها الصحي والمجتمعي للجمهور المستهدف في المحافظات الجنوبية الفلسطينية على اعتبار أن كفاءة ممارسات التخطيط هي العصب الرئيسي الداعم لتحقيق التميز المؤسسي الذي من خلاله يتفوق الاتحاد في مجال عمله الخدماتي كمنظمة غير حكومية عاملة في المجال الخدماتي بشقيه الصحي والمجتمعي، وبالتالي منحه ميزة إضافية تتعكس إيجاباً على جودة مخرجات الاتحاد للمجتمع المستهدف وعلى استدامة عمله في بيئة المجتمع الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتخطيط السيناريو على تطور الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة قطر من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والمسؤولين عن وضع الخطط الاستراتيجية في القطاع الحكومية، كما اتفقت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (قاووق، 2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط السيناريو بشكل عام في تعزيز الأداء التنافسي للجامعات الأردنية الخاصة العاملة في مدينة عمان العاصمة، بالإضافة إلى دراسة Kuye & (Oghojafor,2011) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط السيناريو بشكل عام في تحسين أداء شركات التصنيع النيجيري.

وينفرد من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تشمل:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المشاركين على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج عدم وجود تأثير لتحديد المشاركين على التميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.796) وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير تحديد المشاركين على التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المشاركين على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويعزو الباحث عدم وجود أثر لُبعد "تحديد المشاركين" كأحد أبعاد "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي"، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.796)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، مما يشير إلى عدم معنوية "تحديد المشاركين" في تحقيق "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى أن لُبعد "تحديد المشاركين" يرتبط بشكل رئيسي بالتوجهات الخاصة باتحاد لجان العمل الصحي، ويدعم الاتحاد تحقيق التميز والإبداع البشري لجميع العاملين به بغض النظر عن المستويات الإدارية أو الوظيفية التي يعملون ضمنها، كما يعتمد الاتحاد أيضاً تأهيل وبناء قدرات وصقل خبرات جميع الموظفين العاملين به؛ لذلك فإن عملية تحديد مشاركين للمساهمة في بناء وصياغة سيناريوهات التخطيط لا تتم وفقاً لتمييز بعض الموظفين عن غيرهم، ولا يتم استثناء بعض الموظفين منها؛ نظراً لعدم كفاءتهم، حيث إنّ توجهات اتحاد لجان العمل الصحي تدعم وبشكل كبير إشراك جميع العاملين به في ممارسات التخطيط الاستراتيجي، إذ يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي على تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، وتعزيز التعاون وتبادل الخبرات والمهارات بين جميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية أفقياً وعمودياً، وعلى هذا الأساس يتضح من خلال نتائج التحليل السابق عدم وجود تأثير فعلي لُبعد "تحديد المشاركين" على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يعتمد الاتحاد على تحقيق وتعزيز التميز البشري لجميع الموظفين العاملين به.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (رمضان، 2020) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة بـ"تحديد المشاركين" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو على تعزيز تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في دولة قطر.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد المؤثرين على السيناريوهات على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أنّ هناك تأثيرًا إيجابيًا لتحديد المؤثرين على السيناريوهات على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.35) وهذا يعني أنّ تحديد المؤثرين على السيناريوهات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.35) درجة؛ وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أنّ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية تحديد المؤثرين على السيناريوهات على التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد المؤثرين على السيناريوهات على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير الإيجابي لبُعد "تحديد المؤثرين على السيناريوهات" في إطار التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد متغير "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية إلى أنّ هذا البُعد بشكل خاص يمثل عصب تطبيق ممارسات تخطيط السيناريو بشكل خاص؛ مما يساهم في تعزيز نجاعة التخطيط الاستراتيجي في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك من خلال توافر الجوانب الخاصة بهذا البُعد والتي تعزز قدرة الاتحاد على محاكاة الواقع الذي يُبنى على أساسه السيناريو بالاستناد إلى الأمور الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط السيناريو؛ مما يقود الاتحاد إلى بناء السيناريوهات بشكل منطقي وسليم من شأنه تعزيز صياغة الخطة الاستراتيجية بشكل صحيح وفعال، وبالتالي تعزيز تحقيق الأهداف المرجوة من الخطة الاستراتيجية وهو بالتحديد ما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد العال، 2017)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لُبعد "تحديد المؤثرين على السيناريوهات" في بناء رأسمال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة، كما اتفقت أيضًا هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة بُبعد "تحديد المؤثرين على السيناريوهات" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو على تعزيز تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في دولة قطر.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد اتجاهات تشكيل المستقبل على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج عدم وجود تأثير لتحديد اتجاهات تشكيل المستقبل على التميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.713) وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل على التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد اتجاهات تشكيل المستقبل على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويعزو الباحث عدم وجود أثر لُبعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" كأحد أبعاد "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي"، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.713)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، مما يشير إلى عدم معنوية "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" في تحقيق "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية إلى أن بُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" يرتبط بشكل رئيسي بتصورات اتحاد لجان العمل الصحي حول ما ينبغي أن يكون عليه مستقبل عمل اتحاد لجان العمل الصحي وخارطة طريق العمل التي سوف يسير الأداء الوظيفي للاتحاد وفقها، وبالتالي فإن تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل في ظل بيئة العمل الغامضة والموسومة بحالة عدم اليقين في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والناجمة عن استمرار الصراعات السياسية وما تلقية بطلانها على الجانب الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع الفلسطيني تجعل من الجوانب المرتبطة بهذا البُعد غير ذات أثر على تحقيق التميز المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي؛ بمعنى أن هذا الغموض الذي يشوب بيئة العمل ومستجداته في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والخارج عن نطاق

السيطرة والتوقعات في كثير من الأحيان يزيد من عدم تأثير بُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" بشكل خاص على تحقيق التميز المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي، وعلى هذا الأساس يتضح من خلال نتائج التحليل السابق عدم وجود تأثير فعلي لبُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" على تحقيق التميز المؤسسي.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (رمضان، 2020) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة ببُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو على تعزيز تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التابعة للقطاع الحكومي في دولة قطر.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد العوامل المجهولة للمستقبل على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيراً سلبياً لتحديد العوامل المجهولة للمستقبل على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.21) وهذا يعني أنّ تحديد العوامل المجهولة للمستقبل بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى خفض مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.21) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.019) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية تحديد العوامل المجهولة للمستقبل على التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد العوامل المجهولة للمستقبل على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويعزو الباحث وجود تأثير لبُعد "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" كأحد أبعاد "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي"، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.019)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، مما يشير إلى معنوية "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" في تحقيق "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وفي السياق نفسه يتضح من خلال نتائج التحليل السابق أن هذا التأثير لبُعد "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" على تحقيق التميز المؤسسي قد كان تأثيراً

سلبياً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.21)، وهذا يعني أنّ تحديد العوامل المجهولة للمستقبل بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى خفض مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.21) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى. ويعزو الباحث وجود هذا التأثير السلبي لهذا البعد إلى أنه يرتبط بشكل كبير بالعوامل التي تؤثر على المستقبل، والتي من خلالها يمكن تحديد المستقبل وتوقعه واستشراف ما سوف يكون عليه؛ ولكن في ظل خصوصية بيئة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي تتسم بالغموض وعدم اليقين والمفاجآت غير المتوقعة في ظل استمرار الانقسام الفلسطيني والحصار الإسرائيلي وما يترتب عليهما من صراعات مفاجئة فإن ذلك يعزز سرعة التغيرات في بيئة العمل، والتي قد تكون غير متوقعة على لائحة استشراف المستقبل، وبالتالي يجعل من هذه العوامل غير الواضحة وغير المتوقعة ذات أصر سلبي على تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام بسبب تغير هذه العوامل من وقت لآخر وتغير تفاعلها مع بيئة العمل، وهو بالتحديد ما يُفسر الأثر السلبي لتحديد العوامل المجهولة للمستقبل على تحقيق التميز المؤسسي.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عبد العال، 2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة بـ"تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو في بناء رأسمال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عبد العال، 2017) في أن الأثر ذو الدلالة الإحصائية لـ"تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" كان سلبياً فيما كان الأثر إيجابياً في دراسة (عبد العال، 2017).

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء السيناريوهات على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً لبناء السيناريوهات على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.26) وهذا يعني أنّ تطبيق بناء السيناريوهات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.26) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.020) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية بناء السيناريوهات على التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على " وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء السيناريوهات على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير الإيجابي لبُعد "بناء السيناريوهات" في إطار التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد متغير "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية، حيث يرى الباحث أنّ السبب في وجود هذا الأثر الإيجابي لبُعد "بناء السيناريوهات" على تحقيق "التميز المؤسسي" يعود إلى مجموعة من الأسباب والتي يأتي في مقدمتها أنّ بعد بناء السيناريوهات يرتبط بشكل كبير ببناء مجموعة بديلة من السيناريوهات المحتملة للخطة الاستراتيجية، والتي من شأنها دعم تحقيق التميز المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي من خلال توافر هذه السيناريوهات المحتملة، وتعزيز عملية الترويج فيما بينها؛ مما يساهم في تعزيز استجابة الاتحاد للتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل وتعزيز تحقيق الأهداف المرجوة لخطط الاتحاد في ظل هذه التغيرات، وهذا بالتحديد ما يوضحه الأثر الإيجابي لهذا البعد على تحقيق التميز المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لبُعد "بناء السيناريوهات" في تعزيز تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي في دولة قطر، كما اتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (قاووق، 2019) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة بـ "بناء السيناريوهات" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو في تعزيز الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة.

الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أنّ هناك تأثيراً إيجابياً لصياغة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.30) وهذا يعني أنّ تطبيق صياغة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.30) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أنّ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.002) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية صياغة الاستراتيجية على التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير الإيجابي لبُعد "صياغة الاستراتيجية" في إطار التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد متغير "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية إلى أنّ هذا البُعد يرتبط بشكل رئيسي بالطريقة التي يتم وفقها كتابة الخطة الاستراتيجية لاتحاد لجان العمل الصحي، والتي تستند إلى استغلال الفرص المتاحة بالشكل الأمثل مع الاستعداد للمخاطر والتهديدات المحتملة، وهو ما يمثل لب نجاح وفاعلية وكفاءة الخطة الاستراتيجية، وبالتالي يُعزز جودة النتائج والمخرجات المنوط بالعمل بتحقيقها بالشكل الأمثل؛ مما يدعم تحقيق التميز المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي بين مثيلاته من المنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الخدماتي بشقيه الصحي والمجتمعي في المحافظات الجنوبية، من خلال استغلال موارد الاتحاد المتاحة بالشكل الأمثل في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية، وهو بالتحديد ما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لبُعد "صياغة الاستراتيجية" في تعزيز تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي في دولة قطر، كما اتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (عبد العال، 2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة ببُعد "صياغة الاستراتيجية" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو على بناء رأسمال الموهبة في الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في مدينة عمان العاصمة.

الفرضية الفرعية السابعة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطوير خطة للطوارئ على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أنّ هناك تأثيراً إيجابياً لتطوير خطة للطوارئ على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.20) وهذا يعني أنّ وجود تطوير خطة للطوارئ بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.20) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أنّ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.023) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية تطوير خطة للطوارئ على التميز المؤسسي.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطوير خطة للطوارئ على التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير الإيجابي لبُعد "تطوير خطة للطوارئ" في إطار التزام اتحاد لجان العمل الصحي بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد متغير "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية إلى أن بُعد "تطوير خطة للطوارئ" يرتبط بالإجراءات التي يعتمدها اتحاد لجان العمل الصحي في سبيل التعامل بكفاءة وفاعلية مرنة مع أي مستجدات قد تطرأ في بيئة عمله، وذلك من أجل دعم تكيف الاتحاد للتعامل مع أي مستجدات في بيئة العمل في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وبالتالي فإن ذلك يدعم تحقيق التميز المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي، من خلال توافر خطة سليمة ومرنة للاستجابة للطوارئ في حال حدوثها، وبالتالي فإن الجوانب الخاصة ببُعد "تطوير خطة للطوارئ" يدعم استمرارية عمل الاتحاد في ظل أي تغيرات، وبالتالي يؤثر ذلك بشكل إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي لاتحاد لجان العمل الصحي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الهادي، 2014)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لبُعد "تطوير خطة للطوارئ" في تعزيز نجاح الخطة الاستراتيجية في شركة البوتاس العربية المحدودة في الأردن، كما اتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الجوانب الخاصة ببُعد "تطوير خطة للطوارئ" كأحد أبعاد تخطيط السيناريو على تعزيز تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في دولة قطر.

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

حيث تم اختبار علاقة الارتباط بين تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي من خلال معامل ارتباط بيرسون، ويتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها أنّ الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة وذي دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05) ونستنتج عندئذ عدم وجود علاقة ذي دلالة إحصائية، والجدول (12.4) يوضح نتائج العلاقة بين تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي.

جدول 12.4: نتائج العلاقة بين تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي.

المتغيرات	العدد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
تحديد المشاركين	59	**0.541	0.000	وجود ارتباط
تحديد المؤثرين على السيناريوهات		**0.735	0.000	إيجابي
تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل		**0.581	0.000	(طرد)
تحديد العوامل المجهولة للمستقبل		**0.446	0.000	معنوي بين
بناء السيناريوهات		**0.751	0.000	تخطيط
صياغة الاستراتيجية		**0.729	0.000	السيناريو
تطوير خطة للطوارئ		**0.766	0.000	والتميز
المحور ككل "تخطيط السيناريو"		**0.811	0.000	المؤسسي

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

ومن خلال نتائج الجدول (12.4) بالنظر إلى نتائج تحليل الفرضية نستنتج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.811) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05، وهذا يعني معنوية تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين باتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويرى الباحث أنّ علاقة الارتباط الإيجابية بين "تخطيط السيناريو" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية يعود إلى مجموعة من الأسباب المرتبطة بالأطر النظرية والتطبيقية ذات العلاقة، حيث تشير الأدبيات والدراسات المتنوعة إلى وجود علاقة إيجابية لتبني والتزام اتحاد لجان العمل الصحي بتطبيق ممارسات "تخطيط السيناريو" من أجل الوصول إلى تحقيق "التميز المؤسسي" وهو ما تؤكد وجود علاقة الارتباط في الدراسة التطبيقية الحالية التي أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين "تخطيط السيناريو" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر المشاركين في

تعبئة الاستبانة في الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.811) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05، وهذا يعني معنوية تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي، كما وترتبط هذه النتيجة بالإطار التطبيقي الذي أشارت إليه الدراسات والأدبيات السابقة المتنوعة، والتي عكست توافر الجوانب المرتبطة بأبعاد "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي" في المنظمات بغض النظر عن اختلاف المجالات التي تعمل بها المنظمات أو المؤسسات بأنواعها، وهو ما يدل على أن الالتزام بالتطبيق الفعال لأبعاد "تخطيط السيناريو" من شأنه أن يساهم بشكل إيجابي في تحقيق "التميز المؤسسي"، ومن جانب آخر فإن وجود مثل هذه العلاقة الارتباطية بين "تخطيط السيناريو" و"التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية يتماشى مع النتائج والأطر النظرية التي تشير إلى أهمية التزام المنظمات بمختلف أنواعها ومجالاتها بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد "تخطيط السيناريو" بفاعلية وكفاءة كوسيلة داعمة لتعزيز تحقيق "التميز المؤسسي" في هذه المنظمات وهو ما أسهم في إيجاد وترسيخ علاقة قوية من الارتباط بينهما.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2020)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين تخطيط السيناريو وتعزيز تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في دولة قطر، كما اتفقت أيضًا هذه النتيجة مع دراسة (Chermack, et al., 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تخطيط السيناريو وبين تصورات المشاركين حول المناخ التنظيمي الإبداعي وذلك بالتطبيق على ثمانية منظمات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقًا للبيانات الديمغرافية والجدول (13.4) يوضح ذلك.

جدول 13.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو تعزى للبيانات الديمغرافية.

"تخطيط السيناريو"						البيانات الديمغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
توجد فروق	0.021	ت = 2.367	0.39	84.0%	4.20	ذكر	
			0.21	79.6%	3.98	أنثى	
لا توجد فروق	0.880	ف = 0.223	0.30	82.4%	4.12	من 20 أقل من 30 سنة	العمر
			0.25	81.8%	4.09	30- أقل من 40 سنة	
			0.45	82.4%	4.12	40- أقل من 50 سنة	
			0.40	84.0%	4.20	50 سنة فأكثر	
لا توجد فروق	0.880	ف = 0.128	0.33	83.4%	4.17	دبلوم	المؤهل العلمي
			0.31	82.2%	4.11	بكالوريوس	
			0.42	83.0%	4.15	دراسات عليا	
لا توجد فروق	0.231	ف = 1.476	0.26	84.6%	4.23	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
			0.25	81.4%	4.07	5-أقل من 10 سنوات	
			0.34	79.4%	3.97	10 أقل من 15 سنة	
			0.40	83.8%	4.19	15 سنة فأكثر	
لا توجد فروق	0.393	ف = 1.045	0.50	82.6%	4.13	مدير برنامج/ دائرة	المسمى الوظيفي
			0.21	84.2%	4.21	منسق مشروع	
			0.34	79.2%	3.96	مدير مركز	
			0.38	85.4%	4.27	رئيس قسم	
			0.40	82.2%	4.11	أخرى	

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول (13.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى للبيانات الديمغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين بالإدارة

العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى للبيانات الديمغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى للبيانات الديمغرافية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق.

سيتم مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تبعاً للبيانات الديمغرافية كما يلي:

بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.021 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير النوع والفروق بين الذكور والإناث لصالح الذكور.

بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.880 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.880 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.231 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.393 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)، حول متغير "تخطيط السيناريو"

من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية يعود إلى إدراك المبحوثين بغض النظر عن اختلافاتهم العمرية أو مؤهلاتهم العملية أو عدد سنوات الخبرة أو مساهم الوظيفي لمدى أهمية وفاعلية تبني وتطبيق ممارسات "تخطيط السيناريو" الجيد من أجل دعم تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات غير الحكومية الخدمائية العاملة في المجال الصحي والمجتمعي من أجل المساهمة في ضمان صمودها في بيئة العمل المليئة بالتحديات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ وذلك من خلال تطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد "تخطيط السيناريو"، كما يرى الباحث أيضاً أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر حول "تخطيط السيناريو" يعود إلى مجموعة من الاعتبارات المتنوعة، أهمها: تعزيز الثقافة التنظيمية للموظفين العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية حول أهمية تبني وتطبيق ممارسات "تخطيط السيناريو" وحول أثره الفعال في تحقيق الأهداف المنوطة بالاتحاد وتحسين جودة مخرجاته للجمهور المستهدف، بالإضافة إلى أثره الفعال في تحسين الاستغلال الأمثل لموارد الاتحاد وإمكاناته من خلال دعم بناء خطة استراتيجية واضحة وفعالة ومرنة، وهذا بالتحديد ما جعل الاستجابات متوافقة بين جميع الفئات، حيث لم يكن هناك فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر فيما يتعلق بمحور "تخطيط السيناريو".

بينما يتضح من خلال العرض السابق وجود فروق في استجابات المبحوثين التي تعزى لمتغير (النوع) حول محور "تخطيط السيناريو" ويعزو الباحث وجود مثل هذه الفروق تبعاً لمتغير (النوع) حيث كانت الفروق لصالح فئة الذكور إلى أن هذه الفروق في استجاباتهم ترتبط بإدراكهم الفعلي حول الجوانب الخاصة بأبعاد محور "تخطيط السيناريو"، حيث يتأثر إدراكهم الفعلي بتوجهاتهم المختلفة، والتي تختلف وفقاً لرؤيتهم وتوجهاتهم وإدراكهم لطبيعة سير العمل وبيئته ومستلزماته من التخطيط الاستراتيجي، حيث إن الاختلاف في إدراك المبحوثين نحو متغير "تخطيط السيناريو" تبعاً للمتغير الديمغرافي (النوع) يعود بشكل رئيسي إلى حداثة تبني هذا النوع من ممارسات التخطيط الاستراتيجي، والذي يركز بشكل رئيسي على الذكور؛ نظراً لتوافر وجودهم في المراكز القيادية المنوط بها بناء وتصميم وتنفيذ سيناريوهات التخطيط الاستراتيجي لاتحاد لجان العمل الصحي؛ مما أدى بالتالي إلى ووجود فروق في إدراك المبحوثين وفي توجهاتهم حول محور "تخطيط السيناريو" وفقاً للمتغير الديمغرافي (النوع).

الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent Samples T Test -) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للبيانات الديمغرافية والجدول (14.4) يوضح ذلك.

جدول 14.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزى للبيانات الديمغرافية.

"التميز المؤسسي"						البيانات الديمغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا توجد فروق	0.141	ت = 1.494	0.46	83.0%	4.15	ذكر	النوع
			0.25	79.6%	3.98	أنثى	
لا توجد فروق	0.918	ف = 0.168	0.18	81.8%	4.09	من 20 أقل من 30 سنة	العمر
			0.28	81.8%	4.09	30- أقل من 40 سنة	
			0.47	82.6%	4.13	40- أقل من 50 سنة	
			0.59	80.4%	4.02	50 سنة فأكثر	
لا توجد فروق	0.905	ف = 0.100	0.41	83.4%	4.17	دبلوم	المؤهل العلمي
			0.38	81.8%	4.09	بكالوريوس	
			0.47	81.4%	4.07	دراسات عليا	
لا توجد فروق	0.550	ف = 0.710	0.20	83.6%	4.18	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
			0.25	81.8%	4.09	5- أقل من 10 سنوات	
			0.39	79.0%	3.95	10 أقل من 15 سنة	
			0.50	82.4%	4.12	15 سنة فأكثر	
لا توجد فروق	0.728	ف = 0.510	0.50	82.6%	4.13	مدير برنامج/ دائرة	المسمى الوظيفي
			0.21	83.2%	4.16	منسق مشروع	
			0.34	79.4%	3.97	مدير مركز	
			0.38	83.2%	4.16	رئيس قسم	
			0.40	80.2%	4.01	اخرى	

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول (14.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى للبيانات الديمغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى للبيانات الديمغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى للبيانات الديمغرافية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق.

سيتم مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تبعاً للبيانات الديمغرافية كما يلي:

بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.141 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير النوع.

بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.918 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.905 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.550 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.728 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمييز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى باتحاد لجان العمل الصحي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)، حول متغير "التميز المؤسسي" من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية يعود إلى إدراك المبحوثين بغض النظر عن اختلافاتهم العمرية أو مؤهلاتهم العملية أو عدد سنوات الخبرة أو مساهم الوظيفي لمدى أهمية الوصول إلى تحقيق "التميز المؤسسي" لاتحاد لجان العمل الصحي؛ وذلك لدعم استدامة عمل الاتحاد ودعم إمكانية وصول خدماته المتنوعة بشقيها الصحي والمجتمعي للجمهور المستهدف في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث إن التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية بشكل خاص يدعم صمودها في بيئة العمل المتغيرة والمليئة بالمستجدات الطارئة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ وذلك من خلال تعزيز مرونة وتكيف هذه المنظمات بشكل عام واتحاد لجان العمل الصحي بشكل خاص من خلال تطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد "التميز المؤسسي"، كما يرى الباحث أيضاً أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر حول "التميز المؤسسي" يعود إلى مجموعة من الاعتبارات المتنوعة أهمها؛ تعزيز الثقافة التنظيمية للموظفين العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية حول مفهوم "التميز المؤسسي" وإدراكهم الفعلي للجوانب المرتبطة بهذا المتغير وأهمية تطبيقها واعتمادها من أجل دعم استدامة عمل المنظمات في بيئة العمل المؤسسي ذات التشعبات والالتزامات الكثيرة والمتنوعة، بالإضافة إلى إدراكهم لأثر تحقيق "التميز المؤسسي" ولفاعليته في تحقيق الأهداف المرجوة لاتحاد لجان العمل الصحي ولتعزيز الثقة المتبادلة بين الاتحاد والجمهور المستهدف من جهة وبين الاتحاد والجهات الممولة من جهة أخرى، وهذا بالتحديد ما جعل الاستجابات متوافقة بين جميع الفئات، حيث لم يكن هناك فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر فيما يتعلق بالجوانب الخاصة بمحور "التميز المؤسسي".

6.4 النتائج والتوصيات

1.6.4 المقدمة:

استعرض الباحث في الدراسة الحالية متغيري تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي؛ وذلك بهدف الكشف عن أثر ممارسات تخطيط السيناريو على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بالتطبيق على اتحاد لجان العمل الصحي بشكل خاص من خلال الاستناد إلى الإطار النظري الذي تم استعراضه في الدراسة الحالية والذي سلب الضوء على أبرز ما توصل إليه الباحثون الآخرون في هذا المجال، كما استعرض الباحث أيضاً مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة المتمثلين في "تخطيط السيناريو" و"التميز المؤسسي" وأبعادهما والتعقيب على هذه الدراسات السابقة، ومن ثم تم تعزيز الدراسة بالجانب التطبيقي لها واستعراض ما أفرزه هذا الجانب من نتائج، وذلك من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الأولية التي تم جمعها بالاعتماد على تطبيق أداة الاستبانة على المبحوثين، حيث استهدفت الدراسة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية حيث اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25) الذي تم استخدامه لإجراء التحليل الوصفي واختبار فرضيات الدراسة بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج والتي تم في ضوء ما أظهرته هذه النتائج اقتراح مجموعة من التوصيات.

2.6.4 النتائج:

من خلال الأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الحالية، والتي سعت الدراسة الحالية إلى تحقيقها من خلال إجراءات الدراسة التطبيقية التي شملت الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي تم تصميمها من أجل تحديد أثر "تخطيط السيناريو" على تحقيق "التميز المؤسسي" وذلك بالتطبيق على اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كالآتي:

1.2.6.4 النتائج الخاصة بمستويات الالتزام بتطبيق ممارسات "تخطيط السيناريو" و"التميز المؤسسي":

1- أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين حول مدى تطبيق تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيق تخطيط السيناريو نحو (82.6%) وفقاً لوجهة نظر المبحوثين.

- 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين حول مدى تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في اتحاد لجان العمل الصحي، حيث بلغ الوزن النسبي نحو (81.8%) وفقاً لوجهة نظر المبحوثين.
- 3- احتلت فاعلية بُعد "صياغة الاستراتيجية" المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.4%) بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل" بوزن نسبي (85.2%) وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد "تحديد المؤثرين على السيناريوهات" وبُعد "تطوير خطة للطوارئ" حيث تساوى البُعد بوزن نسبي مقداره (82.8%) ومن ثم تبعهما في المرتبة الرابعة "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل" بوزن نسبي مقداره (81.2%) بينما جاء بُعد "تحديد المشاركين" في المرتبة الخامسة بوزن نسبي مقداره (80.2%) وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد "بناء السيناريوهات" بوزن نسبي مقداره (79.8%).

2.2.6.4 النتائج الخاصة بأثر ممارسات تخطيط السيناريو على تحقيق التميز المؤسسي:

- 1- أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لتحديد المشاركين على التميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.796) وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير تحديد المشاركين على التميز المؤسسي.
- 2- أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لتحديد المؤثرين على السيناريوهات على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.35) وهذا يعني أن تحديد المؤثرين على السيناريوهات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.35) درجة.
- 3- أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لتحديد اتجاهات تشكيل المستقبل على التميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.713) وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل على التميز المؤسسي.
- 4- أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي لتحديد العوامل المجهولة للمستقبل على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.21) وهذا يعني أن تحديد العوامل المجهولة للمستقبل بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى خفض مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.21) درجة.
- 5- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لبناء السيناريوهات على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.26) وهذا يعني أن تطبيق بناء السيناريوهات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.26) درجة.
- 6- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لصياغة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.30) وهذا يعني أن تطبيق صياغة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.30) درجة.

- 7- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لتطوير خطة للطوارئ على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.20) وهذا يعني أن وجود تطوير خطة للطوارئ بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.20) درجة.
- 8- أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تجاه متغيري تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)، باستثناء وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغير الديمغرافي (النوع) تجاه محور تخطيط السيناريو فقط.

3.6.4 التوصيات

استحوذ البحث في المفاهيم المرتبطة بمتغير تخطيط السيناريو على اهتمام الكثير من الباحثين وصانعي القرار والسياسات العامة في مختلف المنظمات والمؤسسات، حيث إنه يعد أحد أهم المفاهيم الحديثة التي من شأنها تعزيز جودة الخطة الاستراتيجية للمنظمات والمؤسسات بأنواعها، وبالتالي تعزيز تكيفها مع البيئة المحيطة؛ مما يعزز جودة مخرجاتها للمجتمع المستهدف.

وفي سياق الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها خلال هذا البحث والنتائج التي تم التوصل إليها، خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات، والتي تتمثل في الآتي:

1.3.6.4 توصيات عامة:

- 1- توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة تبني وتطبيق الجوانب الخاصة بممارسات تخطيط السيناريو من أجل تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي منحها ميزة تنافسية من أجل ضمان استدامتها في سوق العمل بين مثيلاتها.
- 2- توصي الدراسة القائمين على جانب التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية بضرورة تعزيز المفاهيم الخاصة بممارسات تخطيط السيناريو، ونشر هذه المفاهيم والتجارب الخاصة بها من خلال ورش العمل والندوات والمنشورات التي توضح المزايا الإيجابية لها، والتي تعود بالنفع على تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية جراء تطبيقها بشكل عام.
- 3- توصي الدراسة بضرورة تعزيز الشراكات وتبادل الخبرات بين المنظمات غير الحكومية وأصحاب المصالح والحكومة من أجل تحسين مواجهة المستقبل من خلال تعزيز الدراسات المستقبلية والممارسات الاستشرافية.

2.3.6.4 التوصيات الخاصة بتخطيط السيناريو:

- 1- توصي الدراسة اتحاد لجان العمل الصحي بضرورة ادماج منهجية تخطيط السيناريو ضمن التخطيط الاستراتيجي في المنظمة من خلال تبني طرق مبتكرة وجديدة في إعداد العديد من السيناريوهات البديلة التي من شأنها الحفاظ على ديمومة تحسين الأداء الفعلي في الاتحاد على المدى البعيد.
- 2- توصي الدراسة اتحاد لجان العمل الصحي بضرورة تطوير الثقافة التنظيمية لدى قيادة الاتحاد من أجل دعم تبني رؤية واضحة تعزز الالتزام بممارسات تخطيط السيناريو كنمط فكري ومنهجي للتعامل مع المستقبل والتخطيط له.
- 3- توصي الدراسة اتحاد لجان العمل الصحي بضرورة إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة بتحليل بيئة العمل والإشراف على إعداد وتنفيذ سيناريوهات الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة توفير جميع البيانات والمعلومات والدعم اللازم لهذه الوحدات بما يعزز نجاعة التخطيط الاستراتيجي في اتحاد لجان العمل الصحي.

3.3.6.4 التوصيات الخاصة بالتميز المؤسسي:

- 1- توصي الدراسة بضرورة تركيز اتحاد لجان العمل الصحي على بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق التميز المؤسسي كوسيلة داعمة لاستدامة عمل الاتحاد، وتعزيز ثقة الجمهور المستهدف والممولين بالاتحاد.
- 2- توصي الدراسة اتحاد لجان العمل الصحي بضرورة توفير جميع السبل والوسائل والإمكانات المادية والمعنوية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي بجميع جوانبه في الاتحاد؛ لما له من أثر كبير في تعزيز قدرته على تحقيق أهدافه على المدى القصير والبعيد.
- 3- توصي الدراسة اتحاد لجان العمل الصحي بضرورة تعزيز الشراكات بينه وبين المنظمات غير الحكومية الرائدة في مجال تقديم الخدمات الصحية والمجتمعية؛ بهدف تبادل الخبرات والتجارب وصقل المعرفة التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي وبتحسين جودة المخرجات، وبالتالي دعم تحقيق التميز المؤسسي مما يخلق أثراً مستداماً لمخرجات هذه المنظمات.

جدول 15.4: الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	طريقة تحقيق الهدف
1- ما مستوى ممارسات تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	1- التعرف على مستوى ممارسات تخطيط السيناريو من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (2.4) نتائج التحليل الاحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة
2- ما هو مستوى تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	2- التعرف على مستوى التميز المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (2.4) نتائج التحليل الاحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة
3- هل توجد علاقة بين ممارسات تخطيط السيناريو بأبعادها في الدراسة والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ) وبين التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	3- الكشف عن العلاقة بين ممارسات تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة، والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية وتطوير خطة للطوارئ) وبين التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (12.4) نتائج العلاقة بين تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة والتميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.
4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة، والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية	4- الكشف عن أثر ممارسات تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة، والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (11.4) نتائج أثر تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	طريقة تحقيق الهدف
وتطوير خطة للطوارئ) على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	وتطوير خطة للطوارئ) على تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.		
5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسات تخطيط السيناريو تُعزى للمتغيرات الديمغرافية؟	5- معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات تخطيط السيناريو، والتي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (13.4) نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات تخطيط السيناريو والتي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية
6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية؟	6- معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (13.4) نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول التميز المؤسسي والتي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية

4.6.4 عناوين مقترحة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية:

- 1- إدارة الجودة الشاملة واثرها على التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.
- 2- تخطيط السيناريو و أثره على تحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة في المنظمات غير الحكومية.
- 3- العلاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية بوجود تخطيط السيناريو كمتغير وسيط.
- 4- القيادة الإبداعية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية بوجود تخطيط السيناريو كمتغير وسيط.
- 5- تخطيط السيناريو ودوره في تعزيز استدامة التمويل للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو حصيرة، غ.، (2020): دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية PNGO" بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- 2- أبو علام، ر.، (2014). تقويم التعلم، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 3- أبو عودة، (2018): أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4- باتشيرجي، أ.، (2015). بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- البحصي، ع.، (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 6- بوزوين، ف. وبلمهدى، ع.، (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزاي التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، رسالة دكتوراة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- 7- جاد الرب، سيد، (2013). إدارة الابتكار والتميز التنافسي، ورقة بحثية، دار الهندسة للنشر، مصر.
- 8- الجيوسي، أ.، (2017). تأثير المنظمات غير الحكومية الفلسطينية على مستوى المشاركة السياسية 1994-2016، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 9- حبيب، ك.، (2000). الثقافة عامل أساسي في التنمية الشاملة، مجلة الدفاع الوطني اللبناني، العدد 34، لبنان.
- 10- حجازي، ن.، (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 11- حليس، أ.، (2019). أهمية الوساطة الثقافية في السياسة الثقافية السعودية الحديثة، مجلة أرض بوابة الذهب، المملكة العربية السعودية.
- 12- حمادوش، ع.، (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف، الجزائر.

- 13- خضير، أ.، (2017): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مصر.
- 14- الخطيب، ع.، (2008). أصول التربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، بحث محكم نشر في مكتبة القدس، فلسطين.
- 15- خنوش، ع.، (2018). البناء العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمقياس التشاؤم - دراسة سيكومترية. مجلة دراسات في علوم التربية. 1(4). ص ص 293-311.
- 16- درويش، م.، (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ط 1، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- 17- الدريملي، إ.، (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات العمل التنموي على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 18- رمضان، ي.، (2020). التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي: القطاع الحكومي بدولة قطر نموذجاً، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة الملايا، كوالالمبور
- 19- زقوت، س.، (2020). التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية "واقع الحق في تشكيل الجمعيات في ظل الأوضاع الراهنة"، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- 20- سهمود، إ.، (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 21- السيد، م. وهيبه، ز.، (2018). الدراسات المستقبلية في التعليم (السيناريوهات نموذجاً): طرق ومنهجية بنائها ومعايير جودتها، دراسة محكمة، جامعة طيبة، نشرت في مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، جزء 2، مصر.
- 22- الشاعر، ع.، (2019م). أثر اتخاذ القرارات الادارية كمتغير وسيط بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وإدارة الأزمة) دراسة تطبيقية على الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 23- شاهين، ف.، (2018). أهمية الموروث الثقافي الفلسطيني في تعزيز وإثبات الحق الفلسطيني في أرضه، مقال، جريدة الحياة الجديدة.
- 24- صافي، خ.، (2017). دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- 25- الضلاعين، ع.، (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية)، مجلة العلوم الإدارية، الأردن.
- 26- عبد العال، (2017): اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط، دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 27- عبد العظيم، م.، (2020). الخطوات المنهجية لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي، مقال نشر في مجلة مستقبلات الأمة للدراسات المستقبلية.
- 28- عبد الهادي، ت.، (2014). السيناريوهات ونجاح الخطة الاستراتيجية، دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة - الأردن (2011-2014)، بحث محكم، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- 29- غازي، ع.، (2014). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم 3.
- 30- الفقاعوي، م.، (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- 31- قاووق، ف.، (2019). الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان-الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 32- القوق، ا.، ومنصور، ز.، (2016). بينات الصدق والثبات لمقياس المهارات الاجتماعية المصور لطفل التربية التحضيرية، بحث غير منشور، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 2 (2)، ص 6-23، الجزائر.
- 33- كباجة، أحمد. (2020م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 34- اللوح وأبو حجير، (2018): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني -كلية فلسطين التقنية نموذجاً، مؤتمر الاستدامة والبيئة الإبداعية، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- 35- المزين، م. (2012): دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في بناء قيادات نسوية شابة، مركز دراسات المجتمع المدني، القاهرة، مصر.
- 36- الوافدي، ن.، (2020). وظيفة الثقافة في عالم متغير: عناصر للتفكير والتأمل، ورقة بحثية نشرت في مؤسسة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث، المغرب.

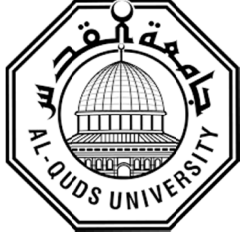
ثانياً: المراجع الاجنبية

- 1- Abu Naser & Al Shobaki, (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering .
- 2- Abuzaid, a., (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations (mncs), mu'tah university, research gate.
- 3- Alnwaigah, A. (2014). The impact of team work empowerment in achieving organizational excellence at Taif University: An applied study, Jordanian Journal of Business Administration, 10 (3), 426-452
- 4- Alshalabe, F., Aladwan, A., Orabi, T., & Alwekhyan, F. (2017). The impact of agility management style on the organizational excellence (agility) field study on Jordanian commercial banks, International Journal of Economics, Commerce and Management, 5(1), 284- 304 .
- 5- AL-zyadat, W., (2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence, Al-Zaytoonah University of Jordan
- 6- Attafar, A., Forouzan, B., & Shojaei, M. (2012). Evaluation of organizational excellence based on peters and waterman's model in Tuka steel investment holding. American Journal of Scientific Research, (50), 119-137
- 7- -Baaten, (2006) , GLOBAL sourcing strategy for 1T Services master thesis management of technology faculty of technology policy and managemt delft university of technology
- 8- Bhat, S., Shah, Q., (2015). Strategic Planning for Institutional Excellence An approach for Faculty Development in Higher Education. International Journal in Management and Social Science. 3(4). pp 159 – 164
- 9- Bollinger, A., & Smith, R. (2000). Managing organizational Knowledge as a strategic asset, Journal of Knowledge Management.
- 10- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. Journal of Knowledge Management
- 11- Borjeson L, Hjoer M, Dreborg K, Ekvall T, Finnveden G (2006) Scenario types and techniques: towards a user's guide. Futures 38: 723-739. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.12.002>
- 12- Bouhalleb & Smida, (2018): Scenario planning: An investigation of the construct and its measurement, Research Gate.
- 13- Brusoni, Jackson, Damian & Sauri, (2014). The Concept of Excellence in Higher Education, Università commerciale Luigi Bo, Research Gate.

- 14- Chermack TJ, Coons LM, O'barr G, Khatami S (2017) The effects of scenario planning on participant reports of resilience. *European Journal of Training and Development* 41 (4): 306-326. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2015-0068>
- 15- Chermack, et al., (2015): The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Creative Organizational Climate, *Journal of Leadership & Organizational Studies*
- 16- Collins, R., (2014). *Organizational Excellence Is About Being Perfect Together*, Innovation at Optimity Advisors, AMACOM Books
- 17- Fok-Yew, O., Ahmed, H., & Baharin, S. (2013). Operational excellence and change management in Malaysia context. *Journal of Organizational Management Studies*, DOI: 10.5171/2013.957636
- 18- Kuye & Oghojafor, (2011): Scenario Planning as a Recipe for Corporate Performance: The Nigerian Manufacturing Sector Experience, *International Journal of Business and Management*.
- 19- Larsen, K., (2019). Managing the complexity of centers of excellence: Accommodating diversity in institutional logics, *Tertiary Education and Management*
- 20- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in health sciences education*, 15(5), 625-632.
- 21- Noury, R., Ahmed, A., & Dino, J. (2017). Investigate the availability of servant leadership characteristics among the administrative leaders in business organizations in Dohuk province and diagnose their role in achieving organizational excellence. *Humanities Journal of University of Zakho*, 5(2), 446-460
- 22- O'Brien FA, Meadows M (2013) Scenario orientation and use to support strategy development. *Technological Forecasting and Social Change* 80 (4): 643-656. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.06.006>
- 23- Ramirez R, Wilkinson A (2016) *Strategic reframing: the oxford scenario planning approach*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198745693.001.0001>
- 24- Ringrose, D., (2012). 10 Benefits of Implementing an Organizational Excellence Model, *Organizational Excellence Technical Committee*, Canada.
- 25- Rocha & Others, (2015). The Influence of Strategic Control Systems on Organizational Performance by the Resource Based View Perspective: A Metallurgist Case Study, *Research Gate*.
- 26- Sattouf, M. (2016). Analyzing supporting factors of management by creativity and its effect on organizational excellence: a practical study on the Syrian general establishment for communications, Ph.D. Dissertation, Aleppo University
- 27- Slaughter, (2017): 3 responsibilities every government has towards its citizens, *World Economic Forum*
- 28- UNESCO, (2017). Palestine 2017 report, Executive Summary

الملاحق

ملحق 1: الإستبانة.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

الدكتور/..... حفظكم الله ورعاكم ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ،

الموضوع: استبانة

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

أثر ممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية

(دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية)

في إطار البحث في مفهوم تخطيط السيناريو وأثر ممارستها على التميز المؤسسي، فإنه يسرني مساعدتكم في تحكيم الاستبانة الخاصة بأثر ممارسة تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية وذلك بالتطبيق على اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء القدرات والتنمية البشرية من جامعة القدس - أبو ديس، لذا وفي إطار تعزيز متطلبات الصدق للأداة البحثية فاني يسرني مساهمتكم العلمية القيمة في تحكيم الاستبانة المرفقة لحضرتكم لغايات استخدامها في الرسالة المذكورة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: رأفت المجدلوي

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (x).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع		
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
2. العمر		
<input type="checkbox"/> من 20 سنة الي أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	
3. المؤهل العلمي		
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	
<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)		
4. سنوات الخبرة		
<input type="checkbox"/> 1 الى اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
<input type="checkbox"/> 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	
5. المسمى الوظيفي		
<input type="checkbox"/> مدير بنامج/ دائرة	<input type="checkbox"/> منسق مشروع	<input type="checkbox"/> إداري
<input type="checkbox"/> مدير مركز	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> أخرى --- وضح؟

المحور الأول: تخطيط السيناريو						
البعد الأول: تحديد المشاركين						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي على الخبرة العالية في تحديد المشاركين في عملية تخطيط السيناريو					
2.	يتميز المشاركون في عملية تخطيط السيناريو بالقدرة على التفكير الابتكاري					
3.	لدى الافراد المشاركين في عملية تخطيط السيناريو القدرة على صياغة التوجه الاستراتيجي لاتحاد لجان العمل الصحي بكفاءة وفاعلية					
4.	يتم تحديد المشاركين في عملية تخطيط السيناريو بناءً على قدرتهم على التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة					
5.	تتوفر لدى المشاركين في عملية تخطيط السيناريو القدرة على دراسة المستقبل وتحديده بناءً على خبرات الحاضر					
6.	يعتمد المشاركون في اعداد السيناريو على عملية ابداع عقلانية مرنة وديناميكية لتكون بمثابة بؤرة تطوير السيناريو					
البعد الثاني: تحديد المؤثرين على السيناريوهات						
1.	عند تحديد المؤثرين على السيناريوهات يتم تحليل لبيئة الداخلية والخارجية من أجل معرفة منظومة العمليات المتكاملة ذات العلاقة المؤثرة على السيناريوهات					
2.	يتم تحديد القضايا الحرجة ذات العلاقة بالموقع التنافسي لاتحاد لجان العمل الصحي باعتبارها أحد العوامل المؤثرة على نجاح تخطيط السيناريو					
3.	يتم تحديد العوامل المؤثرة على السيناريوهات بهدف توسيع نطاق السيناريو وإغناء أبعاده					
4.	تهدف عملية تحديد المؤثرين على السيناريوهات في المنظمة الى تعزيز كفاءة وفاعلية الموارد المتاحة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة					
5.	عند تحديد المؤثرين على السيناريو يتم الاخذ بعين الاعتبار تحليل الثقافة التنظيمية وطبيعة بيئة عمل المنظمة					

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6.	تساهم عملية تحديد المؤثرين على السيناريوهات الى توفر كافة المعلومات اللازمة التي يتم الاعتماد عليها كأحد المؤثرات على تخطيط السيناريو					
البعد الثالث: تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل						
1.	يتم جمع كافة المعلومات اللازمة حول تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل لاتحاد لجان العمل الصحي في عملية تخطيط السيناريو					
2.	تساهم عملية تحديد اتجاهات المستقبل المتوقع في تحسين توجهات الإدارة العليا لاتحاد لجان العمل الصحي					
3.	يتم الاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لاتحاد لجان العمل الصحي بهدف اكتشاف القوة الدافعة لتحديد وضعها الحالي وهي تتجه نحو المستقبل					
4.	تساهم عملية تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل بتعزيز المعرفة التامة للاتجاهات التي يسعى إليها اتحاد لجان العمل الصحي في المستقبل والقدرة على التوقع بما سوف تكون عليه					
5.	تساهم عملية تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل في إعادة رسم ما يطمح إليه اتحاد لجان العمل الصحي من خلال إدخال التعديلات وفق ما تسعى المنظمة الى تحقيقه					
6.	تهدف عملية تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل الى توفر قاعدة بيانات متكاملة ومعلومات كافية وفعالة لبناء الخطة الاستراتيجية في اتحاد لجان العمل الصحي.					
البعد الرابع: تحديد العوامل المجهولة للمستقبل						
1	يعزز استخدام سيناريوهات التخطيط قدرة اتحاد لجان العمل الصحي على تحديد العوامل الغامضة في الاعمال المستقبلية لها					
2	تساهم ممارسة سيناريوهات التخطيط في تقليل عملية اللاتأكد الخاصة ببيئة العمل في اتحاد لجان العمل الصحي					
3	يتم وضع خطة ارشادية لتسهيل عملية تحديد العوامل المجهولة للمستقبل					
4	تساهم عملية تحديد العوامل المجهولة في استشراف المستقبل بشكل منطقي					

م.م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	تساهم عملية تحليل العوامل المجهولة في معرفة نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص بالشكل الأمثل					
6	يتم تحديد العوامل المجهولة للمستقبل من خلال فريق عمل يتميز بالقدرة على التفكير الإبداعي					
البعد الخامس: بناء السيناريوهات						
1.	يتوفر لدى اتحاد لجان العمل الصحي مجموعة من السيناريوهات لاستخدامها كبديل في حال احتياج الاتحاد لها.					
2.	يتم الاعتماد على فريق العمل ذو خبرة وكفاءة عالية للقيام بعملية بناء السيناريو في المنظمة.					
3.	عند عملية بناء السيناريو يتم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الظروف المؤثرة على عمل اتحاد لجان العمل الصحي					
4.	عند عملية بناء الاستراتيجية يُصمم اتحاد لجان العمل الصحي مجموعة خطط استراتيجية تتكون من 3 الى 5 خطط بديلة					
5.	تعزز عملية بناء السيناريو من قدرة الإدارة العليا للاتحاد على التعامل مع المتغيرات التي قد تطرأ في بيئة العمل.					
6.	تتوفر لدى القائمين على عملية بناء السيناريوهات مهارة التفكير الجمعي.					
البعد السادس: صياغة الاستراتيجية						
1.	تستند عملية صياغة الاستراتيجية على مجموعة من التوقعات المستقبلية المنطقية المحتملة					
2.	تتوفر لدى اتحاد لجان العمل الصحي خطة استراتيجية مرنة للتكيف مع المستجدات التي قد تطرأ في بيئة العمل.					
3.	يتم الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات اتحاد لجان العمل الصحي وموارده المتاحة عند عملية صياغة الاستراتيجية					
4.	يتم التركيز على التوجه العام للاتحاد عند صياغة الاستراتيجية العامة لها					
5.	تتم صياغة استراتيجية اتحاد لجان العمل الصحي بشكل يتوافق مع رسالته ورؤيته وأهدافه الاستراتيجية.					
6.	يعتمد اتحاد لجان العمل الصحي على خطة استراتيجية شاملة طويلة الاجل تشمل مجموعة واسعة من الخيارات التي تمكنه من تحسين جودة خدماته بشكل مستمر					

م.م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد السابع: تطوير خطة للطوارئ						
1.	تساهم عملية تطوير خطة الطوارئ في حماية اتحاد لجان العمل الصحي من المخاطر التي قد يتعرض لها في بيئة العمل					
2.	تتوفر لدى اتحاد لجان العمل الصحي خطة استراتيجية مرنة للاستجابة للطوارئ في حال حدوثها.					
3.	يتبع اتحاد لجان العمل الصحي أسلوب تطوير خطة للطوارئ بشكل فعال في حال حدوث متغيرات طارئة في بيئة العمل					
4.	يتبع اتحاد لجان العمل الصحي أسلوب مشاركة العاملين في تطوير خطة الاستجابة للطوارئ					
5.	يقوم اتحاد لجان العمل الصحي بتطوير خطة للطوارئ بالاستناد الى رصد مؤشرات حدوث المخاطر وتحليلها					
6.	يتوفر لدى الاتحاد فريق عمل ذو كفاءة عالية للاشراف على تطوير خطة الاستجابة للطوارئ					

المحور الثاني: التميز المؤسسي

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تعتمد المنظمة على سلسلة من القرارات والفعال لتحليل منظومة متكاملة من العمليات من أجل ضمان تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة					
2.	يتم الاخذ بعين الاعتبار تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية من أجل اعداد خطة استراتيجية متميزة					
3.	تحقق استراتيجية المنظمة مستقبلاً أفضل بالانطلاق من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر تعتمد على تحليل الفرص والتهديدات لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهتها					
4.	يتميز صانعي الاستراتيجية بالقدرة على تطوير خطة استراتيجية ذات كفاءة عالية لمعالجة وضع المنظمة في بيئة الاعمال التنافسية					
5.	يتم الاعتماد على تحديد العلاقات بين المستويات الوظيفية عند تصميم الهيكل التنظيمي من أجل تعزيز التعاون بينها في إتمام المهام الوظيفية					
6.	يدعم الهيكل التنظيمي تحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية للمنظمة من خلال تخطيط المسؤوليات والصلاحيات					
7.	يعكس الهيكل التنظيمي الخريطة التنظيمية للمنظمة بشكل يوضح كافة الأنشطة والعمليات					
8.	يضمن الهيكل التنظيمي تصميم نظام فعال لتعزيز الاتصال والتنسيق الكامل على المستويين الافقي والعمودي					
9.	يتوفر لدى قيادة المنظمة القدرة على إدارة مختلف مراحل تطور الموظفين وسلوكياتهم					
10.	تتميز قيادة المنظمة بالقدرة على بناء وإدارة فريق عمل استراتيجي فعال ومتكامل					
11.	تستطيع المنظمة تطوير منظوراتها بالشكل الذي يحفز الموظفين على العمل من خلال التأثير والالهام					
12.	يتوفر لدى المنظمة خط ديناميكي متصل بين فرق العمل لتعزيز قدرتها على بناء وتطوير المستقبل					

م .	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13.	لدى اتحاد لجان العمل الصحي خطة لبناء قدرات الموظفين بشكل مستمر بحسب التطورات في بيئة الاعمال					
14.	يتوفر لدى الموظفين مرونة كافية لتحقيق التميز في أداء المهام المنوطة بهم					
15.	يتميز الموظفين بقدرات ابداعية تساعدهم في تحليل العقبات التي قد تواجه أداء المهام الوظيفية والتصدي لها بالشكل الأمثل					
16.	يعمل الموظفين بتعاون وفق روح الفريق الواحد من اجل تكامل إتمام المهام الوظيفية					
17.	يُعزز اتحاد لجان العمل الصحي نظام الاتصال والتواصل الفعال بين المستويات الوظيفية بهدف تبادل الخبرات وتعزيز الكفاءات					
18.	يُحفز اتحاد لجان العمل الصحي التنوع والتجديد في عملية انجاز المهام مما يدعم تميزه في بيئة العمل					
19.	تتوفر لدى اتحاد لجان العمل الصحي المرونة والحيوية الكاملة التي تعزز استجابتها لأي مستجدات قد تطرأ في بيئة العمل					
20.	يُشجع اتحاد لجان العمل الصحي الموظفين على توسيع المعرفة وتعزيز الثقافة					

وشكرا لحسن تعاونكم،،،

ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين.

الرقم	الاسم	الجامعة
1-	د. رجب السراج	شركة كيستون للاستشارات
2-	د. بدر حمدان	جامعة غزة
3-	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
4-	د. خليل ماضي	الجامعة الأقصى
5-	د. بلال البشيتي	جامعة الأزهر
6-	د. خلود الفليت	الجامعة الإسلامية
7-	د. إبراهيم أبو رحمة	جامعة غزة
8-	د. نبيل أبو شمالة	جامعة الإسراء
9-	د. علي أبو جراد	جامعة غزة

فهرس الملاحق

131	ملحق 1: الإِستبانة.....
139	ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين.....

فهرس الجداول

- جدول 1.3: محتويات متغيرات الدراسة..... 63
- جدول 2.3: مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة..... 64
- جدول 3.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد ومتغيرات الدراسة. 67
- جدول 4.3: نتائج الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع) Outer Loadings لأبعاد ومحاور الدراسة..... 70
- جدول 5.3: الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة..... 71
- جدول 6.3: نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة..... 72
- جدول 7.3: طريقة ومدى تحقق الاختبارات..... 73
- جدول 8.3: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... 74
- جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية..... 80
- جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة..... 81
- جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " تحديد المشاركين"..... 84
- جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "تحديد المؤثرين على السيناريوهات". 86
- جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل"..... 88
- جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع " تحديد العوامل المجهولة للمستقبل"..... 90
- جدول 7.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "بناء السيناريوهات"..... 92
- جدول 8.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس " صياغة الاستراتيجية"..... 94
- جدول 9.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السابع " تطوير خطة للطوارئ"..... 96
- جدول 10.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التميز المؤسسي"..... 98
- جدول 11.4: نتائج أثر تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي..... 101
- جدول 12.4: نتائج العلاقة بين تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي..... 112
- جدول 13.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول تخطيط السيناريو تعزى للبيانات الديمغرافية..... 114
- جدول 14.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التميز المؤسسي تعزى للبيانات الديمغرافية..... 117
- جدول 15.4: الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها..... 124

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	شكر و عرفان
ج	مصطلحات الدراسة:
هـ	الخلاصة:
و	Abstract

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1	1.1 مقدمة الدراسة
2	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أهمية الدراسة
5	1.3.1 الأهمية العلمية:
5	2.3.1 الأهمية التطبيقية:
6	4.1 أهداف الدراسة
7	5.1 فرضيات الدراسة
8	6.1 حدود الدراسة
9	7.1 متغيرات الدراسة
10	8.1 الصعوبات والمعوقات التي واجهت الباحث خلال فترة الدراسة:
10	9.1 هيكلية الدراسة

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

11	1.2 المبحث الأول/ تخطيط السيناريو
11	1.1.2 المقدمة:
12	2.1.2 ماهية تخطيط السيناريو:
14	3.1.2 أهمية تخطيط السيناريو:
14	4.1.2 أهداف تخطيط السيناريو:
15	5.1.2 فئات تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية:
15	1.5.1.2 تخطيط السيناريوهات التنبؤية:

15	2.5.1.2	تخطيط السيناريوهات الاستكشافية:
16	3.5.1.2	تخطيط السيناريوهات المعيارية:
16	6.1.2	معايير جودة تخطيط السيناريو:
17	7.1.2	متطلبات تطبيق أسلوب تخطيط السيناريو الناجح:
17	8.1.2	أبعاد تخطيط السيناريو:
17	1.8.1.2	تحديد المشاركين:
18	2.8.1.2	تحديد المؤثرين على السيناريوهات:
18	3.8.1.2	تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل:
19	4.8.1.2	تحديد العوامل المجهولة للمستقبل:
19	5.8.1.2	بناء سيناريوهات:
20	6.8.1.2	صياغة الاستراتيجية:
20	7.8.1.2	تطوير خطة للطوارئ:
21	9.1.2	الخلاصة:
22	2.2	المبحث الثاني/ التميز المؤسسي
22	1.2.2	المقدمة:
23	2.2.2	ماهية التميز المؤسسي:
24	3.2.2	أهمية التميز المؤسسي:
25	4.2.2	أهداف التميز المؤسسي:
26	5.2.2	معايير التميز المؤسسي:
30	6.2.2	المقومات اللازمة لتحقيق إدارة تميز مؤسسي:
31	7.2.2	أبعاد التميز المؤسسي:
31	1.7.2.2	التميز القيادي:
31	2.7.2.2	تميز الموظفين:
32	3.7.2.2	التميز في الهيكل التنظيمي:
32	4.7.2.2	التميز الثقافي:
33	5.7.2.2	التميز الاستراتيجي:
34	8.2.2	الخلاصة:
35	3.2	المبحث الثالث/ المنظمات غير الحكومية
35	1.3.2	المقدمة:
36	2.3.2	ماهية المنظمات غير الحكومية:

37	3.3.2 خصائص المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:
38	4.3.2 التحديات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:....
39	5.3.2 نبذة عن اتحاد لجان العمل الصحي:
39	6.3.2 رؤية اتحاد لجان العمل الصحي:
39	7.3.2 الأهداف الاستراتيجية لاتحاد لجان العمل الصحي:
40	8.3.2 الخلاصة:
41	4.2 المبحث الرابع/ الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
41	1.4.2 المقدمة:
41	2.4.2 المحور الأول: الدراسات ذات العلاقة بمتغير "تخطيط السيناريو":
41	1.2.4.2 الدراسات الفلسطينية:
44	2.2.4.2 الدراسات العربية:
47	3.2.4.2 الدراسات الأجنبية:
49	3.4.2 المحور الثاني/ الدراسات ذات العلاقة بمتغير "التميز المؤسسي":
49	1.3.4.2 الدراسات الفلسطينية:
51	2.3.4.2 الدراسات العربية:
53	3.3.4.2 الدراسات الأجنبية:
54	4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
55	5.4.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
56	6.4.2 الفجوة البحثية:
57	7.4.2 الخلاصة:
58	3 الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
58	1.3 المقدمة
59	2.3 منهج الدراسة.
60	3.3 مجتمع الدراسة
61	4.3 أداة الدراسة المتمثلة "الاستبانة":
62	1.4.3 محتوى أداة الدراسة:
63	2.4.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

65	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....
65	1.5.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):.....
65	1.1.5.3 الصدق الظاهري (المحتوى):.....
66	2.1.5.3 صدق الاتساق الداخلي:.....
Outer	3.1.5.3 صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع) "
69	"Loadings" لأبعاد ومحاور الدراسة:.....
71	4.1.5.3 الصدق البنائي:.....
72	2.5.3 ثبات أداة الدراسة:.....
72	- مؤشر ألفا كرونباخ والثبات المركب وأوميغا:.....
73	3.5.3 تحقيق معايير الصدق والثبات:.....
73	6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
74	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
75	4 الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج.....
75	1.4 المقدمة.....
76	2.4 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية.....
80	3.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام.....
83	4.4 نتائج تحليل الوصفي لمتغيرات ولأبعاد ومحاور أداة الدراسة.....
83	1.4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "تخطيط السيناريو":.....
83	1.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "تحديد المشاركين":.....
85	2.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "تحديد المؤثرين على السيناريوهات": ..
87	3.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل":
89	4.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "تحديد العوامل المجهولة للمستقبل": ...
91	5.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "بناء السيناريوهات":
93	6.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد السادس "صياغة الاستراتيجية":
95	7.1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد السابع "تطوير خطة للطوارئ":
97	2.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التميز المؤسسي":
100	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
120	6.4 النتائج والتوصيات.....

120	1.6.4 المقدمة:
120	2.6.4 النتائج:
	1.2.6.4 النتائج الخاصة بمستويات الالتزام بتطبيق ممارسات "تخطيط السيناريو" و"التميز المؤسسي":
120	المؤسسي:
121	2.2.6.4 النتائج الخاصة بأثر ممارسات تخطيط السيناريو على تحقيق التميز المؤسسي: .
122	3.6.4 التوصيات
122	1.3.6.4 توصيات عامة:
123	2.3.6.4 التوصيات الخاصة بتخطيط السيناريو:
123	3.3.6.4 التوصيات الخاصة بالتميز المؤسسي:
125	4.6.4 عناوين مقترحة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية:....
126	المصادر والمراجع
131	الملاحق
140	فهرس الملاحق
141	فهرس الجداول
142	فهرس المحتويات