

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي
بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغيّر وسيط
دراسة تطبيقية: برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP)
في وزارة التنمية الاجتماعية - غزة

نيفين مجلي يحيى أبو سليم

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ / 2019م

أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي
بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط
دراسة تطبيقية: برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP)
في وزارة التنمية الاجتماعية _ غزة

إعداد:

نيفين مجلي يحيى أبو سليم

بكالوريوس التنمية المجتمعية - جامعة القدس المفتوحة

المشرف الرئيس: د. تهاني حسين جفال

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

1441هـ/2019م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

إجازة الرسالة

أثر التفكير الاستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط
دراسة تطبيقية: برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية - غزة

اسم الطالبة: نفين مجلي يحيى أبو سليم

الرقم الجامعي: 21620295

إشراف: الدكتورة تهاني جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 6 / 8 / 2019 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم :

التوقيع:	د. تهاني جفال	1. رئيس لجنة المناقشة
التوقيع:	د. سيف الدين عودة	2. ممتحن داخليا
التوقيع:	د. علاء السيد	3. ممتحن خارجيا

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2019 م

إهداء

إلى كل الروح وكل العمر، إلى سبب وجودي.. إلى من علمني كل أحرف الحياة وكل الفضائل، إلى من جعلني ما أنا عليه الآن كما أحب وكما يفتخر، إلى الحاضر الغائب الذي أتوق أن أرى نظرة الفخر في عينيه، إلى روح أبي الغالي.

إلى نبع الحنان، إلى المرفأ الآمن والوطن الدافئ، إلى من أعلو ببرها وجميل دعائها، إلى أمي الحبيبة اطل الله في عمرها.

إلى سندي وعزوتي ومن أشد بهم ظهري، إلى إخوتي الكرام ماجد وناجي وخلف في غربتهم.

إلى نسمة الحياة وإشراقتها الجميلة، إلى أخواتي الحبيبات جيهان وسمر.

إلى صديقاتي الوفيات اللواتي أبتسم للعالميا معهن.

إلى دنيائي الجميلة الآمنة، وعالمي الذي أحب وارتاح..أسرتي الصغيرة زوجي الحبيب وأبنائي قرة عيني ملك وركان.

اهديكم بحثي المتواضع هذا آملًا أن ينفع الله به أهل العلم وأن يكون صدقة جارية عني في حياتي ومماتي.

إقرار

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

التوقيع:

نيفين مجلي يحيى أبو سليم

التاريخ: 2019/8/6م

شكر وتقدير

بداية أشكر الله العلي القدير أن وفقني لإتمام هذه الدراسة التي أتمنى أن تكون مساهمة متواضعة في مجال البحث العلمي.

أتقدم بالشكر والعرفان لمشرفتي الفاضلة د. تهاني جفال رئيس برنامج التنمية المستدامة وبناء المؤسسات جامعة القدس فرع غزة والتي أشرفت على رسالتي ودأبت على تشجيعي ورفع روعي المعنوية في لحظات الضعف والإحباط لأكمل ما بدأتها ولتخرج رسالتي للنور على النحو الذي أحب وأرضى، ولم تدخر جهداً في إرشادي علمياً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من د. سيف الدين عودة الخبير الاقتصادي بسلطة النقد الفلسطينية على قبوله الإشراف الداخلي على رسالتي، وأشكر د. علاء الدين السيد عميد كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى على قبوله الإشراف الخارجي.

أتقدم بالشكر والعرفان للسيد طارق شتات منسق برنامج DEEP في UNDP في غزة على توفيره للمعلومات اللازمة عن البرنامج وعلى تعاونه المستمر معي.

كما أتقدم بجزيل الشكر للسيد داود الديك وكيل وزارة التنمية الاجتماعية على كافة التسهيلات التي وفرها لي، وأشكر الطاقم الإداري العامل بالوزارة السيد سعيد الأستاذ والسيدة ياسمين نصار على تعاونهم البناء في جميع مراحل الاستبانة وكل العاملين في مديريات التنمية الاجتماعية بغزة .

وفي الختام أتقدم بكل آيات الشكر والعرفان والمحبة لزوجي وأبنائي على مساندتهم الدائمة لي طوال فترة دراستي وتحملهم معي للحظات الصعبة التي مررت بها.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في وجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط. وذلك بالتطبيق على وزارة التنمية الاجتماعية، وعلى وجه التحديد العاملين في برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة DEEP، بالإضافة إلى عينة من مستفيدي برنامج التمكين الاقتصادي DEEP في الوزارة بغزة .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، فقد تم الاعتماد على المقابلة وعلى أداة الاستبانة لجمع المعلومات. حيث صممت استمارتين، خصّصت الأولى لقياس آراء العاملين ببرنامج DEEP حول أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي للمستفيدين بوجود التخطيط الإستراتيجي. أمّا الثانية فقد خصّصت لمستفيدي البرنامج، وذلك للتعرف على أثر البرنامج في عملية التمكين الاقتصادي من وجهة نظرهم. وقد تمثّل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين بالإدارات الثلاث داخل وزارة التنمية الاجتماعية في غزة (55) موظفًا، أمّا الفئة الثانية فتمثلت في المستفيدين من برنامج التمكين والبالغ عددهم (500) مستفيد خلال العام 2019م. وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لموظفي برنامج DEEP في وزارة التنمية الاجتماعية، أمّا فيما يتعلّق بالمستفيدين فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (273) مستفيد، وقد تم استرداد (245) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي غير مباشر وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي من خلال المتغير الوسيط (التخطيط الإستراتيجي)، وأيضاً أن التفكير الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى ان التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التمكين الاقتصادي

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مستويات التشبيك والتعاون بين الأطراف الفاعلة في عمل البرنامج، وخصوصاً برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسات المجتمع المدني ووزارة التنمية الاجتماعية. وذلك في إطار تكاملي يجسد خطة إستراتيجية واضحة لعمل البرنامج في قطاع غزة، تستند إلى الخبرات والتجارب لكافة الأطراف المتنوعة، لضمان تحقيق الاستمرارية والأثر للأنشطة على المدى الطويل.

The Impact of Strategic Thinking on Economic Empowerment with Strategic Planning as A mediator. An Applied Study: Economic Empowerment Program (DEEP) at Ministry of Social Development (Gaza).

By: Neveen Abu Saleem

Supervisor: Tahani Jaffal

Abstract

The present study aim at recognizing the effect of the strategic thinking on the economic empowerment in the existence of strategic planning as a medial variable that will be applied on the Ministry of Social Development, especially the workers in the (Deprived Families Empowerment Program), In addition to a sample of beneficiaries of DEEP in Gaza Strip.

The study used the descriptive analytical methodology. The study depended on all the essential and secondary resources in collecting data. Meanwhile, the essential resources depended on the interviews and questionnaires as methods for data collection. Two questionnaires were created;the first is to measure the opinions of workers in the DEEP program about the effect of the strategic thinking on the economic empowerment in the existence of strategic planning. The second one is dedicated for beneficiaries of the program to recognize the effect of the program in the empowerment process from their point of view.

The number of employees representing the community of study of the three levels of management system in the Ministry of Social Developments (55). The second category is represented by the (500) who are beneficiaries of DEEP program in 2019. The approach of overall survey for the employees in DEEP program in the Ministry of Social Development in Gaza Strip was used. In regard with beneficiaries of the program, the number of random samples was (273). Used for the purpose of analysis, (245) questionnaires were retrieved. SPSS and Smart PLS are used for data analysis.

The most significant findings of study are the effect with statistical significance that exists for the strategic thinking on the economic empowerment. The study shows the indirect positive and statistical effect by Level of significance ($\alpha \leq 0.05$)for the strategic thinking on the economic empowerment through the medial variable (strategic thinking) by

Also, the strategic thinking positively and directly affect the strategic planning by, over and above strategic planning positively and directly affect the economic empowerment

The study recommended the importance of developing the networking and cooperation levels between the active parties in the program, particularly the UNDP, civil society organizations and Ministry of Social Development.

The strategic plan is to be accomplished in an integral and clear framework and depends on all experiences of all parties to guarantee sustainability and activity long-term effect.

مصطلحات الدراسة

التخطيط

هو عملية عقلانية وجهد عملي موجّه، وأسلوب عمل منتظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة (الجبوري، 2014م).

الإستراتيجية

هي أنشطة المؤسسة وخطتها التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الانسجام بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية، وطرق تحقيق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة (توفيق، 2005م).

التخطيط الإستراتيجي

هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدّد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويعرف أيضًا بأنه عملية متجدّدة يتم تحديثها كلّ عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية (السكرانة، 2010م).

الإدارة الإستراتيجية

عرفها Frid David : إنّها صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكّن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ (David, 2016).

البوستر الإستراتيجي

يعرف التفكير الإستراتيجي وفق نظرة معرفية بمعنى أنّه عنصر جوهري يحدّد بقاء المنظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغيّر، وعبر عنه بالبوستر الإستراتيجي الذي يبيّن اتّجاه المنظمة إزاء بيئتها. (الخفاجي، 2010م)

التفكير

هو نشاط عقلي يقوم به الفرد عندما يريد حل مشكلة أو اتّخاذ قرار أو محاولة فهم موضوع ما، وهو عملية فردية مستقلة تتأثر بالبيئة الاجتماعية والثقافية للفرد (دياب وآخرون، 2015م).

التفكير الإستراتيجي

هو تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهًا يقود المنظمة لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنتقل رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير على مساراتها من أجل أن يتحول ذلك الحلم إلى واقع (الكرخي، 2009م).

التمكين

هو القدرة على التغيير، والحرية في الاختيار. إنها عملية تغيير يمكن من خلالها للأفراد أو الجماعات ذات القوة القليلة، أو التي لا تملك قوة الحصول على القدرة والقوة على اتخاذ الخيارات التي تؤثر على حياتها (Mudliar, 2015).

التمكين الاقتصادي

هو تحسين قدرة الفرد في عملية المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحمل المسؤولية من خلال زيادة فرصه في الوصول إلى الموارد الاقتصادية، بما في ذلك فرص العمل، الخدمات المالية، الممتلكات والأصول المنتجة الأخرى وتطوير المهارات والمعلومات عن الأسواق (Gendernet, 2011).

برنامج (DEEP): "Deprived Families Economic Empowerment program"

هو برنامج منفذ من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP (United Nations Development Program) يهدف بشكل أساسي إلى تمكين العائلات الفلسطينية التي تعاني من الفقر والفقر المدقع، وتحسين مخرجات سبل عيشها ومساعدتها على الخروج من هذه الحالة، إلى حالة اعتماد اقتصادي ذاتي مستدام. (جامعة بيرزيت، 2008م).

الاستقلالية الاقتصادية

تشير إلى قدرة الأفراد للوصول إلى الموارد والفرص الاقتصادية، بطريقة تجعلهم قادرين على تشكيل حياتهم، وتوفير متطلبات المعيشة اللازمة لهم ولذاتهم، دون الحاجة للاعتماد على المساعدات الخارجية (Circle of prevention, 2002).

الحماية الاجتماعية

تشمل جميع المبادرات، سواء الرسمية أو غير الرسمية، والتي تقوم بتزويد المساعدات الاجتماعية للأفراد والأسر الفقيرة جدًا، والخدمات الاجتماعية للفئات التي تحتاج إلى رعاية صحية وتحسين قدرتها للوصول إلى الخدمات الأساسية، بالإضافة إلى التأمينات الاجتماعية لحماية الناس من مخاطر وعواقب الصدمات المتعلقة بالدخل والعدالة الاجتماعية، ولحماية الضعفاء من المخاطر الاجتماعية

مثل التمييز أو سوء المعاملة، مع الهدف الشامل المتمثل في الحدّ من الضعف الاقتصادي والاجتماعي للفقراء، والضعفاء، والفئات المهمشة (Deveren et al., 2004).

سبل العيش المستدامة

الأنشطة التي تتخذها الأسرة كمصدر لمعيشتها، وتعتمد فيها على الموارد المتوفرة لديها، أو تلك التي تستطيع الوصول إليها (وزارة التنمية الاجتماعية، 2011م).

الفقر

هو الحالة الاجتماعيّة، حيث لا يتوفر للأفراد فيها أدنى مستويات المعيشة المتوقعة والشائعة في المكان الذين يعيشون فيه للبقاء على قيد الحياة. والذي يحدد مستوى الفقر هو مستوى الدخل الذي يختلف من مكان إلى آخر (Ashley, 2017).

نسبة الفقر

مؤشّر يقيس نسبة السكان الذين يقل دخلهم واستهلاكهم عن خط الفقر، حيث أنّ هذه الشريحة لا يمكنها تحمّل تكاليف شراء السلع الأساسية. ولقياس نسبة الفقر يتم استخدام خطين للتحليل، وهما خط الفقر العادي وخط الفقر المدقع/الشديد (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، معجم المصطلحات الإحصائية، 2011م)

خط الفقر

هو القياس المعياريّ لدخل الأسرة المناسب، والذي تُحدده كل دولة أو ولاية ويتم مراجعته بشكل مستمر، بحيث يتم تصنيف الأسر التي تكون أقل من هذا المعيار على أنّها فقيرة رسمياً، وتستحق المساعدة من الرعاية الاجتماعيّة في المنطقة (Poverty line, 2018).

خط الفقر المدقع:

وهو يغطي ميزانية الحاجات الأساسية من المأكل والملبس والسكن (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، معجم المصطلحات الإحصائية، 2013م).

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

غني عن البيان أنّ التفكير الإستراتيجي هو أحد المفاهيم الحديثة نسبياً، والتي بدأ استخدامها في العام (1992م - 1996م)، وقد استخدم في كلّ من التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وقد غدا اهتمام المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها محلياً وعالمياً أكثر وضوحاً بهذه المفاهيم، ويعتمد التفكير الإستراتيجي بشكل أساسي على الإبداع والابتكار، وتقديم أفكار تنافسية جديدة، تجعل من عملية اللحاق بالمنظمة من قبل المنافسين عملية مكلفة وتحتاج لوقت كبير. كما أنّ التفكير الإستراتيجي أحد الأدوات الحديثة المستخدمة في إدارة المنظمات التي تعمل على استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته. وهو يسبق أيّ عمل قيادي، بما فيه عملية التخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية (الكرخي، 2009م). ولهذا فإنّ التفكير الإستراتيجي المبدع والخلاق يؤدي لرؤية أفضل للمستقبل، وإلى تخطيط إستراتيجي أفضل تجاه بناء المنظمات على أسس علمية هادفة.

ظهر مفهوم التخطيط طويل المدى في بداية الستينات من القرن الماضي، غير أنّه في نهاية عقد الستينات بدأت الانتقادات في الظهور لهذا المفهوم، ومن هنا ظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى (حمدان وإدريس، 2007م). وقد أصبح التخطيط الإستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام) منذ عام 1980م، وبرزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة، للتعامل مع الإشكاليات والتعقيدات التي تواجه

المنظمات. وبعد التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أحد أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير في المنظمات بشكل خاص، ومع المستقبل البشري بشكل عام.

وبحسب آراء الكثير من خبراء الخطط الإستراتيجية، فإن ممارسة التخطيط الإستراتيجي ينبغي أن يتم في وجود التفكير الإستراتيجي بشكل مؤثر وفعال، حيث يجمع التفكير الإستراتيجي بين البديهة والإبداع. كما يقدم نظرة شمولية ومتكاملة لمستقبل المنظمة في الأجل الطويل، وكيف يمكن جعله أمراً واقعاً على تطور المنظمات (السالم، 2010م). ولكي يتم الحكم على عملية التخطيط الإستراتيجي، ومدى نجاحها في المؤسسات، وتنفيذها لأهداف خطة التنمية، فلا بد أن يتم التقييم الدوري والمستمر لها من خلال وضع مؤشرات ومعايير يتم الالتزام بها عند التقييم، وهذه المعايير تستمد من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة.

من جهة أخرى تعاني كثيرا من المجتمعات من عدة مشكلات، ومنها مشكلة ازدياد حدة الفقر وزيادة عدد الأسر التي تعيش تحت خط الفقر، وقد تضافرت جهود المجتمع الدولي من خلال منظمة الأمم المتحدة، لمكافحة الفقر باعتباره هدفاً إستراتيجياً يسعى الجميع لتحقيقه. فقد تصدر القضاء على الفقر بحلول عام 2015م، وتخفيض نسبة السكان الذين يعيشون على دولار واحد في اليوم إلى النصف، قائمة الأهداف التنموية للألفية الثالثة (لحليج وجصاص، 2010م). من هنا جاء دور وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية بوضع خطة إستراتيجية للحد من الفقر، من خلال برامج التمكين الاقتصادي القادرة على دمج الفئات الفقيرة في عملية التنمية، وتحويلهم من قوى استهلاكية إلى قوى إنتاجية. فظهرت الحاجة إلى تطوير برامج تقوم على بناء قدرات الفقراء، عبر تدريبهم ومساعدتهم في بدء أنشطة اقتصادية، فكان برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) هو الأداة. والذي قد يساهم في تمكين العائلات الفلسطينية لمساعدتها في الخروج من حالة الاعتمادية الاقتصادية إلى حالة توفير الدخل والوصول لخدمات التمويل الأصغر، وكان التعاون ما بين برنامج الأمم المتحدة (UNDP) وبين وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية لتطبيق هذا البرنامج، نظراً لمسؤوليتها عن قطاع الحماية الاجتماعية في الحكومة الفلسطينية، ولامتلاكها قاعدة بيانات متكاملة عن الأسر الفقيرة، والتي ينطبق عليها شروط التمكين الاقتصادي. كما يتوفر لديها الطاقم الإداري المدرب على إدارة شؤونهم ومتابعته، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لمعرفة مدى كفاءة تطبيق العاملين لهذا البرنامج ومدى نجاحه، انطلاقاً من كفاءة الخطة الإستراتيجية ومدى استنادها على أسس التفكير الإستراتيجي.

وهذا ما أكدته دراسة لبرنامج الأمم المتحدة (UNDP, 2008)، والتي أشارت إلى أنّ هناك نسبة كبيرة من الأسر الفقيرة في الأراضي الفلسطينية لديها أفكار مشاريع صغيرة، ولكن لم تنفذها لأسباب كثيرة منها: نقص الخبرة ونقص التمويل وعدم استقرار الوضع الاقتصادي، وهناك نسبة كبيرة من هذه الأسر لا ترغب في التمويل عن طريق مؤسسات إقراض، إمّا لأسباب دينية أو لغياب الكفالات المطلوبة، لذا انضمت هذه الأسر لهذا البرنامج.

وفي ضوء ما سبق ارتأت الباحثة أن تقوم بدراسة التخطيط الإستراتيجي الخاص بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة، ومحاولة التعرّف على مدى نجاحه في تحقيق أهداف الوزارة الإستراتيجية. والتي من أحد أهم محاورها القضاء على الفقر، وذلك عبر برامج التمكين الاقتصادي للمنتفعين من الوزارة من خلال برنامج DEEP، ومدى اشتمال هذا التخطيط على عناصر وعوامل التفكير الإستراتيجي المختلفة، وشدة تأثير هذه العوامل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة، وعلى إنجاح برامج التمكين الاقتصادي بها، وإحداث فارق في حياة المستفيدين من هذا البرنامج، ونقلهم من حالة العوز والاعتماد على الإعانات إلى حالة الاستقلال الاقتصادي.

1-2 مشكلة الدراسة

يحظى رأس المال البشري باهتمام كبير من الحكومات والمنظمات الدولية والمحلية، وقد يرجع ذلك لإدراك أهميته في إحداث التنمية الشاملة، سواء من حيث المشاركة الفعالة في إحداث التنمية أو من حيث الاستفادة من عوائد التنمية، فقد أصبح من المؤكد أنّ تحقيق التنمية دون الاهتمام بالتمكين الاقتصادي للأفراد وإشراكهم في إحداثها يعد هدراً وتعطيلاً لقوى المجتمع المنتجة (شبير والمفتي، 2017م). إذ يسهم التمكين الاقتصادي بإرساء حالة من النمو المضطرد القادر على المساهمة في تخفيض حدّة المعضلات الاقتصادية التي تواجهها المجتمعات المتنوعة، والانتقال بالأفراد من حالة العوز إلى حالة الاعتماد على الذات ودمجهم في الحياة الاقتصادية بصفتهم منتجين ومساهمين في عجلة الإنتاج بدلاً من اعتبارهم جزءاً من المشكلة التي تواجهها هذه المجتمعات.

ولقد أثبتت الدراسات الحديثة أنّ للتمكين الاقتصادي الأثر الهام في زيادة مستويات الرفاه للأسر والمجتمع وتحسين مستويات المعيشة في الدول (البنك الدولي، 2007م)، وقد أشارت الأدبيات المتخصصة إلى تدني مستويات التمكين الاقتصادي في قطاع غزة وخصوصاً المرأة الفلسطينية. فعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل المؤسسات المتنوّعة لتعزيز قضايا التمكين الاقتصادي عبر توفير

برامج التمكين الاقتصادي، إلا أنّ دور هذه المؤسسات لا زال محدودًا جدًا على مستوى التطبيق العملي، الأمر الذي ترتب عليه عدم بروز آثار حقيقية لقضايا التمكين الاقتصادي في الواقع العملي (أبو منديل، 2014م). لذا فإنّ المدخل الأهم لتعزيز قضايا التنمية الاقتصادية يعتمد بشكل رئيس على انتهاج قضايا التفكير الإستراتيجي، كأداة هامة يمكنها أن تؤسس لبيئة أعمال مستقرة في الأجل الطويل، إذ أنّ تحقيق التنمية الاقتصادية عبر تعزيز قضايا التمكين الاقتصادي لأطراف العملية الإنتاجية داخل المجتمعات يتأثر إيجابًا بانتهاج قضايا التخطيط الإستراتيجي. ومن ناحية أخرى يشير الواقع الراهن للمنظمات الفلسطينية إلى وجود ضعف عام في التطبيق الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي داخل هذه المنظمات، هذا بالإضافة إلى أنّ البناء الهيكلي لمعظم هذه المنظمات لا يرتبط بالأهداف التي تنشأ لأجلها وافتقارها إلى وضع الخطط والأهداف الواضحة والبعيدة المدى التي تعزز من استمرارية أنشطتها المختلفة التي تعزز من عمليات التمكين الاقتصادي للفئات المجتمعية (مليحة، 2016م).

ويعتبر برنامج تمكين الأسر الفقيرة والمحرومة "DEEP"، من أهم البرامج لوزارة التنمية الاجتماعية التي تقدم خدمات التمويل والخدمات اللوجستية للمشاريع، والانتقال من حالة العوز إلى حالة الاستقرار الاقتصادي وتوليد الدخل للأسر المستهدفة، وفي تقارير سابقة أشارت مخرجات التقييم للمراحل المنفذة ضمن البرنامج إلى وجود حالة من القصور في مجموعة هامة من الجوانب الإدارية المرتبطة بعمليات التخطيط الإستراتيجي للبرنامج، هذا بالإضافة إلى قصور عمليات الدعم اللوجستي المقدم للمستفيدين، ووضع مجموعة من الإجراءات والقيود التي قد تؤدي إلى حرمان مجموعة واسعة من الأسر من الاستفادة من خدمات هذا البرنامج (تقرير التقييم لبرنامج DEEP، 2010م)، وعليه فإنّ الاعتماد على التفكير الإستراتيجي كمدخل هام لتعزيز مستقبل هذا البرنامج، من أجل التمكين الاقتصادي لهذه الأسر، يعتبر الأساس الحيوي لضمان سلامة الاجراءات المرتبطة به.

كما أنّ الاعتماد على أداة التخطيط الإستراتيجي لهذا البرنامج، سيسهم بشكل فاعل في تجنّب المعوقات الداخلية المرتبطة بالإجراءات. وتعظيم الاستفادة من الفرص التي قد تنشأ كنتيجة لصوابية العمل، ومن أهمها الحصول على تمويل جديد من مصادر متنوّعة يسهم في توسيع شريحة المستفيدين من هذا البرنامج في قطاع غزة. حيث تسعى هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام هذه الأدوات على مستويات التمكين الاقتصادي للأسر المستفيدة من هذا البرنامج في قطاع غزة، وعليه يمكننا صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي للأسر المستفيدة من برنامج DEEP بغزة بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغيّر وسيط بوزارة التنمية الاجتماعية؟

1-3 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية بمحاولة إسهام الدراسة بإثراء الدراسات المتعلقة بكل من تأثير التخطيط الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي، وتأثير التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي. فبعد مراجعة الأدبيات السابقة وجد أنّ هناك دراسات كثيرة تتحدّث عن هذه المواضيع، ولكن كل على حدة. بينما هذه الدراسة تفسر تأثير التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في ظل وجود التخطيط الإستراتيجي كمتغيّر وسيط، مما يجعلها تسدّ الفجوة العلمية في الأدبيات التنموية والاقتصادية، وأبرزت الدراسة أهمية دور التفكير الإستراتيجي في برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP)، خصوصاً وأنّ هذا البرنامج الاقتصادي قد بدأ في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية منذ عام 2006م وحتى الآن.

لذا تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

- 1- أهمية المتغيّرات المبحوثة والمتمثلة في التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي.
- 2- قلة الدراسات التي تناولت تأثير هذه المتغيّرات على بعضها، خاصة المتعلقة بالربط بين التفكير الإستراتيجي وتأثيرها المباشر وغير المباشر على برامج التمكين الاقتصادي.
- 3- قد تمثل هذه الدراسة نقطة انطلاق وارتكاز لدراسات مماثلة في المستقبل للبناء عليها وتطويرها في مجال التنمية الاقتصادية.

الأهمية العملية

1. تقدم لصانع القرار المعلومات الكافية عن برنامج (DEEP) وعن أهمية دور التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في عملية التمكين الاقتصادي. لتحسين مستوى معيشة المنفيعين، ونقلهم من حالة الاعتماد على المساعدات إلى الاستقلال الاقتصادي.
2. تقدم الدراسة معلومات علمية كافية إلى مراكز الدراسات والأبحاث المختلفة، والوزارات المعنية في القطاع الحكومي خاصة وزارة التنمية الاجتماعية، وذلك لأهمية هذا البرنامج على المستوى الوطني، وخصوصاً في قطاع غزة الذي يعاني من الانقسام والحصار وتوالي

الحروب، حيث يهدف البرنامج إلى تحويل الأسر الفقيرة من حالة الاحتياج إلى حالة الاعتماد على النفس مما يصب في خدمة القطاع الخدماتي.

3. تقديم مقترحات قد تساهم في تفعيل دور التفكير الإستراتيجي سواء على مستوى التخطيط الإستراتيجي في الوزارة، أو على مستوى برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP).

1-4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرّف على أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي لبرنامج (DEEP) بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغيّر وسيط بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة.

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

- 1- التعرف على مستوى التفكير الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- 2- التعرف على مستوى التمكين الاقتصادي لبرنامج DEEP بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- 3- التعرف على مستوى التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- 4- دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي لبرنامج (DEEP) بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- 5- دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- 6- دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي لبرنامج DEEP بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- 7- دراسة أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي لبرنامج DEEP بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغيّر وسيط بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- 8- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي، والتمكين الاقتصادي، والتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيّرات (النوع، العمر، سنوات الخبرة المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

5-1 أسئلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأهداف التي صيغت لهذه الدراسة نستطيع أن نطرح سؤال الدراسة الرئيس، وهو:

ما أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي لبرنامج DEEP بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة؟

وينفرع من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما هو مستوى تطبيق التفكير الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟
2. ما هو مستوى تطبيق التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية في غزة؟
3. ما هو مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟
4. ما علاقة التفكير الإستراتيجي بالتمكين الاقتصادي لبرنامج DEEP بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟
5. ما علاقة التخطيط الإستراتيجي بالتمكين الاقتصادي لبرنامج DEEP بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟
6. ما علاقة التفكير الإستراتيجي بالتخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟
7. ما علاقة التفكير الإستراتيجي بالتمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟
8. ما أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي لبرنامج DEEP بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟
9. هل يوجد فروق في استجابات المبحوثين حول (التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، التمكين الاقتصادي) تعزى لمتغيرات (العمر، النوع، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)؟

1-6 فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة بالفرضيات الرئيسية الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة .

2. الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة .

3. الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والتمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة .

4. الفرضية الرئيسية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة .

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الرابعة سبع فرضيات فرعية كما يلي:

4.1 الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية على التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

4.2 الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء على التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

4.3 الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم على التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

4.4 الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط العقلي على التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

4.5 الفرضية الفرعية الخامسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراع على التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

4.6 الفرضية الفرعية السادسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمساءلة على التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

4.7 الفرضية الفرعية السابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإبداع على التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

5. الفرضية الرئيسية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتفكير الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة .

وينفّر من الفرضية الرئيسية الرابعة سبع فرضيات فرعية كما يلي:

5.1 الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للرؤية المستقبلية على التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

5.2 الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء على التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

5.3 الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتفكير المنظم على التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

5.4 الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للنمط العقلي على التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

5.5 الفرضية الفرعية الخامسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الصراع على التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

5.6 الفرضية الفرعية السادسة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمساءلة على التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

5.7 الفرضية الفرعية السابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للإبداع على التخطيط الإستراتيجي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

6. الفرضية الرئيسية السادسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

7. الفرضية الرئيسية السابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

8. الفرضية الرئيسية الثامنة:

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

9. الفرضية الرئيسية التاسعة:

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

10. الفرضية الرئيسية العاشرة:

"يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين حول التمكين الاقتصادي تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

1-7 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدّ الموضوعي:

تقتصر هذه الدراسة على معرفة أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

الحدّ المكاني:

تقتصر هذه الدراسة على العاملين في برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) بغزة، بالإضافة إلى عينة من منتفعي هذا البرنامج في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

الحدّ الزمني:

طبقت هذه الدراسة بدءًا من عام 2013م، وهي المرحلة الثانية لبرنامج DEEP حتى نهاية أبريل 2019م

8-1 محدّدات ومعوّقات الدراسة

تتمثل محدّدات ومعوّقات الدراسة كالآتي:

أولاً: محدّدات الدراسة

- اشتملت هذه الدراسة على عينة من منتفعي برنامج التمكين الاقتصادي في الوزارة بغزة.
- اشتملت هذه الدراسة على العاملين في برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- اشتملت على بعض العاملين في الإدارة العليا المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية.

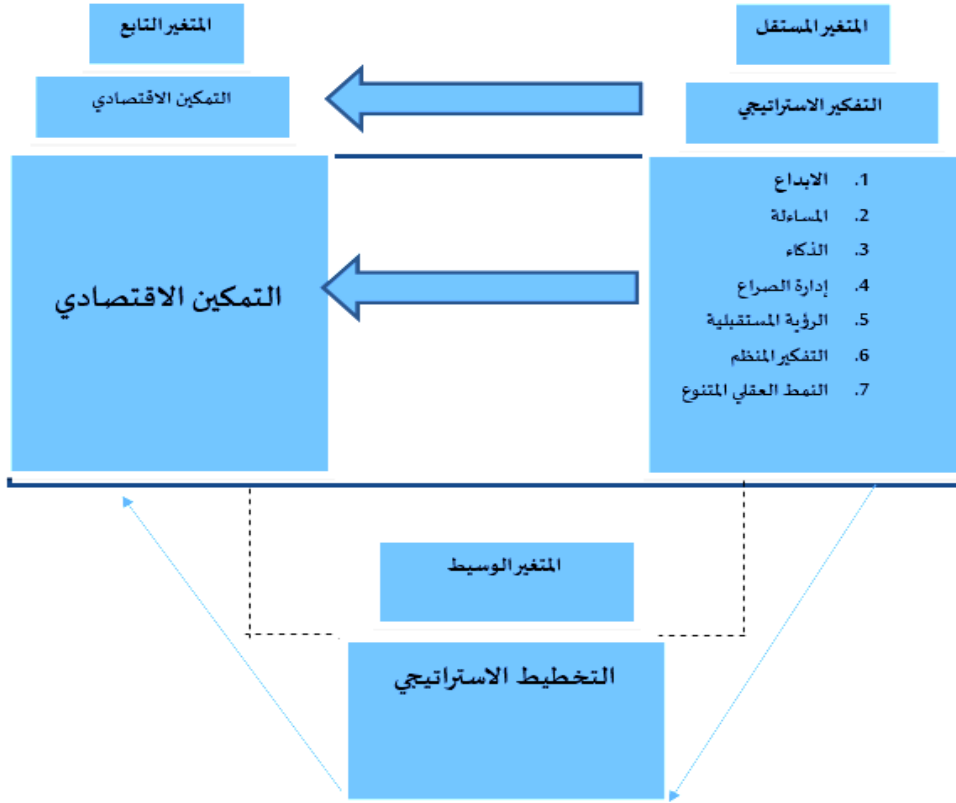
ثانياً: معوّقات الدراسة

من خلال عملية الاستقصاء التي قامت بها الباحثة تعرّضت للمعوّقات الآتية:

- قلّة المراجع التي تبحث العلاقة المباشرة ما بين التمكين الاقتصادي وكلّ من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.
- تغيير الباحثين الميدانيين العاملين ببرنامج (DEEP) في المرحلة الأولى بأخرين في المرحلة الثانية بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة مما أدى لعدم وضوح المعلومات أحياناً.
- تعدد الجهات العاملة في برنامج (DEEP)، مما يؤدي إلى تضارب بعض المعلومات أحياناً .

9-1 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: يتمثل بالتفكير الإستراتيجي، ويتكوّن من الأبعاد التالية:
(الإبداع، المساءلة، الذكاء، إدارة الصراع، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، النمط العقلي المتنوع).
- المتغير التابع: يتمثل بالتمكين الاقتصادي.
- المتغير الوسيط: يتمثل بالتخطيط الإستراتيجي.



شكل (2.1): متغيرات الدراسة
نموذج الدراسة من إعداد الباحثة

10-1 هيكلية الدراسة

الفصل الأول - خلفية الدراسة: وفيه تعرف مشكلة الدراسة، ويتم تحديد أهمية دراسة، والهدف الرئيس لهذه الدراسة، والأهداف الفرعية، ويحدّد السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية، وتحدّد فرضيات الدراسة ومحدداتها، والمعوقات لدراسة هذا الموضوع، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة .

الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة: وفيه يتم تحديد المفاهيم والمصطلحات والأسس الخاصة بموضوع الدراسة. حيث اشتمل المبحث الأول على موضوع التفكير الإستراتيجي، والمبحث الثاني على موضوع التخطيط الإستراتيجي ، والمبحث الثالث على موضوع التمكين الاقتصادي. في المبحث الرابع تم التطرق لوزارة التنمية الاجتماعية من حيث نشأتها ورؤيتها وأهدافها وبرامجها المختلفة، وتم التطرق لبرنامج التمكين الاقتصادي الخاص بها والمعروف ببرنامج (DEEP). أمّا في المبحث الخامس الدراسات السابقة، فقد تم تلخيص الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، وتأكيد هل هناك دراسات سابقة تطرقت لمشكلة الدراسة أم لا؟ وهل هذه الدراسات بلورت الحلول المناسبة لهذه المشكلة؟ إضافة للتعقيب على هذه الدراسات.

الفصل الثالث - منهجية الدراسة وإجراءاتها: في هذا الفصل تم تحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM). حيث تم وضع خطة لآلية جمع البيانات الخاصة بالدراسة، وذلك من خلال المراجع والدراسات والأبحاث السابقة والمقالات ذات العلاقة والكتيبات، وتم جمع البيانات من المبحوثين من خلال أداة جمع البيانات وهي الاستبيان، ومن خلال المقابلات مع المسؤولين عن برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) في كل من وزارة التنمية الاجتماعية و(UNDP). وتم تصميم استبيان يساعد في جمع البيانات من خلال توزيعه وتعبئته من قبل عينه محددة من المبحوثين، ثم تفرغ الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وبرنامج (smart+) وتم أخذ نتائج التحليل وترجمتها إلى نتائج واضحة ومقروءة.

الفصل الرابع - نتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس - الاستنتاجات والتوصيات .

الملاحق والمراجع.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 المبحث الأول: التفكير الإستراتيجي

2-1-1 مقدمة:

يمر العالم بتحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة تمثل تحديات لكافة المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة، الأمر الذي أدى إلى تغيير جذري في المجالات والأنماط التي تحكم عمل هذه المؤسسات.

لذا يعد التفكير الإستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية، إذا ما أردنا لأعمالنا التميز. وتعد القدرة على التمييز بين التفكير قصير المدى والتفكير طويل المدى والتوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الإستراتيجية، ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الإستراتيجي (جاد الرب، 2016م).

والتفكير الإستراتيجي هو أحد المؤهلات المعرفية التي تسهل حركة الفرد في المنظمة للوصول إلى القمة، وتم استخدام مصطلح التفكير الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية وتطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين، منذ بدايات 1960 إلى نهايات 1980. وفي نهاية الثمانينات، حدثت نقلة مهمة في منطق التفكير الإستراتيجي نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية، فالعولمة ونمو التكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى، فرضت تغييراً جذرياً للمفهوم الإستراتيجي (خليف، 2008م).

وقد حلل التفكير الإستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغيّر، وعبر عنه بالبوستر الإستراتيجي الذي يبين اتجاه المنظمة إزاء بيئته (سالم، 2010م).

إنّ التفكير الإستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف - تواجهه المنظمة - تتميز بالتحدي والتغيّر، والتعامل معها من خلال التصور والبوستر الإستراتيجي بضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (الخفاجي، 2010م).

وبالرغم من أهمية التفكير الإستراتيجي، إلا أنّ الدلالات والمؤشرات تؤكد إهمال ممارسة هذا النوع من التفكير الراقى في منظمات الأعمال. إذ وبحسب دراسات ميدانية سابقة وجد أنّ 90% من المدراء عينة الدراسة الذين استطلعت آراءهم، لا يمارسون التفكير الإستراتيجي بسبب عدم تدريبهم عليه (Garratt et al., 1998).

إنّ الإمساك بالنجاح يستلزم تعلّم وإتقان مهارة وخبرة الإدارة الصحيحة، لأنّها أساس مواجهة التحديات التي تعيشها منظمات الأعمال وعلى جميع الأصعدة، إدارية وتقنية واجتماعية وثقافية ومؤسسية ودولية. ثم البقاء بقوة وثبات في عالم المنافسة، وأحد أهم مداخل الإدارة الصحيحة ومن أنجح تقنياتها المعاصرة هو (الفكر الإستراتيجي)، بوصفه الفكر الجوال الذي ينتقل في الفضاءات المتاحة دون انغلاق (الدوري وصالح، 2009م).

وتتناول الدراسة في هذا المبحث ماهية التفكير، ماهية التفكير الإستراتيجي، سماته وخصائصه، أنماط وأساليب التفكير، أهميته وأهدافه، وعناصر وعوامل التفكير الإستراتيجي، والمتطلبات اللازمة لتنفيذ برنامج التفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى معوقاته والأضرار الناجمة عن غيابه، والتفكير بالسيناريوهات، وأخيراً العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.

2-1-2 ماهية التفكير:

هو نشاط عقلي يقوم به الفرد عندما يريد حل مشكلة، أو اتّخاذ قرار أو محاولة فهم موضوع ما. وهو عملية فردية تتأثر بالبيئة الاجتماعية والثقافية للفرد (دياب وآخرون، 2015م). عرف (Beyer, 1988) التفكير أنه عبارة عن عملية عقلية يستطيع المتكلم عن طريقها عمل شيء له معنى، من خلال الخبرة التي يمر بها (Akan, 2003).

في حين يرى (Wilson, 2002)، أنه يمثل عملية عقلية يتم عن طريقها معرفة الكثير من الأمور وتذكرها وفهمها وتقبلها (سعادة، 2003م).

وهو ذلك الشيء الذي يحدث في أثناء حل المشكلة وهو الذي يجعل للحياة معنى. فهو إذن عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك. وهو عملية فردية، لكنّها لا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي أنّ عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي الذي تتم فيه (جمل، 2006م) وترى الباحثة أنّ مفهوم التفكير في أبسط صورة عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله، يقوم على أثرها بالنظر والتدبر والتفحص في كل ما يحدث للوصول إلى المعرفة، وإلى إيجاد حلول مبتكرة للمواقف أو المشاكل التي قد تحدث له.

2-1-3 ماهية التفكير الإستراتيجي:

إنّ التفكير الإستراتيجي مفهوم راسخ في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، إلاّ أنّه ليس ثمة توافق في الآراء حول تعريفه، ومصطلح التفكير الإستراتيجي تم دراسته في أدبيات الإدارة وعلم النفس، ولقد أوضح Mintzberg سنة (1994م) بأنّ التفكير الإستراتيجي يدور حول التوليف والتركيب والإبداع لصياغة منظور متكامل ورؤية بشأن أين يجب أن تتجه المنظمة. وأنّه التوليف النوعي من الآراء والتصورات الواعية والصريحة والاستباقية، التي تحدد نطاق تنافسية وتميّز إستراتيجية المنظمات (Harris, 2011).

وبرز رأي مفاده أنّ التفكير الإستراتيجي هو أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي انطلاقاً من أنّهما يصبان في برامج عمل رئيسية، وتستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغايتها. وقد حلل التفكير الإستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنّه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغيّر، وعبر عنه بالبوستر الإستراتيجي الذي يبيّن اتجاه المنظمة إزاء بيئتها (الخفاجي، 2010م).

وعرّفه الظاهر بأنّه "مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المتشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة، ولا يكون التفكير فعالاً إلاّ إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع، وهذا ما يرمي إليه التفكير الإستراتيجي. فنحن نستطيع التخطيط للمستقبل، ثم تحقيق نتائج

مقبولة دون اللجوء إلى نظريات كبار المفكرين حول كيفية التخطيط وأساليبه وأشكاله إذا جرى الالتزام بالتفكير بإستراتيجية معينة تضمن عدم الخروج عن المسار الفكري المناسب (الظاهر، 2009م).

وهناك من يرون أنّ التفكير الإستراتيجي هو قناة فكرية تثبت وتستقبل صورًا وأفكارًا تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسلّة من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقًا بالموضوع (الغالبى وإدريس، 2017م).

ويرى (Garratte et al., 1998) أنه "الأسلوب الذي يتمكّن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءًا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولًا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهًا فعالًا بصورة أفضل لمنظماتهم، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجهًا أساسًا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي.

وأخيرًا يعرف المفهوم الموسع للتفكير الإستراتيجي بأنّه تفكير يستشرف المستقبل ويحدّد اتجاهًا يقود المنظمة لاستثمار الفرص والمتغيّرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع. ويحاول التأثير على مساراتها، من أجل أن يتحوّل ذلك الحلم إلى واقع (Horwath, 2012).

وفي ضوء المفاهيم السابقة عن التفكير الإستراتيجي، نستخلص الآتي (الدوري وصالح، 2009م):

- أنّه تفكير تركيبى (Synthesis) في الأصل، وليس تحليلى (Analytic).
 - أساسه التوجّه صوب المستقبل مستفيدًا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.
 - انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقى من الأعلى إلى الأدنى، وبتفأولية عالية.
 - اعتماده على القدرات الإنسانية، وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.
- تعرفه الباحثة على أنّه:** توليد وتطبيق رؤى الأعمال على أساس مستمر لتحقيق ميزة تنافسية حيث أنّ التفكير الإستراتيجي يحدث على أساس منظّم كجزء من الأنشطة اليومية، أي أنّ التفكير الإستراتيجي يتعلّق بتعزيز عرض العمل وتحسين قدرة الشخص على تنفيذه.

2-1-4 سمات وخصائص التفكير الإستراتيجي:

يقوم التفكير الإستراتيجي على توافر القدرة للإدارة على رؤية المستقبل وهو يتميز بالسمات الآتية (هلال، 2008م):

1- القدرة على التنبؤ والتخيل، ورسم صورة للمستقبل ووضع سيناريو للتعامل معه انطلاقاً من أثر الواقع على المستقبل.

2- الرؤية الشمولية للأمور من كافة الاتجاهات، والقدرة على الإبداع في المزج بين الموارد المتاحة.

3- يعيد ترتيب القضايا أو الفرص الرئيسية، ويتعامل مع مجالات جديدة.

4- التحول من التركيز على ردود الأفعال القصيرة إلى البعيدة.

- خصائص التفكير الإستراتيجي:

تتكون خصائص التفكير الإستراتيجي من خصائص شخصية يتمتع بها المفكر الإستراتيجي وخصائص تنظيمية - تنظم المؤشرات التي يستدل من خلالها عليه- وتعد تلك الخصائص (الشخصية والتنظيمية) معياراً لتحديد المفكرين الإستراتيجيين من جهة؛ ومن جهة أخرى لتمييز أنماط التفكير المستخدمة من قبل المفكر الإستراتيجي من خلال مجموعة مواقف أو مقاييس (الدوري وصالح، 2009م):

أ- الخصائص الشخصية للمفكر الإستراتيجي:

وتشتمل هذه الخصائص على القدرات التي يتمتع بها المفكر الإستراتيجي، وتمثل مجموعة القدرات (الاستشرافية، الحدس، الخلق، النقدية):

1- القدرات الاستشرافية: هي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر، لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو غير مسبق.

2- القدرات الحدسية: تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها، من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي.

3- القدرات الخلاقة: وتعني إنتاج شيء يتسم بالتقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير، أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار.

4- القدرات النقدية: وهي عبارة عن التقويم الدقيق للمقدمات والشواهد، والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف.

ب- الخصائص التنظيمية للتفكير الإستراتيجي:

وهي الصفات التنظيمية (الهيكليّة والسلوكية) التي تعد مؤشرات يُستدل من خلالها على نمط المفكر الإستراتيجي، وتأثيره في إدارة إستراتيجيتها الشاملة، وهي كالتالي (صالح، 2011م):

1- الصفات الهيكلية، وتضم المؤشرات التالية:

- **المستوى الإستراتيجي:** والذي يهمننا في هذا المقام هو تساؤل مفاده في أيّ مستوى من المستويات الإستراتيجية يتركز التفكير الإستراتيجي؟ وللإجابة نقول: أنّ التفكير الإستراتيجي ينتشر بين مستوى الإستراتيجية في المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال. لأنّهما المسئولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.

- **الرسمية:** وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلّب رقابة أقلّ وحلولاً متفردة وحرية في الاختيار والتصرّف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة السريعة، أيّ تقلّ الرسمية.

- **الإغراق المعلوماتي:** من الظواهر الخطيرة على القرار الإستراتيجي، حيث تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار. ولهذا يكون دور المفكر الإستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره، لأنّه أقلّ حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي، وذلك لأنّه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.

2- الصفات السلوكية وتشتمل على المؤثرات التالية:

- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها: حيث أنّ المشكلات التي يواجهها المفكر الإستراتيجي معقدة وغيره مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.
 - الاهتمام بالعاملين: يهتم التفكير الإستراتيجي بالعاملين، ويسعى إلى تطوير كفاءتهم.
 - تبني المخاطرة: يتبنى المفكر الإستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية، وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لأنّ تبني المخاطر يسهم في تحقيق معدلات عائدة أعلى، وانتهاز الفرص أكثر.
- إضافة إلى ما سبق، تناولت إحدى أدبيات الإدارة خصائص التفكير الإستراتيجي كما يلي (حجي، 2000م):

- طويل المدى: لكل نواحي المنظمة.
- تأملي: يأخذ كل إمكانات المنظمة في الاعتبار.
- ابتكاري: يفتح مجالات جديدة، أكثر اهتماماً بالفعالية.
- يحدد الفرص ويستفيد منها.
- يفحص باستمرار البيئة الخارجية.
- يسير وفقاً لمنهج البحث في كل مكان، منظوره ما هو ليس على الأرض .

2-1-5 أنماط التفكير الإستراتيجي:

- تتعدّد أنماط التفكير بتعدّد المواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وفي ضوء ذلك تنقسم إلى أربعة أنماط:
- أولاً: التفكير الشامل:

في هذا النمط من التفكير يهتم الفرد الإستراتيجي بتحديد الإطار للمشكلة، اعتماداً على الخبرة المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة (الشهري، 2013م). وهذان الاهتمامان من القائد الإستراتيجي يولدان السرعة في الاستجابة لوضع الحلول التي تعتمد دقتها على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب الموقف، ما ينتج عنه من

علاقات احتمالية، وفي هذا النمط يقرن القائد نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات المنظمة (نجيب، 2008م).

ثانياً: التفكير التجريدي:

في هذا النمط من التفكير يهتم القائد بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفته وتوجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الإستراتيجي ميوله التي تتحد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد (نجيب، 2008م). ويقوم هذا النمط من التفكير على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكم الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، وبميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد، والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً تجريبياً (النخالة، 2015م).

ثالثاً: التفكير التشخيصي:

في هذا النمط من التفكير يحدد القائد محاور تفكيره بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقيق من قوة العلاقة ومعنوياتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا التفكير للوصول إلى حكم مبنى على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع (يونس، 2012م).

ويتشكل هذا النمط في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أنّ سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل، إنّما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي في تأثيرها من نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها (الشهري، 2010م).

رابعاً: التفكير التخطيطي:

يتَّجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، إذ أنّ القائد الإستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار (يونس، 2012م).

ويتفق مع نمط التفكير التشخيصي بالنسبة للسياقات العامة في التفكير، ومنها: التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلى لغة الأرقام والعرض البياني، بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفقاً لعلاقة منطقية بينهما (الشهري، 2010م)

2-1-6 أساليب التفكير الإستراتيجي:

تتم عملية التفكير الإستراتيجي من خلال الأساليب التالية (عارف، 2015م):

- 1- الأدوات: ويقصد بها الوسائل المادية وغيرها من تلك التي يمكن من خلال استخدامها تحقيق تأثيرات معينة على عملية التفكير.
- 2- العناصر: وهي الأساسيات التي يمكن من خلال تطويعها لتحقيق تأثيرات مهنية.
- 3- المكونات: وهي العناصر البسيطة التي لا تصلح في حد ذاتها لأن تكون أساسيات، ولكنها تتفاعل مع بعضها.
- 4- المواقف: وهو اجتماع وسائل وعناصر ومكونات في سياق واحد، لخلق تأثير ذات مغزى إستراتيجي.
- 5- القيم: وهي الغايات والأهداف والاعتبارات العقلية والنفسية التي تساهم في تكوين المعايير القيمية.

2-1-7 أهمية التفكير الإستراتيجي:

تبدو أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال نظريته الشاملة المتكاملة إلى المستقبل، وإلى ما هو متاح وما يمكن الحصول عليه مستنداً في ذلك إلى المبادأة أسلوباً للعمل، وللتفكير الإستراتيجي أهميات كثيرة منها ما يلي (الغالب، وادريس، 2017م):

- 1- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرع الكلي لمشاكله، والتي هي امتداد للماضي.
 - 2- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف مع حسن توظيف الموارد البشرية، وحثها على الإبداع والابتكار.
 - 3- تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها.
 - 4- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني بتحقيق الأهداف المشتركة.
 - 5- يسهم التفكير الإستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين ويعزز ثقة الأفراد والجماعات بذاتها وبهويتها، بدلاً من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه.
 - 6- ينبج عن التفكير الإستراتيجي خاصية الإجماع الإستراتيجي والتفكير الجمعي، مما يدفع جميع الأطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الإجماع تجاه القرار وتنفيذه، ويجنب الإدارة الوقوع في أخطاء الالتزامات، إضافة للمرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة (محمد، 2002م).
- فضلاً عما سبق، تتضح أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال النقاط التالية (الشهري، 2010م):

- 1- ترتيب الأولويات وتحديدها، وإشاعتها بين العاملين.
- 2- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل، ووضوح الرؤية.
- 3- إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، والتطوير المستمر لتحسين الأداء.
- 4- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع، من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.

ويتضح مما سبق مدى أهمية التفكير الإستراتيجي للمنظمات وقادتها، بيد أنه الآن أصبح أكثر أهمية نظراً لزيادة التعقيدات الإدارية، والمستحدثات التكنولوجية، فضلاً عن زيادة عدد المستويات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة، بالإضافة إلى المتغيرات البيئية المتلاحقة، كالعولمة والثورة التكنولوجية الثالثة، وغيرها من تحديات فرضت على المؤسسات ضرورة الاستجابة لها بتغيير الوضع الحالي واستباق المستقبل.

8-1-2 أهداف التفكير الإستراتيجي:

يعتبر التفكير الإستراتيجي أساساً طريقة أكثر ثراءً وأكثر إبداعاً للتفكير، ولكيفية التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي تواجه التنظيم الذي تعمل من خلاله. لذلك تجدر الإشارة إلى أنّ الإستراتيجية الناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية. وذكر روجر كوفمان "Roger Kaufman" أنّ التفكير الراقي هو الذي ينصب على التنظيم الذي تعمل من خلاله، ويجمع بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط لمستقبل التنظيم (توفيق، 2015م).

إنّ الهدف الأساسي من التفكير الإستراتيجي هو ليس عمل الخطط، ولكن تغيير النماذج الفكرية التي يحملها صانعو القرار في رؤوسهم وتشجيعهم على التفكير بالمستقبل بطرق إبداعية لإخراجهم من الرتابة الفكرية التي يميل المدراء ذاتي التجارب الطويلة إلى إقحام أنفسهم فيها. (Mintzberg, 1994) وبحسب (هلال، 2008م)، فإنّ أهداف التفكير الإستراتيجي تتلخص بما يأتي:

- 1- تحديد اتجاه المنظمة: أي تحديد العملاء المحتملين وجذبهم والاحتفاظ بهم وزيادته سنويًا.
- 2- إدارة برنامج التغيير: أي التركيز على ما يجب تدعيمه أو تعديله أو تطويره أو تغييره.
- 3- التوزيع الصحيح للموارد: وذلك عبر الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة.
- 4- تمكين المنظمة من تحديد الإستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل (Weiner & Brown, 2006).

9-1-2 عناصر التفكير الإستراتيجي:

يشتمل التفكير الإستراتيجي على العديد من العناصر التي يختلف بعضها عن بعض تبعاً لاختلاف العلماء وهذه العناصر هي: (الجنابي، 2017م)، (رزوقي ومحمد، 2016م)

- 1- **عصر القصد الإستراتيجي:** إنّ التفكير الإستراتيجي هو تفكير مقصود يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية مما يسمح للأفراد ضمن المؤسسات باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المؤسسة.

2- **عصر التفكير الموجه نحو الغايات:** يتَّجه التفكير الإستراتيجي نحو تحقيق الغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها ضمن إستراتيجياتها. من خلال الاستفادة القصوى من الفرص، وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح تحقيق تلك الغايات.

3- **عصر توقيت التفكير:** إنّ التفكير الإستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك باعتبار أنّ المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية، وأنّ النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي، وأخيراً استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل، ثم بناء قواعد التغيير.

4- **عصر شمولية التفكير:** يعد عنصر شمولية التفكير في كيفية تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة ويدعى هذا العنصر بالمنظور النظمي، والتفكير الإستراتيجي هنا هو نموذج ذهني له تأثير مؤكد على السلوك، وهذا النموذج لا بد أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم من حولنا.

5- **عصر التوجه نحو الفرضيات:** يعد هذا العنصر مرآة عاكسة للصورة العلمية للتفكير إذ يلجأ متخذ القرار البديل ويعمل على اختباره والتحقّق منه وإمكانية قبوله أو رفضه على قاعدة علمية ويتم وضع الفروض على أساس طرح الأسئلة الإبداعية على غرار: ماذا - إذا؟ ويبحث عن إجابة لذلك السؤال وهو: إذا - عندها. وتبدو الإجابات الجيدة حيال الأفكار وتظهر عندها العلاقات بين الأسباب والنتائج، وبذلك يوفر عنصر التوجه نحو الفرضيات المزايا العلمية لمتخذ القرار ويمزجها مع التفكير الإبداعي الأمر الذي يحقق أنماطاً تفكيرية متكاملة للظواهر والمشكلات.

6- **عصر اغتنام الفرص الذكية:** عبر بناء الإستراتيجية العرضية، وهي إحدى محاور التفكير الإستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، ثم فإنّ إغفال أية احتمالات لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي إلى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الإستراتيجي. (Liedtka, 1998)

2-1-10 عوامل التفكير الإستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين مفهوم التفكير الإستراتيجي وحاولوا تحديد وتعريف عوامله المكونة له، وهي: القدرة على إيجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة وفهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، وفهم موقف المؤسسة داخل الأنظمة وتحديد الأهداف المستقبلية والمستقبل الأكثر فائدة، ومعرفة مناطق التنافس الجديدة والقدرة على دمج الأفكار المختلفة في أفكار جديدة (Bonn, 2005).

ويرى (يونس، 2006م) أنّ عوامل التفكير الإستراتيجي هي: (المنظور النظمي، والتركيز على المقصد، وانتهاز الفرص الذكية والتفكير في الوقت المناسب، والتوجيه بالفرضيات).

أمّا من وجهة نظر جريتر (2002م) فإنّه يشير لبعض المزايا مثل إيجاد حلول مختلفة للمشكلات ودراسة الفرص الخارجية.

أمّا أكر وانجلست (2006م) فإنّهما يفترضان المزايا الرئيسية التالية للتفكير الإستراتيجي: الوعي بالصناعة والمنافس، فهم نقاط القوة والفرص، الوعي بالمشكلات الإستراتيجية للمؤسسة، دراسة الأولويات الإستراتيجية للمدراء، صناعة القرار بالاستفادة من العمليات الفعالة والمرنة.

ومن ذلك ترى الباحثة أنّ المفكرين والباحثين لم يتفقوا فيما بينهم على مفاهيم أو عوامل محددة وموحدة للتفكير الإستراتيجي، وقد جاء هذا الاختلاف نتيجة لاختلاف ثقافتهم وبيئاتهم واختلاف المنظور الذي تناولوا الموضوع من خلاله.

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الأبحاث والدراسات السابقة لاحظت أنّ معظم الباحثين على حد علمها قاموا بدراسة عوامل وعناصر محددة في التفكير الإستراتيجي أجمع عليها كثير من المفكرين وهي عنصر القصد الإستراتيجي، عنصر توقيت التفكير، عنصر اغتنام الفرص الذكية، عنصر شمولية التفكير، التوجه نحو الفرضيات، وقد أصبح هناك وفرة في عدد الدراسات السابقة التي تناولت هذه العوامل بالبحث والدراسة. غير أنّ هنالك العديد من العوامل الأخرى المختلفة والمهمة النابعة من التعريفات الخاصة بالتفكير الإستراتيجي كونه تفكيراً استشرافياً منظماً يتّسم بالذكاء ويحمل رؤية مستقبلية متنوّعة يشجع على الابداع والابتكار، ويزيد من الميزة التنافسية، والتي لم يتم التركيز عليها في الدراسات السابقة مثل الرؤية المستقبلية، الذكاء الإستراتيجي، التفكير النظمي، النمط العقلي المتنوع، الإبداع، إدارة الصراع.

وهناك قلة في الدراسات التي تناولت هذه العوامل للتفكير الإستراتيجي، فوفقاً لدراسة كل من (العشي، 2013م)، ودراسة (Monnavarian et al, 2011)، تتعدد عوامل التفكير الإستراتيجي

ومنها: المساءلة، الرؤية المستقبلية، إدارة الصراع، الإبداع الإداري، الذكاء الإستراتيجي، النمط العقلي المتنوع، التفكير المنظم.

وقد تم دراسة كل عامل من هذه العوامل بشكل منفرد في الدراسات السابقة، بيد أنّ هذه العوامل مجتمعة لم يتكرر كثيراً دراستها في الأبحاث والدراسات السابقة، لذا سنتناول الباحثة دراسة هذه العوامل بشيء من التفصيل.



شكل (1.2): عوامل التفكير الإستراتيجي
الرسم من إعداد الباحثة

1- المساءلة:

وذلك أن تمتلك القيادة أنظمة ولوائح تحدد بنود المساءلة بشفافية، وامتلاك آليات الإثابة والمعاقبة وفقاً لذلك (خلف الله، 2015م).

وعرفها (Hammond) بأنها وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات عبرها أن يتحملوا مسؤوليات أدائهم بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأنّ الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة، وأنّ المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة (شيده، 2006م).

كما أشار (هلال، 2007م) إلى أنّ المقصود بالمساءلة هو " مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها المسؤولية وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي قد سبق الموافقة عليها.

وتعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري فشعور العاملين بشيوع المسائلة يفتح جماح استغلال السلطة في إساءة استخدام الموارد العامة، حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو السلوك كمانع للتعسف في ممارسة السلطة خاصة عند التقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة (دويري، 2002م).

كما تساعد المساءلة عند تفعيلها أو ممارستها كعملية في مجال نشاطات أو أعمال الإدارة في القضاء على الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبة والواسطة وهدر الوقت وإضاعة المال العام وتساعد على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري للدولة حيث أن وجودها يؤكد على سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلانية وسيادة القانون مما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأمن الوطني كمحصلة نهائية (السبيعي، 2010م).

ويرى (Wolf) أن المساءلة خمسة أنماط هي: المساءلة القانونية، المساءلة الأخلاقية، المساءلة المالية، مساءلة الأداء، مساءلة السياسة العامة (دويري، 2006م).

2- الرؤية المستقبلية:

يشير الباحثون إلى أن الجانب الأساسي في قدرات الإستراتيجي يعتمد على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال، وهي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور أو السنوات القادمة وفقاً لدرجة حساسية وأهمية الحدث ذات العلاقة، والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه الأغراض العليا للمنظمة، والرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة، تدل (ترشد) حركة المنظمات باتجاه معين، وإذا كانت واقعية وتخاطب مشاعر العاملين وذكائهم فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالاتجاه الصحيح (النعيمة، 2003م).

ولا بد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي أن تكون رؤية تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم والأنظمة والعاملون والقيادة والهيكل التنظيمي)، وأن تكون رؤية واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكائهم، فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة الوجهة الصحيحة، وكل مدير يدعى امتلاكه كفاءة في الإدارة ينبغي عليه أن يكن قادراً على ذكر رؤيته بوضوح (الخفاجي، 2005م).

وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيماناً بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤيته ستحقق الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد مستعداً للدفاع عن رؤيته، وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها (آل مكتوم، 2006م).

وأشار (العاجز، 2017م)، و(Thomson & Strickland, 1995)، إلى أن الرؤية الإستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين تذهب) وتعطي إشرافاً حول تطلعات المنظمة، وترسم مساراً إستراتيجياً لها من أجل الولوج فيها. كما يتفق كلٌّ من (Hussey, 1993) و (Lynch, 2006)، بأنّ الرؤية الإستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بينها الحالية ومركزها التنافسي.

3- إدارة الصراع:

تباينت وجهات النظر المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو على صعيد المؤسسات فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع واعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا ما يعرف بالنظرة التقليدية للصراع، كما اعتبر فريق آخر أنّ الصراع ما هو إلا ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات. أمّا النظرة الحديثة للصراع فتؤكد على أنّ الصراع أمر إيجابي، بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعها (العشي، 2013م). وهي قدرة المسئول على حل كافة الصراعات بين العاملين باستخدام الإستراتيجيات المناسبة مع تحري العدالة والشفافية (خلف الله، 2015م).

أمّا إدارة الصراع على المستوى التنظيمي فتعني الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبناها المدير المسئول ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة، سواء بينه وبين العاملين معه، أو بين العاملين مع بعضهم البعض، أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضلُه التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري. لأنّ الصراع إذا أحسنت إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة وتنوّع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة (عوض، 2008م).

كما أنّ للصراع آثاراً سلبية، ومنها: يعيق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام، ويدفع القادة للتحويل من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، وتدفع بأطراف الصراع إلى سلوكيات وتصرفات غير مسئولة تضر بمصلحة التنظيم، ويلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر (المعشر، 2005م). وإدارة الصراع لا تعني حله، فهناك فرق كبير بين اللفظين حيث إنّ إدارة الصراع تعني التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو التدخل لدعمه إذا كان أقل مما يجب (طوالبة، 2008م).

وترى الباحثة أنّ الصراع هو تهديد للاستقرار ومعيق للتجانس والتكامل داخل المؤسسة، وبالتالي فهو يشكل المعارضة والتي تأخذ أشكالاً وصوراً متعددة ومتفاوتة تؤثر على سير العمل داخل المؤسسة.

4- الإبداع الإداري:

ينسب مصطلح الإبداع إلى النمساوي (Joseph Schumpeter, 1912) الذي يعد المنظر الأول للإبداع حيث يعرفه بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه (السويدان وآخرون، 2006م).
أمّا الموسوعة البريطانية الجديدة، فتعرف الإبداع على أنّه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة أو أداة جديدة (The New Encyclopedia Britanic, 1992).
وفي قاموس علم النفس يعرف ريبير (Reber, 1985) الإبداع أنّه تعبير يستخدمه المختصون وغيرهم للإشارة إلى العمليات العقلية التي تؤدي إلى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو نتائج فريدة أو جديدة.

كما أنّه يتعلّق بقدرة القيادة على تقديم وتبني أفكار جديدة وأصيلة، وتوجيه السلوك الإيجابي نحو تعزيز العمل (خلف الله، 2015م).

وهو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص على أنّ الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة، سواء لخبرات الفرد أو المؤسسة (العاجز، 2017م).

وهناك غياب عن الإجماع على تعريف محدد للإبداع وهذا ليس غريباً، لأنّ هناك من يقول إنّ "أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها" (القحطاني، 2002م).

ومن التعريفات السابقة نستنتج أنّ الإبداع:

- هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص.
- هو تقديم الجديد غير المسبوق.
- هو خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات.
- هو ابتكار شيء جديد نقبض التقليدي.

وترى الباحثة أنّ الإبداع هو قدرة الفرد على ابتكار أفكار جديدة خلاقة بنفسه، أو الاستعانة بالآخرين أحياناً، مستمداً خبراته السابقة مما يمكنه من استخدام مخيلته، ومما يساعده على ابتكار كل جديد، ووضع تصورات مستقبلية حديثة.

تواجه المنظمات العديد من المشكلات والأعباء الكبيرة والمعلومات المتسارعة نتيجة للتغيرات السريعة، كل هذه التحديات أدت إلى زيادة الاهتمام باستقطاب القادة الذين يمتلكون مهارات التفكير الإبداعي لاستخدامها في مواجهة تلك التحديات، ومن هنا بدأ الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات التي تساهم لحد كبير في التعرف على قدرة المنظمة في الاستمرار من عدمه (النصر، 2008م).

وقد عرف الإبداع الإداري بأنه " قدرة المدير على تكيف المؤسسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المؤسسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة (أبو جامع، 2009م)، كما أنه " إبداع جماعي مؤسسي أيضاً، وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (حمادات، 2008م).

ويتمثل الإبداع الإداري في امتلاك المدراء لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها، من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها، وتنمية ذاتهم مهنيًا. (Dorota Ekiert, 1996).

وترى الباحثة أنّ الإبداع الإداري هو قدرة الفرد على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري، عبر ابتكار طرق وأفكار ووسائل مستحدثة تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة.

5- الذكاء الإستراتيجي:

يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيته (محمد، 2009م).

لذا فهو يعرف باتسام القيادة بالذكاء والبداهة والمنطقية والدبلوماسية عند اتخاذ القرارات وتشكيل الهياكل التنظيمية، مع القدرة على التفكير التحليلي الواعي (خلف الله، 2015م).

ويعرف الذكاء بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها وتحويلها لمعلومات مفيدة ومهمة (Mc Dowell, 2009).

ويعبر الذكاء الإستراتيجي عن ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صناعة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد، ويرى آخرون أنّ الذكاء الإستراتيجي هو أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الإستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية (الطائي والخفاجي، 2009م).

ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه: مقدرة يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوسمون بـ(الرؤية المستقبلية (الاستشراف والتفكير المنظم) والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين و الحدس والإبداع) ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات وعمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة (محمد وآخرون، 2012م).

كما يعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذات القيمة الإستراتيجية بكل فعالية لتسهيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Waters, 2004).

أما (Mark & Ronald, 2009) فيشيران إلى أنّ مصطلح الذكاء الإستراتيجي كثيراً ما يستخدم بالتبادل مع مصطلحات أخرى مثل البيانات والمعرفة والمعلومات والذكاء.

ويتسم الذكاء في التخطيط بالقدرة على استخدام الحدس والاستشراف، ويساهم في رسم سيناريوهات للتعامل مع متغيرات متوقعة، و تصميم سليم للأهداف على ضوء فهم نقاط القوة والضعف في الإدارة أو المنظمة التي يديرها، ولفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، والقدرة على المفاضلة بين أهداف بديلة وخطط بديلة على ضوء الفهم السليم للمنظومة الرباعية (SWOT)، والقدرة على تصميم موازنات تخطيطية واقعية في ضوء التقدير السليم لمصادر الدخل (مصطفى، 2002م)

وتعرف الباحثة الذكاء بأنه مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، وتساعده على فهم وإدراك الحقيقة، مما ينتج عنه حل المشكلات أو التكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم.

6- النمط العقلي المتنوع:

يعتبر التفكير مهارة من المهارات التي يمكن تعلمها والتدرب عليها، فهو نشاط عقلي وذهني يرتبط غالباً بخبرات الفرد وإمكانياته ويتفاعل فيها الفرد مع المعلومات، حيث أنه يمثل مجموعة من العمليات المعقدة التي ممكن أن تتغير باستمرار، بحيث يكتسب الفرد المعارف المختلفة والمهارات المتنوعة.

وعرف بأنه إتباع الأساليب العلمية الحديثة، وإجراء دراسات دورية لتطوير العمل (خلف الله، 2015م).

ويمكن النظر إلى التفكير على أنه نشاط عقلي يتضمن مجموعة من العمليات العقلية اللازمة لمعالجة وحل المشكلات الصعبة والمعقدة، ومن خلاله يمكن فهم الأدوار وتذكرها وتقبلها، مما يساعد في تحقيق فهم لها واتخاذ قرار بشأنها وبالتالي اكتساب معرفة ما (العشي، 2013م) وهو تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البند استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية (الحراشة، 2003م).

ولا يكون ذلك إلا بالتفكير، لأنه خاصية للإنسان. حيث يرى لافي أنّ التفكير هو عملية ملازمة للإنسان، فهو دائم التفكير فيما يحيط به من مشكلات وقضايا سياسية واجتماعية واقتصادية وعملية بحث عن الحلول المناسبة لها، وهو غير محدود كون الإنسان قادرًا على الخلق والإبداع (لافي، 2006م).

ويرى Nickerson أنّ هناك كثيرًا من الأمور تدفعنا إلى تعلم التفكير ومنها: المنفعة الذاتية للمتعم نفسه، والمنفعة الاجتماعية العامة، ومساعدتنا في التكيف مع الأحداث والمتغيرات أكثر من الأشخاص الذين يحسنون التفكير (المانع، 1996م).

كما يرى (Kelley, 1998)، أنّه يمكن النظر للتفكير على أنّه تعلم ونشاط عقلي يرتبط بخبرة الأفراد بالإضافة لكونه مجموعة عمليات معقدة ممكن أن يتغيّر باستمرار.

وترى الباحثة أنّ العقل هو القدرة الفطرية التي يمتلكها الإنسان وتمكنه من إدراك البديهيات، وبالتالي يعتبر النمط العقلي المتنوع أحد نواتج العقل والذي يتمخض عنه عدة أمور مثل التركيب والاستدلال والتصور.

7- التفكير المنظم:

يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها، من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (العاجز، 2017م).

والنظام هو " مجموعة من العناصر المعتمدة على بعضها البعض التي تعمل معًا لتنجز قصدًا تم تحديده مسبقًا، وهو كذلك تجميع تكاملي لعناصر متفاعلة صممت لتحقيق تعاونًا وظيفته محددة سلفًا (الطويل، 1997م).

ويجسد التفكير المنظم " القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظامًا أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، ويعد مدخل التفكير المنظم منهجًا قديمًا أعيد اكتشافه حديثًا كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة (صالح وآخرون، 2010م)، ويكون ذلك من خلال التعامل مع الأقسام على أنها أنظمة فرعية ضمن النظام الأم (خلف الله، 2015م).

ويعرف بأنه "أسلوب للتفكير بسيط يهدف إلى إكساب الشخص نظرة كلية للمواقف، والمشكلات المعقدة، فإذا أراد أن يحصل على نواتج مختلفة من المواقف أو المشكلة التي يواجهها فيجب عليه أن يغير من مكونات النظام، بحيث يعطي نواتج مختلفة، لذا يجب التعامل مع الأشياء بشكل منظومي، ولا يتم التعامل مع مفردات الموقف بشكل منعزل (الكبيسي، 2010م).

ومما تقدم يتضح أنّ هذا العنصر عزز دور التفكير الإستراتيجي في المنظمات باعتباره مدخلًا متقدمًا للتفكير الإستراتيجي، وأسلوبًا معاصرًا للتكيف مع الحياة أولًا، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانيًا (العزاوي، 2008م).

وتعرّف الباحثة التفكير المنظم بأنه نظام يتجاوز الأحداث التي تبدو مستقلة ومنفصلة، إلى أنماط أكثر عمقًا وترابطًا، بحيث يتم فهم وإدراك الروابط بين الأحداث بشكل سليم وبالتالي العمل على التأثير في هذه الأحداث.

11-1-2 المتطلبات اللازمة لتنفيذ برنامج التفكير الإستراتيجي:

برنامج التفكير الإستراتيجي هو عبارة عن برنامج تعليمي مصمم بصورة خاصة للمديرين وكبار المسؤولين لتنمية مهاراتهم ومهارات زملائهم في التفكير الإستراتيجي. وأهم المتطلبات الرئيسية لتنمية المهارات في التفكير الإستراتيجي من ذلك البرنامج هي المجال والوقت الحافز. وربما تكون هذه العناصر الثلاثة غير متوفرة في الوقت الحاضر. وبذلك فإنّ القيمة الحقيقية للبرنامج تتبع من ثلاثة عناصر متشابهة ومترابطة وهي (العشي، 2013م):

- مدى الفائدة التي يمكن أن تعود علينا من تفهم البيئة المعاصر، بما فيها من تغييرات وتعقيدات وتنافس وعلاقة ذلك بوضعك الخاص.

• التفاعل الذي سيحقق بين المشاركين عند تحديثهم عن قضايا وفرص صادفوها في واقع حياتهم والرغبة التي سيظهرونها للخوض في محتويات البرنامج وتجاربه وتطبيقها على القضايا والفرص التي تحدثوا عنها.

• الفائدة التي يمكن أن يساهم بها قادة البرنامج أو مدربيهم، خاصة إذا كانوا من ذاتي الخبرة ولديهم تفهم عميق للجوانب الإنسانية والعملية التي تحتاجها التنظيمات.

وبعد التحدث عن العناصر الثلاثة المتشابكة والمتربطة لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي يجب الحديث عن المتطلبات والتي من أبرزها الآتي: (Werner & Brown, 2006) (Cummings & Wilson, 2004)

1- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق وخاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية.

2- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم.

3- تطوير مهارات الاتصال خاصة (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة.

4- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأنّ التفكير الإستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.

5- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.

6- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

2-1-12 معوقات التفكير الإستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من التفكير الإستراتيجي لدى الأفراد والمنظمات على حد سواء عن طريق تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير الإستراتيجي، أو تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة وما يترتب عليه من وأد للأفكار الجديد، واللجوء للتفكير التشغيلي الأكثر شيوعاً لتلافي صعوبات التفكير الإستراتيجي ومتطلباته ، ومن بين معوقات التفكير الإستراتيجي الأمور التالية (المربع، 2015م):

- 1- الأسلوب المتبع في تحليل المشاكل وإيجاد حل جذري لها كالتركيز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية.
- 2- سلوك العاملين لدى بعض المؤسسات في الخضوع نحو الأعراف السائدة دون أن يتم تشجيعهم على الإبداع.
- 3- طبيعة التنظيم ورتابته وحضارته.
- 4- عدم ملائمة وكفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى المدراء عن الممارسات الفعلية لعملية التفكير الإستراتيجي ونتائجه.
- 5- تكريس الجهود والأفكار حول نقطة محددة أو بعد واحد فقط، والدفاع من وجهة النظر الأحادية دون قبول مبدأ الحوار (رزوقي ومحمد، 2016م).
- 6- فرض الرقابة المركزية أو الرسمية على المرؤوسين.
- 7- أسلوب عمل المنظمة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري.
- 8- غياب تشجيع أفراد المنظمة على المناقشة وإبداء الرأي.
- 9- عدم وجود قنوات اتصال مفتوحة وواضحة في المنظمة.

2-1-13 الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الإستراتيجي:

هناك العديد من الأضرار وهي كالتالي (خليف، 2008م):

- 1- عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة، في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.
- 2- مواجهة العديد من المشكلات، نتيجة التهديدات الكامنة في البيئة الخارجية للمنظمة، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها.
- 3- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها، وضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها، مع المغالاة في رسم الأهداف مما يصعب معه تحقيقها أو تنفيذ برامج عملها.
- 4- غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، بسبب ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.
- 5- مناخ تنظيمي متوتر وقلق، وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المدراء والإدارات نتيجة غياب الرؤية الإستراتيجية مع ضعف المقدرة على الإبداع والابتكار.
- 6- ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة على إيجاد البدائل الإستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة.

2-1-14 التفكير بالسيناريوهات:

تحتاج الإدارة في أيّ منظمة إلى سيناريوهات التفكير البديلة الكفيلة بافتراض التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وتؤثر بشكل ايجابي أو سلبي على أهداف المنظمة والطرق الكفيلة بالتكيف مع هذه المتغيرات. (هلال، 2008م)

وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أنّ استعمال هذا الأسلوب في منظمات الأعمال كان عام 1967م (Kahn & Weiner, 1987).

أما (Arie de Gevs) فقد أكد في مقالته (Planning as Learning) والمنشورة في مجلة (Harvard Business Review) عام 1988م على أهمية استعمال أسلوب السيناريوهات لأنه يصور لنا بدائل مختلفة لما سيكون عليه المستقبل وبالتالي سيمكن مديري المنظمات من تقويم الموقف وهذا التقويم سينشط تفكيرهم الذهني (Garratt et al., 1998).

ويعتبر التفكير عن طريق السيناريوهات علاجاً لنقاط الضعف في عملية التوقع والتنبؤ، ويمثل محاولة تقادي أو التغلب على المخاطر الناتجة عن التنبؤ، ويحقق بعض المكاسب الذهنية والعملية، كما أنه يعتبر بديلاً ومكماً في آن واحد لنشاط التنبؤ، وبمثابة العلاج إزاء عجزنا عن معرفة المستقبل (هلال، 2008م).

ماهية السيناريوهات:

أشارت بعض الأدبيات وهي محدودة إلى مفاهيم السيناريو (النصوص المستقبلية)، فهي كما عرفها جاريت: عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل شروعهم في التخطيط، لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية. (Garrett et al., 1998)

- ويصفه (Cummings & Wilson, 2004) بأنه: تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحدة منها.

- كما عبر عنه (ابن حبتور، 2004م) بأنه مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الإستراتيجي، لأنه يرمي إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي يتناسب معها.

وعلى ضوء ما سبق فإنّ السيناريوهات هي:

- نصوص مستقبلية تشكل حدود ما سيحدث مستقبلا.
- تدريب ذهني للمفكرين الإستراتيجيين يعبر تكليفهم بإنتاج أكثر من نص، كل منها له خصائصه وخصوصياته وبدائله.
- مرحلة يستند عليها التخطيط الإستراتيجي في صنع الإستراتيجيات وبرمجتها.
- النظر للمستقبل بأكثر من صورة قد تكون تشاؤمية أو تفاؤلية أو معتدلة.

متطلبات بناء السيناريوهات:

تحدد متطلبات بناء السيناريوهات بالآتي: (صالح ودوري، 2010م)

- الاهتمام بالمتغيرات الحاكمة لعالم الأعمال وهي (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية).
- ضرورة شمول التفكير لانطباعات واسعة المدى عن الشكل الذي تسير به حركة العالم، وكلما كان الفهم عميقا للعوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، انعكس ذلك على تمثيل هذه العوامل داخل السيناريوهات.
- إدراك المشاركين في بناءها لما يجب أن يفعله بشكل جدي إذا جاء المستقبل على عكس ما كانوا يتوقعونه.

أغراض بناء السيناريوهات:

هناك العديد من الأسباب التي تجعل من عملية بناء السيناريوهات عملية مهمة ومنها: (جواد، 2000م)

- 1- توفير ما أمكن من مؤشرات تخدم في تقييم معطيات إستراتيجيات المنظمة.
- 2- تحديد منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة.
- 3- تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية.
- 4- تمكين الأفراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية.

يتضح مما سبق أنّ السيناريو يعبر عن فكرة افتراضية يتم تطويرها عن طريق وصف لظروف قد تحدث خلال سنوات قادمة ويظهر آثارها على التنظيم، أمّا مجموعة السيناريوهات مهما كان عددها، فإنّها تعبّر عن شيء واحد هو عدم التأكد من المستقبل، وأنّ التفكير عن طريق السيناريوهات لا يهدف إلى التخلّص من هذه الحالة، بل على العكس من ذلك يهدف إلى تأكيد عدم التأكد ولكن بشكل منطقي، وينصب الاهتمام في هذه الحالة على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل التي تمكن من تحقيق هذا الهدف.

2-1-15 العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي:

اتضح من ممارسة قادة المنظمات لمهامهم وأدوارهم، أنّ للتفكير الإستراتيجي تأثيراً حتمياً على تحدي التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وما يترتب عليها من اختيارات الإدارة العليا، وبعد التفكير الإستراتيجي مفهومًا متميزًا عن العمليات المفروضة المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي. إنّ التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي متمايزان، وأنّ عمليات التفكير مترابطة ومتكاملة، تقوم بدورها في السعي للحصول على الابتكار وتصور مستقبلات جديدة ومختلفة، وربما يؤدي التفكير الإستراتيجي بالمنظمة إلى إعادة تعريف إستراتيجياتها الأساسية، ومنتجاتها أو خدماتها، وبالتالي فإنّ التفكير الإستراتيجي يجمع بين المعرفة الإستراتيجية، والوعي التنظيمي، لتشكيل محددات الأعمال، وإعادة صياغتها وتعريفها، من أجل اكتساب ميزة تنافسية، على المدى القصير أو متوسط أو طويل الأجل (يونس، 2012م).

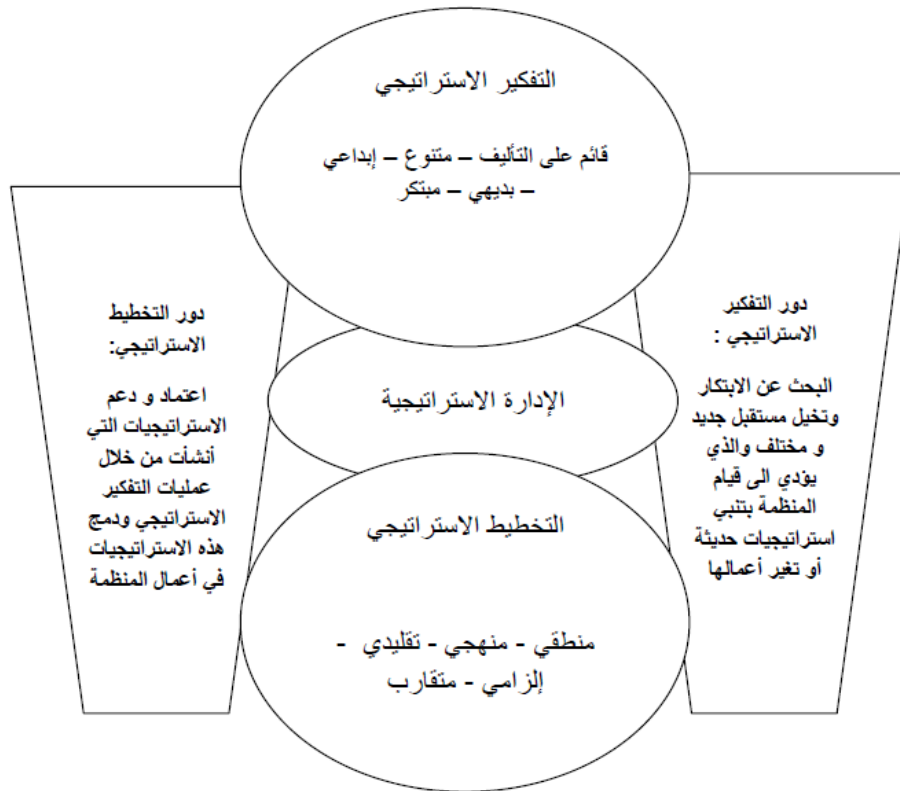
إنّ التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي عمليتان ضروريتان على حد سواء، ولا يستغني بإحدهما عن الأخرى في صنع إستراتيجية فعالة، والتحدي الحقيقي هو كيفية الاستفادة من دمجها معًا بدلاً من تقويض التفكير الإستراتيجي (الحسيني، 2014م).

وعلى الرغم من العلاقة الوطيدة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي، إلا أنّ التفكير الإستراتيجي ينبغي أن يسبق التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن سلسلة من المفاهيم، والإجراءات، والأدوات التي تم تصميمها لمساعدة القادة والمديرين والمخططين على التفكير، والعمل بصورة إستراتيجية، وبالتالي فإنّ التخطيط الإستراتيجي ليس بديلاً عن التفكير الإستراتيجي، ولكن كلاهما يتفاعل مع الآخر في عملية جدلية، وكلاهما ضروري لإدارة إستراتيجية فعالة، وبالتالي يتمثل الغرض

الأساسي للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء الإستراتيجي، وتحسين فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي وتقييمها ومتابعتها، التي تبدو أنها المهمة الإدارية الرئيسة (Almani, 2011)

وبناء على الطرح السابق، تبين إنه على الرغم من العلاقة الوطيدة بين التفكير والتخطيط ومدى ارتباطهما بالإدارة الإستراتيجية، إلا أنّ التخطيط الإستراتيجي يقف عاجزاً عن ملاحقة التغيرات سريعة الوتيرة منذ بدايات القرن الواحد والعشرين، لافتقاده المرونة والتفكير النظمي والحدس وإعادة تشكيل الأطر الجديدة المواكبة للأحداث، وهنا يبرز دور التفكير الإستراتيجي الذي يتصف بالمرونة والتفكير النظمي والاستشراف والابداع في مساعدة التخطيط الإستراتيجي على مواكبة التغيرات الطارئة والسريعة في البيئة المحيطة والموائمة معها لبلوغ الأهداف المرسومة وتحقيقها.

وترى (Fiona, 2002)، أنّ هناك تداخلاً وترابطاً بين مفهومي التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، حيث أنّ الشكل الآتي يوضح طبيعة العلاقة بينهما.



شكل (2.2): العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

المصدر: (Fiona, 2002)

ومن هنا ترى الباحثة أنّ التفكير الإستراتيجي هو روح وجوهر المؤسسات والمنظمات الناجحة والتي تصبو للتميز والتنافس المستمر، في ظل بيئة أعمال غير مستقرة ومحفوفة بالمخاطر أو بالمتغيرات المتسارعة، وهي البوصلة التي تصحح الاتجاه داخل هذه المنظمات بحيث يصبح التخطيط الإستراتيجي لها يحمل صيغة إبداعية متقدمة ومميزة، يدفعها للعمل والانجاز بصورة غير نمطية تحافظ فيه على الميزة التنافسية، وتحقق معه أهدافها بأفضل الوسائل وأكثرها إبداعاً ونجاحاً.

2-2 المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي

2-2-1 المقدمة:

عرف الإنسان التخطيط منذ فجر الإنسانية من خلال سعيه لتأمين حاجاته الأساسية في الغذاء والكساء والمأوى، معتمداً على جهده الشخصي وتفكيره البسيط، وبمرور الزمن حاول الإنسان اتخاذ التدابير اللازمة لتطوير وسائل تأمين احتياجاته وتحسين نوعيتها، وهذه التدابير مثلت بدايات متواضعة لعملية التخطيط التي تطورت عبر العصور (الكوفن، 2010م).

وكان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1910م من خلال مقال للاقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر)، وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الاتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م، وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم، إلا أن الممارسة الفعلية له قديمة قدم الحياة الإنسانية، لأنّ عملية اتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ إلى مختلف العصور ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب (الكرخي، 2016م).

فالتخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ويأخذ في الاعتبار أيضاً الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية. كما يعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، وهذا يعد مهارة إستراتيجية فالعقل الإستراتيجي يتوكل مع التغيير، وهو ينتقل من المشكلة إلى وصف العلاج الناجح لها، حيث يسعى للقيام بالتغيير. إنّ التخطيط الإستراتيجي يهتم بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، ولكن يجب أن تشارك فيه جميع مستويات الإدارة.

2-2-2 مفهوم التخطيط: Planning

عرف الإنسان التخطيط منذ القدم، وكان السؤال عن معنى التخطيط يقابل بأجوبة مختلفة في حقب مختلفة، باختلاف الأشخاص، مما يدل على عدم وجود اتفاق بين الباحثين على معنى محدد للتخطيط، وإن كان هناك شبه اتفاق على محتوى المفهوم برغم اختلاف الزوايا التي تتناوله.

فالتخطيط اصطلاحاً: هو عملية رسم الأهداف التي يراد الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وحشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب كفؤة تختصر الكلف وتعظم النتائج (العنزي، 2015م).

كما عرّفه (فهمي، 2000م) بأنه مجموعة العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على إتباع المنهج العلمي والبحث الاجتماعي وأدواته التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعاً بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع".

بينما عرّفه (Hunt et al., 2010) بأنه: النشاط الإداري الذي يتضمن تحديد الرسالة للمؤسسة، وتحليل بيئتها الخارجية، وثقافتها الداخلية، فضلاً عن وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد خطة العمل التي يمكن بواسطتها تحقيق هذه الأهداف، ووضع هذه الخطة موضع التنفيذ، ومراقبة تنفيذها ومقارنته بالأداء والنتائج المتوقعة، ثم العمل على تعديل الخطة الأصلية بمجرد وصول التغذية الراجعة بشأن النتائج الفعلية.

ومهما اختلفت وتعددت التعريفات الخاصة بالتخطيط، إلا أنها تكاد تجمع على أن التخطيط عبارة عن (عبد اللطيف، 2002م):

- 1- تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها بدقة.
- 2- إدراك العوامل المؤثرة على الأهداف.
- 3- مسارات العمل المفترضة.
- 4- البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر.
- 5- عملية اتخاذ القرارات التي تكون أكثر ايجابية وفاعلية

وتعرف الباحثة التخطيط بأنه حلقة الوصل بين الحاضر والمستقبل، ويشمل وضع الأهداف والمخططات والأنشطة المتعلقة بذلك لتحقيق النتائج المرجوة، وذلك عبر التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية قصيرة المدى وطويلة المدى، والتي تؤثر في المؤسسة، والتكيف مع هذه الاتجاهات لضمان نجاح المؤسسة.

3-2-2 الإستراتيجية: Strategy

يرى كل من (Thompson and Martin, 2005) أنّ المقصود بمصطلح الإستراتيجية بأنه يشير إلى الأفعال Action، والأنشطة Activities التي تصمم وتنفذ لإنجاز أغراض معينه،

والاستراتيجية بهذا المعنى تساعد في توضيح الأشياء التي تقوم بها المنظمة أو يؤديها المدراء في تلك المنظمات.

أما (Fidler, 2005)، فقد عرف الإستراتيجية بأنها توجه طويل الأمد للمؤسسة الذي تتحقق من خلاله أهدافها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد في البيئة دائمة التغيير، بما يلبي مختلف توقعات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

وأوضح (Lake, 2006)، أنّ الإستراتيجية تدور حول كيفية التفكير بوضوح، والتصرف بشكل واع ومقصود، بحيث تتمكن من تحقيق أقصى استفادة من الفرص الحالية والمستقبلية.

ويؤمن (Wheelen and Hunger, 2012)، أنّ الإستراتيجية تمثل خطة رئيسة شاملة تحدد كيفية تحقيق المنظمة غرضها وأهدافها، وهذه الخطة من شأنها أن تعظم الميزة التنافسية للمنظمة وتخفض من اللاميزة التنافسية لها إلى أقصى حد ممكن.

أما (David, 2013)، فيرى أنّ الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وتمثل أفعالاً محتملة Potential actions، تتطلب قرارات من الإدارة العليا ومجموعة كبيرة من موارد المنظمة.

غير أنّ Minntzberg (1998)، يقدم تعريفاً مختلفاً للإستراتيجية فهو يعتبر أنّ التعريفات المختلفة للإستراتيجية تحتوي على كلمات محورية أساسية هي: (سلطان، 2006م)

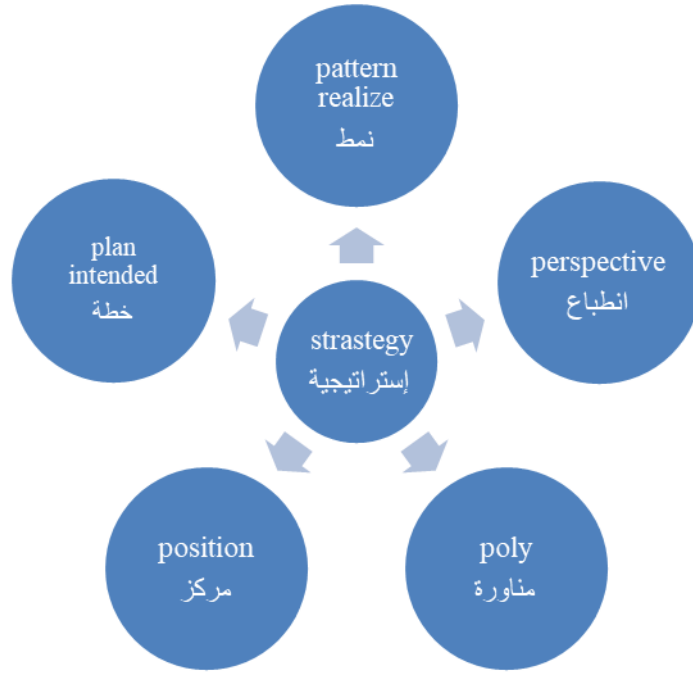
خطة Plane: بمعنى اتجاه أو دليل ومسار مستقبلي للعمل (بالنظر للأمام أو لنوايا المستقبل)

نمط Pattern: بمعنى آثار تدل على الخطة (بالنظر للماضي والحاضر).

مركز Position: بمعنى تعيين منتج معين في سوق معين (بالنظر للموقع).

تصور Perspective: بمعنى رؤية العمل وطبيعته (عقل المنظمة).

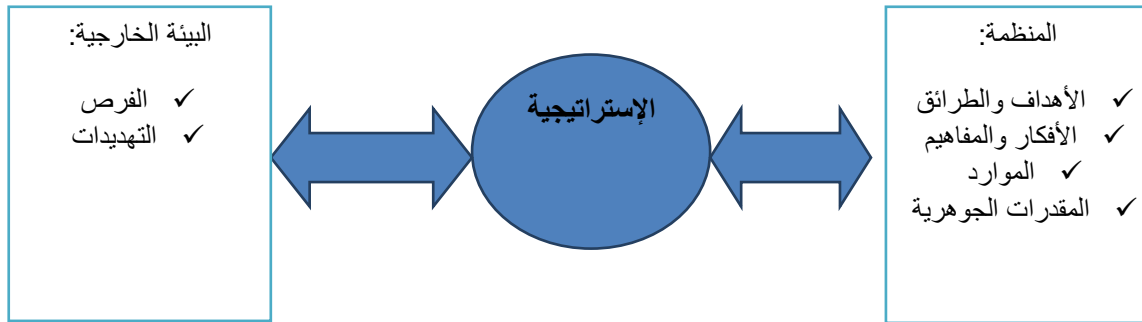
مناورة Poly: بمعنى حركة معينة تخل بتوازن الجسم (بالنظر للصراع).



شكل (3.2): نموذج منتزج الخماسي لتعريف الإستراتيجية

الرسم من إعداد الباحثة

والإستراتيجية بهذا الوصف تمثل حلقة وصل بين المنظمة ممثلة بالأهداف والأفكار والمفاهيم والموارد والمقدرات الجوهرية من جهة، وبين البيئة الخارجية التي تعمل فيها ممثلة بالفرص والتهديدات التي تتضمنها من جهة أخرى (رشيد، جلاب، 2015م).



شكل (4.2): الإطار العام للإستراتيجية

الرسم من إعداد الباحثة

خصائص الإستراتيجية الجيدة (هلال، 2008م) :

- إحداه التطوير والابتكار.
- السرعة في تطبيق الإجراءات.
- ذات تأثير كبير ونطاق واسع.
- يمكن تطويرها وتعديلها لمقابلة رد الفعل.
- تعتمد على خطوات عملية ونظريات راسخة.
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة.

من هنا يمكن القول أن الإستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة، لإحداث تنسيق وتعاون ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة بعضها مع بعض، مستغلة الموارد المتاحة لاستثمار الفرص وتلافي التهديدات في البيئة الخارجية المحيطة. وأنها الخطط والممارسات التي تضعها الإدارة، وتحدد من خلالها مسار المؤسسة الذي ستتنتجه على المدى البعيد من أجل الوصول لأهدافها المحددة والمرسومة.

2-2-4 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

انتشر في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتبناه وتطبقه في عملها الإداري إذا أرادت تحقيق أهدافها التي تصبو إليها، وأن تضمن استمراريتها وبقائها. إذ يركز التخطيط الإستراتيجي على العلاقة طويلة الأجل ما بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية للمهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (حسن، 2010م)

ويسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شامل واتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها. (غنيم، 2001م)، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية طريقة فعالة للتغيرات العالمية المتسارعة والمتزايدة (Jack, 1997).

وعرّف (Lake, 2006)، التخطيط الإستراتيجي بأنه الإدراك الواضح للمكانة التي تحتلها المنظمة في الوقت الحالي، وجمع المعلومات التي تستطيع من خلالها الوصول غلى المكانة التي

يجب أن تصل إليها في المستقبل، واتخاذ القرارات التي ستتقل الفرد من مكانه الحالي إلى مكانه في المستقبل.

كما أضاف (Schuler,2007) بأنه: مفهوم إداري يتضمن التحليل والدراسة لجميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، المتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالتهديدات والفرص، ويتم من خلاله صياغة رسالة المنظمة، ورؤيتها ووضع الإستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة في الوصول عليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة.

ومن جهته يرى (Glaister,2009) أنّ التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، وتأمين الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويرى (Wheelen & Huger, 2004) أنّ التخطيط الإستراتيجي هو تطوير مهمة المنظمة وخططها وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة.

وأضاف كلٌّ من (السويدان والعدلوني، 2005م)، بأنّها قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل يشمل هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية وإجراءات.

ويعرف بأنه جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، من خلال التركيز نحو المستقبل، والتنبؤ بأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً (الخويت، 2010م).

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " عبارة عن تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في الوقت نفسه، ويحتل التخطيط الإستراتيجي موقعاً بارزاً في العملية الإدارية فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية، فإستراتيجية أيّ منظمة تصقل سياسة

المنظمة وتوظف جميع الأبعاد لخلق إستراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (العتيبي، 2012م).

ومن خلال التعريفات السابقة للتخطيط الإستراتيجي، ترى الباحثة بأنه أسلوب علمي مستقبلي بعيد المدى تقوم به المؤسسة أو المنظمة من خلال وضع رؤية ورسالة خاصة بها، وإجراء تحليل للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وإجراء تحليل للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، ثم وضع الأهداف الإستراتيجية والبدائل لتنفيذها خلال فترة زمنية مخطط لها مسبقاً.

2-2-5 أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي:

يتضح من الحديث عن ركائز عملية التخطيط الإستراتيجي أنّ هذه العملية ذات أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات. إذ أنّها تشمل المؤسسة والعاملين فيها، وما تحتويه بيئتها الداخلية من نقاط قوة وضعف، وما تتضمنه بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات، وذكر كلٌّ من (النايص، 2016م) عن (moore, 1998)، و(الحسن والعفيف، 2010م)، أنّ أهمية التخطيط الإستراتيجي تتبع من المتابعة المتمثلة في الآتي:

1. يزود بإطار في اتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
2. يزود بأساس لقياس الأداء وبالاحتياجات التدريبية كما يصلح كقناة للاتصال.
3. يعمل على تطور الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
4. يساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، من خلال ترجمة الخطط والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ .
5. زيادة المقدرة التنافسية، لأنّ التخطيط الإستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.
6. يساعد المدراء في وضع البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسة التي تواجه المؤسسة.
7. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخدامًا فعالاً، والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

2-2-6 فوائد التخطيط الإستراتيجي:

يرى العديد من الباحثين مثل (الغالبى وادريس، 2007م)، (عبد الرزاق، 2012م)، أنّ للتخطيط الإستراتيجي العديد من الفوائد التي تنعكس إيجاباً على المنظمة ومنها:

- 1- يساهم في تحديد الرؤيا والاتجاه الشمولي للمنظمة ورسم السياسات والأهداف العامة للمنظمة.
- 2- يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- 3- يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- 4- أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل، والتكيف مع المتغيرات الجديدة.
- 5- التعرف على الفرص المتاحة، واستثمارها، وعلى التهديدات وتفاديها والتعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة وتحليلها.
- 6- يساعد على زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء.

ومن خلال الأهمية السابقة للتخطيط الإستراتيجي ترى الباحثة أنّ هذه العملية هي من أولويات الإدارة في كل المستويات التنظيمية في أيّ مؤسسة مهما صغر حجمها أو شأنها، وذلك لأنها العامل الأول والأساسي في نجاح عمل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها ورسالتها، والوصول لمستوى ودرجة تنافسية عالية والمحافظة على بقاء المؤسسة واستمراريتها في ظل متغيرات بيئية معقدة ومتسارعة.

2-2-7 خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتمتع التخطيط الإستراتيجي بالعديد من الخصائص، والتي تناولها عدّة كتاب ومفكرين من زوايا مختلفة مثل (الباروني، 2015م)، (الكلوفن، 2010م)، (الغالب وادريس، 2007م)، (السيد، 1993م).

ويمكن إجمال خصائص التخطيط الإستراتيجي الفعال بما يأتي:

- 1- **الهيكلية:** أي أنّه عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية والإستراتيجيات وتطوير الخطط التشغيلية لتنفيذ تلك الإستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة .
- 2- **النظرة المستقبلية:** عملية التخطيط الإستراتيجي ذات رؤية تعبر عن استغلال الأفكار الواردة بالخطّة وفق تصور مستقبلي مع تحديد الأهداف بعيدة المدى، ويعتمد على تنمية التنافس المستقبلي للمنظمة.
- 3- **الواقعية:** بمعنى أن يكون التخطيط مراعيًا لظروف الواقع، أخذًا بعين الاعتبار الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة.
- 4- **المرونة:** تعني تمتع التخطيط والخطّة الناتجة عنه بقدر من الحركة وقابلية التعديل في بعض أجزاء الخطّة بسبب التغيرات.

- 5- **التوافق والتكامل:** أي أن يكون التخطيط متكاملًا داخليًا من كل الجوانب، متسقًا في أجزائه المختلفة، ومتوافقًا خارجيًا مع بيئته، مرتبطًا بحاجات التنمية الشاملة ومتطلباتها.
- 6- **الشمولية:** تعني إحاطة التخطيط بجميع جوانب الظاهرة أو القطاع المراد وضع خطه له وانجازه.
- 7- **الاستمرارية:** هي أن يكون التخطيط عملية متصلة ومستمرة، وليس مجرد جهود عارضة مؤقتة لمواجهة ظروف طارئة تنتهي بزوال تلك الظروف.
- 8- **الدقة:** أي إتقان العمل على مستوى عال من جودة الأداء، وتعتمد دقة العمل التخطيطي على كفاءة الأجهزة التخطيطية.
- 9- **الإلزام:** وهو صفة أساسية من صفات التخطيط، إذ تعد الخطة بعد إقرارها ملزمة وبدون هذا الإلزام لا يمكن ضمان تنفيذ الخطة.
- 10- **العملية:** إنّه عملية إدارية منظمة تتصف بالاستمرارية تقوم بها الإدارة العليا استجابة للتغيرات المستمرة في البيئتين الداخلية والخارجية، مع إجراء التغيرات عند الضرورة .
- 11- يشمل كل مفاصل المؤسسة في مختلف مستوياتها، ويعمل على اختصار الوقت والجهد.



شكل (5.2): خصائص التخطيط الإستراتيجي

الرسم من إعداد الباحثة

2-2-8 مزايا التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي مزايا عديدة، تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الإستراتيجي ما يلي (الكرخي، 2016م):

- 1- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة، تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- 2- ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
- 3- التخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية). (المجمع العربي للمحاسبين، 2001م).
- 4- يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الآغا، 2005م).
- 5- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التخطيط (العليا- الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العمليات الإدارية.
- 6- يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، 2001م).

2-2-9 عناصر التخطيط الإستراتيجي:

تباينت آراء الباحثين حول عناصر التخطيط الإستراتيجي، ومن المحتمل أن يكون هناك تباين في خلفياتهم النظرية أو بسبب اختلافهم من بلد لآخر، إلا أن أغلب الباحثين أجمعوا على عدة

عناصر مشتركة وهي (الرسالة - الرؤية- الأهداف- التحليل الإستراتيجي - الخيار الإستراتيجي)، ومن هؤلاء الباحثين (الزین، 2016م)، (السكرانة، 2015م)، (جرادات، 2013م)، (السنهوري، 2013م)، (عباس، 2010م):

وهذه العناصر هي:

1- الرسالة الإستراتيجية: فيرتبط وجود أيّ منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع التي تنتمي إليه، والرسالة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادةً فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة، وهويتها، وعملياتها، وممارساتها"، وتمكن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة، كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليلاً ومرشداً عامًا للتخطيط الإستراتيجي.

2- الرؤية الإستراتيجية: تمثل الصورة الذهنية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة مستقبلاً في أفكار وعقول العملاء والمتعاملين، وتوضح الرؤية الإطار العام الذي يحدد الآمال المتوقعة للمنظمة مستقبلاً. ويتم صياغة هذه الرؤية بدقة وتمعن وتحقيق عالية على ضوء العديد من المتغيرات التي يتم استقراؤها عادة من قبل المنظمة، وهي عادةً تمثل الحلم الذي تستهدفه المنظمة، لكنّه قابل للتحقيق. ويتم من خلالها تحديد المسار المستقبلي للمنظمة، ومن خلالها يتم تحديد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والمركز الذي ترغب المؤسسة في تصدره، والأهداف التي تنوي تحقيقها، بالإضافة الي القدرات والإمكانات التي تخطط لتمنيها. والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة، فهي تركز على صورتها وما تريده تحققة، وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها.

3- الأهداف: إنّ الأهداف تختلف من منظمة لأخرى، فأهداف المنظمات الخاصة هو الربح، أمّا المنظمات العامة فهدفها هو تقديم الخدمات ووضع المصلحة العامة في مقدمة الأهداف، وذكر (القيسي والطائي، 2012م)، أنّ الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، فالأهداف ضرورية لكافة المنظمات مهما تعددت

خصائصها ومميزاتها، فوجود أهداف وغايات منهجية لا يضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف المعينة، بل يمنع حتى النشاطات الغير هادفة والإرباك وضياح الغاية من وجود من وجود المنظمة (السالم، 2005م). وينبغي على الإدارة العليا عند وضعها للأهداف أن تأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تحقيق تلك الأهداف حسب أولوياتها (الدوري، 2003م). وذكر العالم (Dess, 2007)، أن الأهداف الجيدة والتي تكون ذات معنى تتصف بعدة صفات هي:

إمكانية قياسها: أي أن تكون تلك الأهداف الملموسة ونتائجها قابلة للقياس.

التحديد: أي أن تكون تلك الأهداف محددة وواضحة تبين ما يجب أن تحقيقه.

الملائمة: أي أن تكون الأهداف متلائمة ومنسجمة مع رسالة ورؤية المنظمة.

المرونة: أي أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق، ويعطي الفرصة للمنظمة للتفاعل مع بيئتها المحيطة **التوقيت:** يجب وضع جدول زمني لتنفيذ تلك الأهداف الموضوعه.

4- التحليل الإستراتيجي: وهو العملية التي يتم من خلالها التحليل الإستراتيجي للبيئة، وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة، بالإضافة الي تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويعرف التحليل الإستراتيجي بأنه "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأنّ المتغيرات تنتمى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المنظمة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وإستراتيجياتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمنظمة والإبقاء على نفس رسالتها.

5- الخيار الإستراتيجي: هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة ومترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية، وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. ووفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المنظمة وقدرتها الداخلية من جهة، ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. وتقوم المنظمة بإجراء تحليل "SWOT"، فتحاول المنظمة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.

2-2-10 المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي:

حيث يمر بعدة مراحل (علّام، 2014م):

- تعيين فريق متخصص في إدارة التخطيط الإستراتيجي وتنفيذه.
- الاستعانة بمستشار من خارج المنظمة في بعض الأحيان.
- الموافقة على عملية التخطيط الإستراتيجي من حيث الوقت والمسئولية.
- جمع المعلومات اللازمة.
- مراجعة الرؤية والرسالة.
- تحليل البيانات.
- تعميم الخطة الإستراتيجية.
- مراجعة الخطة الأولية مع المعنيين، وإمكانية تعديلها.
- المراجعة بشكل نهائي.
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مراجعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والقيام بالتعديل حسب الحاجة.

2-2-11 خطوات التخطيط الإستراتيجي:

يتفق معظم الباحثين على خطوات التخطيط الإستراتيجي في عمومها، ويختلفون في تداولهم لبعض الجزئيات، وقد ذكر (الحسن والعفيف، 2010م) أنّ خطوات التخطيط الإستراتيجي تتمثل في الآتي:

- 1- اختيار رسالة المؤسسة والأهداف الرئيسة لها.
- 2- تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.
- 3- تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط القوة والضعف بها.
- 4- اختيار الإستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المؤسسة، ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية (SWOT).
- 5- تنفيذ الإستراتيجية.

كما ذكر (علي، 2008م)، أن التخطيط الإستراتيجي يمر بالخطوات الآتية:

- 1- دراسة واقع المؤسسة تخطيطياً وبيئياً، مما يعني دراسة الخطط السابقة وتحليل الواقع الفعلي وتقويمه.
 - 2- وضع الغايات أو الأهداف: وهذه ترتبط بالأهداف والغايات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية
 - 3- وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف: ويراعى في هذه المرحلة تحديد المصادر (أنشطة- خدمات - عمليات).
 - 4- تنمية مجموعة بدائل للوصول للأهداف: هنا يحدد القائمون على التخطيط الخيارات المختلفة التي ممكن تحقيق الأهداف بها، وتقويم كل بديل.
 - 5- وضع خطة التنفيذ: وهي تفصيل للمراحل الواجب القيام بها، وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيت إتمام كل مرحلة للوصول للأهداف المرجوة.
 - 6- وضع موازنة تخطيطية: عن طريق تحديد الاحتياجات المالية والبشرية، وإمكانية توفيرها.
 - 7- وضع خطة لتقويم التنفيذ: عملية التقويم تبدأ مع بداية العمل، تلافياً للأخطاء وتصحيحها، وهنا تظهر أهمية هذه الخطة.
- أما (المليحي ويوسف، 2010م)، فقد ذكروا أن التخطيط الإستراتيجي يتكوّن من خمس خطوات هي:

- 1- الإعداد للتخطيط الإستراتيجي.
 - 2- تحديد توجهات المؤسسة المستقبلية.
 - 3- إجراء التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT .
 - 4- تطبيق الخطة الإستراتيجية .
 - 5- التقويم والرقابة الإستراتيجية.
- 2-2-12 متطلبات تطوير نظام للتخطيط الإستراتيجي:**

يتطلب التطبيق الفعال التخطيط الإستراتيجي توفّر المقومات الرئيسية التالية (أبو بكر، 2000م):

- 1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وتنتم هذه التهيئة من خلال ما يلي:

- إقناع أعضاء المنظمة، والإدارة العليا بأهمية وضرة إعداد الخطة الإستراتيجية.
- التعرف على إمكانيات وموارد المنظمة، وعلى مهارات وقدرات أعضاء المنظمة للقيام بأعباء عملية التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية.
- 2- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي.
- يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بالأمر الأساسية التالية:
 - المعلومات المتوفرة، والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية.
 - المعلومات الغير متوفرة، والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية.
 - الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات والأطراف المسؤولة عن توفير هذه المعلومات.
- 3- استمرارية التفكير الإستراتيجي.

إن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة تمثل إحدى أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة. ونعني باستمرارية التفكير الإستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار، ألا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهجًا للتفكير، والتزامًا مهنيًا مستمرًا بنظام التخطيط الإستراتيجي، ومراعاة لمتطلبات الخطة الإستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها.

4- التعريف بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية.

يتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة أن يكون أعضاء المنظمة على دراية لمكونات هدف عملية التخطيط ومراحلها، والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة، والخطة الإستراتيجية بصفة خاصة.
- تحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي، وإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

2-2-13 مؤشرات نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي:

يتوقّف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيهما الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي، ويتضح ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات ومنها الآتي (الباروني، 2013م):

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط، مقارنة بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الروتينية، والاطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهرياً في اتخاذ القرارات.
- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء وتكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
- مدى حرص الإدارة العليا على حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الإستراتيجية ومشاركتها الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.
- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل للخطة الإستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديثها.
- مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المنظمة لإتباع أسلوب ومنهجية التفكير الإستراتيجي، والتأكد من استمرارية تطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.
- ما تبذله الإدارة العليا لتوفير مناخ إداري يشجع أعضاء المنظمة للمشاركة الفعالة في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تقديم البيانات والمعلومات وتحليلها، وعرض الآراء والمقترحات، والبحث عن الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

2-2-14 معوقات التخطيط الإستراتيجي:

تمثل المعوقات أو الصعوبات تلك العناصر أو العوامل التي تقف عقبة، أو الحيلولة دون القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أو النهوض بها على أكمل وجه (المعاني، 2002م). ويرى بعض الكتاب والباحثين المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي أنّ عملية التخطيط الإستراتيجي قد تواجه بعدة معوقات منها: (مهدي، 2018م)، (النايض، 2016م)، (الكرخي، 2016م)، (وهبة، 2000م):

1. الخوف من التغيير، وعدم رغبة الإدارة العليا في المنظمة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة.
2. قلة الإيمان بأهمية التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القيادات العليا، وعدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
3. ضعف مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين والعاملين في الإدارة والأقسام وحاجتهم للممارسة والتدريب.
4. اهتمام المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطوير المنظمة.
5. الاعتقاد بأنّ التخطيط الإستراتيجي هو مسئولية جهة متخصصة في التخطيط، وليس مسئولية المستويات الإدارية كافة.
6. عدم تهيئة الثقافة المؤسسية لهذا النظام مع عدم توفير نظام معلومات ديناميكي.
7. عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً، بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.
8. ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات.

إلا أنّ هاريسون (2012م)، ذكر عدّة أسباب تؤدي إلى إفسال التخطيط الإستراتيجي، وهي:

- 1- الإعداد السيئ للخطة، وعدم الدراسة جيداً.
- 2- عدم إخبار جميع المدراء والعاملين بالمنظمة.
- 3- عدم اتخاذ القرارات بناءً على الخطة الإستراتيجية.
- 4- فقدان التركيز والبعد عن الخطط الإستراتيجية.
- 5- عدم المرونة، وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغييرات كثيرة ومؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الإستراتيجية.

ونذكر بين (Bean, 1993)، مجموعة من المعوقات التي تواجهها إدارة المنظمة في إطار عملية التخطيط الإستراتيجي مثل:

1. الانبهار بالنجاح، والاعتقاد أنّ هذا النجاح مستمر وسوف يتكرر دائماً.
2. الشعور بأنّه لا حاجة للاستمرارية في التخطيط.

3. النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها لجميع مفاصل المنظمة.
4. الوقوع في إطار مفهوم الرضا الذاتي عن الأداء بعيداً عن المقارنات المرجعية.
5. السياسات الفاشلة والمتمثلة ببناء شروط عمل قوية وشديدة مستندة إلى ثقافة تنظيمية ضعيفة.



شكل (6.2): معوقات التخطيط الإستراتيجي

الرسم من إعداد الباحثة

وترى الباحثة أنّ التخطيط الإستراتيجي يعتبر نوعاً من أنواع التخطيط الذي يعزز نجاح المنظمة، كونه عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، ويهدف إلى بناء إستراتيجية تعد بمثابة خارطة طريق تمكن المؤسسة من العبور إلى المستقبل، وتحقيق نتائجها المرجوة. وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددتين، لأنّ التخطيط الإستراتيجي يتطلب قيام كل منظمة أو مؤسسة بوضع رؤية لما يجب أن تكون عليه مستقبلاً، وذلك من خلال خطة إستراتيجية سنوية أو فصلية واتخاذ قرارات فعالة، يتم تنفيذها على مراحل لتحقيق أهدافها المنشودة.

وتعتبر الباحثة أنّ غياب التخطيط الإستراتيجي الفعال والمرن داخل المنظمة، يؤدي إلى غياب الميزة التنافسية لها، ويؤدي أيضاً إلى تعرضها للمخاطر والتهديدات البيئية المختلفة وعدم استفادتها الكافية من الفرص المتاحة. مما يؤدي إلى انعدام الكفاءة والفعالية فيها، بالإضافة لغياب التفاعل والحوار البناء بين مستوياتها الإدارية المختلفة (العليا - الوسطى - الدنيا).

2-3 المبحث الثالث: التمكين الاقتصادي:

2-3-1 مقدمة:

تعاني المجتمعات العديد من المشاكل على الأصعدة المختلفة منها الاجتماعي ومنها السياسي ومنها الاقتصادي، وتعتبر المشاكل الاقتصادية من أهم وأخطر المعوقات التنموية في العديد من الدول، حيث يترتب عليها ازدياد نسبة الفقر والبطالة وتراجع في نمو الناتج المحلي والقومي.

ويعتبر المجتمع الفلسطيني واحدًا من هذه المجتمعات، والذي يعاني بشدة من أوضاع اقتصادية صعبة ومن ازدياد في نسبة الفقر والبطالة نظرًا لخصوصية وضعه، حيث بلغت نسبة البطالة في عام 2017م، 52% في غزة مقابل 17.6% في الضفة الغربية، وتعيش 50% من أسر غزة تحت خط الفقر الشديد والمدقع (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018م).

إنّ تحقيق التنمية لا يمكن أن يتم إلا من خلال تكاثف جهود جميع القوى البشرية داخل المجتمع، ويعتبر استثمار القوى البشرية من أفضل الوسائل لتحقيق عملية النهوض والتنمية، من خلال بناء قدرات الأفراد والمؤسسات واستثمارها والتشجيع على التفكير السليم وفتح المشاريع الخاصة بهم واستثمارهم، حيث تسهم هذه المشاريع في خلق واقع اقتصادي مستقر وأكثر توازنًا لإشباع متطلبات الأفراد والحد من الفقر، لما لذلك من أهمية في تحسين أداء الأفراد في المجتمع.

إنّ إحدى طرق التمكين الاقتصادي التشجيع على المشروعات الصغيرة وذلك عن طريق دراسة خريطة الاحتياجات التي يحتاجها السوق بالفعل والتي ليس لدينا فيها قوي، وعمل تحليل واقعي للمنافسة، وخلق فرص عمل جديدة بدراسة إمكانية إقامة الصناعات التكميلية (الجابي، 2006م).

ويأتي التمكين الاقتصادي من خلال حصول الأفراد على الإعداد والتدريب المهني المناسب، ليكونوا قادرين على دخول سوق العمل، وبالتالي حصولهم على التعويض المالي المناسب عن الأعمال التي يقومون بها في المجتمع بما يتناسب مع الجهد المبذول لإنجازها. وهو ما يضمن لهم مستوى معيشة عال، ويفتح أمامهم المجال للقيام بمشاريع علمية واقتصادية تعود عليهم بالنفع العلمي والمادي (عيسى، 2015م).

كما يأتي التمكين الاقتصادي على سلم الأولويات والاهتمامات التي تركز عليها الدول من أجل مواجهة التحديات في سوق العمل. وهنا لابد من تضافر جهود جميع الجهات والتعاون مع القطاع الخاص أو العام، للوصول إلى توفير فرص العمل اللازمة لجميع فئات المجتمع وتدريبهم لتأهيلهم لسوق العمل.

وسيتيم في هذا المبحث تناول ماهية التمكين والأسباب الدافعة له بالدراسة، بالإضافة لأنواعه وأبعاده. وسيتيم التعرف على أهداف ومستويات التمكين، بالإضافة إلى فوائد وأهمية ومعوقات تطبيق التمكين. ثم سيتم التطرق إلى ماهية التمكين الاقتصادي، وخصائصه بالإضافة إلى عناصره ومؤثراته.

2-3-2 ماهية التمكين:

إنّ مفهوم التمكين يركز على العنصر البشري والموارد البشرية والاستغلال الأمثل لتلك الموارد، من خلال العمل على تفعيل الطاقات والقدرات والمواهب البشرية، لما لذلك من أهمية في تحسين أداء الأفراد في المجتمع، حيث يشكل العنصر البشري المفتاح الأساسي لعملية التنمية التي يتوقف عليه نجاحها أو فشلها. فتمكين العنصر البشري يعطي إحساساً دافعاً للتحسن المستمر للعمل، مستغلاً أقصى الإمكانيات والموارد المتاحة، بهدف الوصول إلى عملية التنمية. (أبو لحية، 2016م).

وفقاً للمصادر اللغوية، فإنّ مفهوم التمكين مستمد من الكلمة اللاتينية Potere وتعني أن يصبح الإنسان قادراً، ووفقاً لقاموس ويبستر (Websters Dic, 1976: 744) فإنّ الفعل empower يعني إعطاء القوة القانونية أو القوة الشرعية أو السلطة الرسمية، كما يعني الاستطاعة، أمّا اللاحقة ment فتأتي بوصفها نتاج لعملية التقوية أو التمكين. وتبدو القوة Power بوصفها الكلمة المحورية والمفتاحية في المفهوم والتي تكسبه معناه ودلالاته (زمرّد، 2010م).

ومن المعروف أن مفهوم التمكين قد تبلور في أدبيات الإدارة خلال تسعينات القرن العشرين، بعد أن شهدت بيئة العمل الإداري تطورات سواء على مستوى العمل الحكومي أو على مستوى العمل الخاص، وذلك نتيجة ضغوط ومحفزات عديدة منها العولمة وظهور المجتمع المدني واتفاقيات تحرير التجارة العالمية، وحماية الملكية الفكرية والانترنت، إضافة إلى تطور الفكر الإداري بشكل عام (ملحم، 2009م)

ويمكن تعريف التمكين على أنه "العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات، والسلطة التي يحتاجونها التي تؤثر فيهم وفي عملهم" (الدوري، 2012م).

ويعرف بأنه "عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة، عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة (السميري، 2014م).

كما عرف بأنه "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم حرية أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل بجانب الثقة فيهم. (البشير، 2018م).

والتمكين في اللغة الانجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالبًا ما يتم ربطه بالتفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة

Empower to give someone official authority or the freedom to do something.
(اندرأوس ومعايعة، 2008م)

وهناك بعض الاختلافات في استخدام المصطلحات المعبرة عن التمكين لدى بعض الباحثين الأجانب. فمثلا يستخدم (Mason and Smith, 2000)، مصطلحي التمكين والاستقلالية على أساس أنهما يشيران لنفس المعنى، وبالتحديد حصول النساء على حق التحكم بحياتهن في مواجهة الأسرة، والمجتمع المحلي، والمجتمع بشكل عام.

وفي المقابل يعارض باحثون آخرون هذه الاستخدامات، على أساس أن الاستقلالية لا تعني التمكين. حيث إن الاستقلالية تعني الاعتماد على النفس أو الآخرين (Govinda Samy and Malhotra, 1996) و (Malhotra and Mather, 1997).

وتتأسس إمكانية التمكين على مرتكزين: الأول: أنها تتطلب القوة التي يمكنها أن تفرض التغيير، أما الثاني فهو: افتراض أن القوة قابلة للتمدد وليست محدودة، ثم يغدو بمقدور البشر حيازتها أيًا كانت قدراتهم وخصائصهم (Alsop & Heinsohn, 2006).

وترى الباحثة بأن مفهوم التمكين يعني الاستخدام الأمثل للقوة الذاتية للقيام بنشاطات مشتركة مع الآخرين لإحداث التغيير الإيجابي سواء على الصعيد الفردي، أو على صعيد المؤسسة، علماً بأن هذا التمكين يشمل القدرة على اتخاذ القرارات واكتساب مهارات الوصول للأهداف.

2-3-3 الأسباب الدافعة للتمكين:

يرى (أفندي، 2003م)، أنّ الأسباب التي تدفع إلى التمكين داخل المنظمة تتلخص في الآتي:

- 1- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 3- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى.
- 4- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.

2-3-4 أنواع التمكين ومؤشراته:

تنقسم أنواع التمكين في المنظمات لثلاثة أنواع وهي: (عبد الوهاب، 2002م)

- أ- **التمكين الظاهري:** يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- ب- **التمكين السلوكي:** يشير لقدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلّها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- ت- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلّها، وكذلك قدرته على إجراء تحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي لزيادة فاعلية المنظمة.

2-3-5 أبعاد التمكين:

ويمكن اختصار أبعاد التمكين فيما يلي:

1- البعد الأول - المهمة:

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار مساحة الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسئولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال (نسمان، 2011م).

2- البعد الثاني - القوة:

إن أولى خطوات التفكير والتعمق في مفهوم التمكين تركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أم العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنون، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين (كردي، 2008م).

3- البعد الثالث - الالتزام:

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد، والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس (أبو لحية، 2016م).

4- البعد الرابع - الثقافة:

وهي مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين (نوار، 2019م).

2-3-6 أهداف التمكين:

يرى (جلاب، 2011م)، أنّ هناك عددًا من الأهداف التي ترجوها المنظمات من خلال تنفيذها لبرامج التمكين منها:

- 1- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء.
- 2- زيادة فرص الابتكار والإبداع.
- 3- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- 4- زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد والعاملين على مقربة من الزبائن.
- 5- زيادة مستوى ولاء العاملين، وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل والغياب والمرض.
- 6- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس وقيمة النفس.

2-3-7 مستويات التمكين:

يرى (جلاب، 2011م) بناء على اقتراح كلٍّ من (Bowen and Lawler, 1995) نموذجًا لمستويات التمكين يتكون من طرفين يعبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد والعاملين، في حين يعبر الطرف الثاني عن توجه الإدارة نحو اندماج الأفراد العاملين. وهذه المستويات هي:

1- الاندماج في الاقتراح:

وهو يمثل تغييرًا طفيفًا مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي بموجبها يتم العمل. كما يكافئون على ذلك، وعلى أيّة حال فإنّ الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول تلك الأفكار، والتمكين في هذا المستوى يأخذ محتواه من القبول الرسمي لأفكار العاملين، ولكن من دون إحداث أيّ تغيير في عملية الرقابة من قبل الإدارة.

2- الاندماج في العمل:

يمثل الاندماج في العمل تغييرًا أكثر أهمية، حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات واستعمالها، كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم، ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على أعمالهم بدلًا من التوجيه.

3- الاندماج المرتفع:

يحدث الاندماج المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساسًا بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها.

وقدم (Bowen & Lowler, 1995)، معادلة التمكين الآتية:

$$\text{..التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت} \text{..}$$

2-3-8 فوائد التمكين:

إنّ التمكين لا يمكن أن يتم دون إيمان من القادة بأهميته وفوائده، فغالبًا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف ومنحهم الفرصة للمبادأة وتقبل التحدي (القاضي، 2009م)، ووفقا لكل من (Mc shane & Glinow, 2000)، فإنّ لتمكين العاملين فوائد محتملة بالنسبة للموظفين ومؤسساتهم على حد سواء، وتشمل هذه الفوائد جودة القرارات، والالتزام بالقرارات، تطوير العاملين، شعور العاملين بالرضا وتمكينهم.

وتنقسم فوائد التمكين إلى قسمين، أولاً: فوائد التمكين للمنظمة، ثانياً: فوائد التمكين للأفراد: (البشير، 2018م).

أولاً: فوائد التمكين للمنظمة:

- 1- استغلال قدرات الموظفين الكامنة بكفاءة وفاعلية في حل مشاكل العمل.
- 2- تحسين خصائص الخدمات والمنتجات، ورفع القدرة على المنافسة.
- 3- منح الموظفين وفرق العمل في الوظيفة الحرية المناسبة في العمل.
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وصيانتها والحفاظ عليها.
- 5- جعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة السوقية.
- 6- زيادة إدراك العاملين والموظفين لحاجات المنظمة.
- 7- خفض كلفة التشغيل وسرعة اتخاذ القرارات.
- 8- سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات وارتفاع القدرات الابتكارية.
- 9- تعزيز الولاء للمنظمة.
- 10- تقليل وقت العمل، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.

ثانياً: فوائد التمكين للأفراد:

- 1- زيادة قدرة الفرد على التحكم في المهام والأعمال اليومية.
- 2- زيادة مستوى رضا الموظف والعميل.

3- زيادة قدرة الفرد على مقاومة ضغوط العمل.

4- إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة.

5- ارتفاع الشعور بالملكية في العمل.

6- إشباع حاجة تحقيق الذات.

7- زيادة الثقة بالنفس.

8- خلق فرص عمل.

وترى الباحثة أنه عند إعطاء الموظف الحرية لاتخاذ القرار المناسب وتمكينه، لإنجاز المهام المنوطة به لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستقل دون الرجوع إلى الإدارة. فإن ذلك يزيد من شعور الموظف بأهميته في نجاح المؤسسة، وأنه عنصر فعال في تطوير هذه المؤسسة. إضافة إلى أن تمكينه يزيد من حافزته للعمل، وشعوره بالمتعة عند أداء مهامه المختلفة.

2-3-9 أهمية التمكين:

هناك إجماع في الأدبيات التي تناولت مفهوم التمكين على عدة منافع يمكن تحقيقها سواء على مستوى المنظمة أو العاملين، فتأتي أهميتها من أهمية البرامج التنموية التي تستهدف القضاء على الفقر والبطالة والأمية وذلك ضمن إستراتيجية وطنية شمولية والمشاركة في صناعة القرار، وتتلخص أهمية التمكين بما يلي (عفانة، 2013م):

1- تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف وللمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، ونتيجة شعوره بالانتماء للعمل وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.

2- المشاركة الفاعلة: تعني تمكين العاملين بما يسهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها.

3- تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة

ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء تعد عاملاً من عوامل النجاح، وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين.

4- اكتساب المعرفة والمهارة: إنّ نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها، وندوات وورش عمل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

5- تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة .

ومن ناحية أخرى فالتمكين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم في حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك عن أنّ التمكين يؤدي إلى سرعة ورشاقة معالجة شكاوي واقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فاعلة وناجحة، لا سيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت (مصطفى، 2004م).

2-3-10 معيقات تطبيق التمكين في المنظمات:

اتفقت آراء (العنبي، 2005م) و (الواوي، 2012م) بأنّ المعوقات والعقبات أمام تطبيق التمكين تتلخص في النقاط التالية:

1- مقاومة التغيير. 2- الهيكل التنظيمي.

1- مقاومة التغيير:

وهو أحد أهم الخصائص البشرية، وتبرز مقاومة التغيير من إدارة المنظمة للتمكين من خلال النقاط التالية:

- الشعور بعدم الأمان من قبل المدراء كونهم سيتخلون عن جزء من مصادر القوة ومنحها للموظفين.

- نوع التدريب الإداري الذي تلقاه المدراء وميلهم لمقاومة التمكين.
- الصفات الشخصية للمدراء، فالمدراء التقليديون غالباً يكونون مهتمين بأداء المهام أكثر من اهتمامهم بالشخص الذي يؤدي هذه المهام.
- مدى جاهزية القوى العاملة لعملية التمكين. فإن لم تكن جاهزة، وقع على عاتق المنظمة والإدارة إعدادها وتجهيزها.

2- الهيكل التنظيمي: والممارسات الإدارية ويتمثل في:

- عدد المستويات الإدارية الموجودة بين الموظفين وصناع القرار.
- وجود نظام تحفيز لتقييم أداء الموظفين وتشجيعهم على أخذ المبادرة.
- الممارسات الإدارية والإجراءات الموضوعية هل تشجع الموظفين وتساهم في تحقيق الجودة الإنتاجية.
- ضعف التدريب والتطوير داخل المنظمة (حمود وآخرون، 2010م).

أمّا (حمود والشيخ، 2010م)، فقد أشارا إلى أنّ المنظمات تواجه بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تمكين الأفراد، وقد أجملاها في التالي:

1- **المقاومة من قبل الموظفين والنقابات:** على اعتبار أنّ مقاومة التغيّر من طبيعة الإنسان، فهو يخاف مما هو جديد بينما النقابات هي آخر مصدر للمقاومة عند تطبيق عملية التمكين. لأنّ العلاقة التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمة وإدارة المنظمة تدعو لذلك، إذ أنّه غالباً ما تكون النقابات في موضع التفحص في كافة الإجراءات.

2- **المقاومة من قبل إدارة المنظمة:** لأسباب تتعلق بالقيم الشخصية لقادة المنظمة وللتدريب الغير الكافي أو سلوك القادة يقلل من جودة العمل كالمحابة والاستثناء.

3- **مدى جاهزية القوى العاملة:** تعتبر أهم معوقات التمكين، ولم تجد الاهتمام الكافي من البحث والتقصي، فعدم استعداد الموظفين وجاهزيتهم يعتبر أسوأ من عدم تمكينهم.

سلامة الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية: يعتبر من مقومات نجاح التمكين بما يقدمه من تقسيم للعمل وتحديد للسلطة والمسئولية وقنوات الاتصال وتحديد المستويات الإدارية.

2-3-11 ماهية التمكين الاقتصادي:

يعرف التمكين الاقتصادي بأنه كل الممارسات والأفعال والأنشطة والإجراءات التي تؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد بصورها المختلفة وحفزها، وخلق الظروف التي تجعلهم قادرين على أن يكونوا ناشطين ومساهمين حقيقيين في عمليات توليد الدخل والثروة في المجتمع (القرشي، 2002م).

ويعد مفهوم التمكين الاقتصادي Empowerment والتوظيف Employment من المفاهيم المستحدثة، وهو أحد المفاهيم المتداولة في عدد من الحقول المعرفية والمجالات العلمية كالاقتصاد، والتنمية وعلم النفس والتعليم والإدارة، والدراسات النسائية (Williams, 2014).

وهو تحسين قدرة الفرد في عملية المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحمل المسؤولية من خلال زيادة فرصة في الوصول إلى الموارد الاقتصادية بما في ذلك فرص العمل، الخدمات المالية، الممتلكات والوصول المنتجة الأخرى وتطوير المهارات والمعلومات عن الأسواق (Gendernet, 2011).

وتعرف الباحثة مصطلح التمكين الاقتصادي بشكل عام بأنه عبارة عن منح مجموعة من الأفراد وسائل للتحكم في مصيرهم الاقتصادي الخاص. بمعنى آخر؛ مساعدة الأفراد الذين يعيشون أوضاع حياتية صعبة على تحسين وضعهم الاقتصادي ورسم مستقبلهم نحو الأفضل. وتتمثل جهود التمكين الاقتصادي بجعل هؤلاء الأفراد يتمتعون بالاكتماء الذاتي عن طريق مساعدتهم في فتح مشاريعهم الخاصة، أو توفير التدريب لهم ليكونوا أكثر وعياً بكيفية تحسين وضعهم الاقتصادي، ومن خلال توفير الوسائل والآليات لينعموا بمستوى معيشي جيد ومستقبل مزهر.

2-3-12 خصائص التمكين الاقتصادي:

تتأسس إمكانية التمكين على مرتكزين: الأول: أنها تتطلب القوة التي يمكنها أن تفرض التغيير. الثاني: فهي افتراض أن القوة قابلة للتمدد وليست محدودة، ثم يغدو بمقدور البشر حيازتها أيًا كانت قدراتهم وخصائصهم.

وعلى ذلك يتصف التمكين الاقتصادي بأنه عملية (Alsop & Heinsohn, 2006):

- ❖ اجتماعية متعددة الأبعاد: تتم على الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن جهة أخرى هي عملية تجمع بين المستويين الفردي والمجتمعي وذلك حين تفترض أنّ تمكين الفرد يؤدي في نهاية المطاف إلى تمكين المجتمع.
- ❖ تغييرية: تستهدف حصول الأفراد على القوة وتفترض أنّ هذا يتم من خلال اكتساب المعلومات الخاصة بهم وبالبيئة التي يعيشون فيها، ومن خلال التطلع نحو العمل مع الأفراد والمؤسسات من أجل إحداث التغيير المطلوب بالمجتمع.
- ❖ تفاعلية: هي نتاج التفاعل بين خبرات الأفراد بعضهم البعض والتي ينتج عنها التغيير الاجتماعي وغايتها أن يتمكن الأفراد من العمل لإحداث التغيير من خلال المؤسسات ذات التأثير في حياتهم ومجتمعاتهم.
- ❖ تنموية: تبتغي زيادة وعي الأفراد بقدراتهم وتحثهم على تطويرها ليصبحوا مؤهلين للحاق بعملية التنمية.

2-3-13 عناصر التمكين الاقتصادي:

لا تختلف عناصر التمكين الاقتصادي عن عناصر التمكين، وهي تتمثل بالآتي (مركز شؤون المرأة، 2014م):

- الاعتماد على الذات.
- المشاركة في التنمية الاقتصادية.
- الاستقلال في عملية صنع القرار.
- الحصول على الدخل والائتمانات الكبيرة.
- ملكية الأراضي والعقارات ومصادر أخرى للقوة.
- الحصول على المعرفة والمهارات والمعلومات.



شكل (7.2): عناصر التمكين الاقتصادي

المصدر: مركز شؤون المرأة 2014م- غزة

2-3-14 مؤشرات التمكين الاقتصادي:

يوجد هناك عديد من المؤشرات والتي يمكن من خلالها الاستدلال على مستوى التمكين الاقتصادي، ومنها مؤشرات في التعليم، مؤشرات في الصحة، مؤشرات القوى العاملة، مؤشرات البطالة، مؤشرات تخص الفقر، مؤشرات تخص الاستهلاك والنفاق، ومؤشرات القطاع المالي .

تصاغ مؤشرات التمكين الاقتصادي كما يلي (أبو لحية، 2016م):

- 1- الحد من البطالة بين أفراد الفئة المستهدفة.
- 2- مشاركة الفئة المستهدفة في الأنشطة الاقتصادية.
- 3- القدرة على الوصول إلى المؤسسات المالية والاقتصادية و وحدات الإقراض وغيرها.
- 4- نسبة المشاركة في القوى العاملة .
- 5- نسبة الشمول المالي .

6- الاقتراض .

7- عدد الحسابات البنكية .

8- عدد المشاريع الصغيرة القائمة .

9- عدد الشركات التجارية المسجلة .

وسيتم تناول واستعراض بعض من هذه المؤشرات ومنها :

1- مؤشرات مختارة في التعليم (وزارة التربية والتعليم العالي، 2018م)

يلاحظ من الجدول الخاص بمؤشرات التعليم أن معدل التسرب من المدارس، ومعدل الرسوب في غزة هو أقل من نظيره في الضفة الغربية، ومعدل معرفة القراءة والكتابة لما فوق 15 سنة في غزة يزيد عن نظيره في الضفة.

بينما عدد المدارس في الضفة يزيد عن عددها في قطاع غزة، كما أن عدد طلبة المدارس في الضفة أعلى من العدد في غزة، بينما معدل الطلبة لكل معلم في غزة أعلى من نظيره في الضفة.

مؤشرات مختارة للتعليم في فلسطين لعام 2018م

المؤشر	السنة	فلسطين	الضفة	غزة
عدد المدارس	2018 - 2017	2998	2269	729
عدد الطلبة في المدارس	2018 - 2017	1.253238	711.906	514.332
معدل الطلبة لكل معلم	2018 - 2017	22.1	19.7	26.4
معدل التسرب من المدارس	2017 - 2016	0.9	1.0	0.8
معدل الرسوب في المدارس	2017 - 2016	1.0	1.1	0.9
معدل معرفة القراءة والكتابة للأفراد 15 سنة أكثر	2018 - 2017	97.2	97.0	97.6

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي 2018م

2- مؤشرات خاصة بالمجال الصحي:

يلاحظ من الجدول قلة عدد المستشفيات الموجودة في قطاع غزة مقارنة بما هو موجود بالضفة الغربية، وتبعاً لذلك فإن عدد الأسرة في غزة أقل منه في الضفة الغربية، ونسبة الأسرة بالنسبة للمواطن في الضفة أقل منها في غزة. أما عدد مراكز الرعاية الصحية فهي في الضفة الغربية أكثر من نظيرتها

في غزة، ومن جهة أخرى فإن عدد وفيات الرضع والأطفال دون سن الخامسة في غزة هو أعلى منه في الضفة الغربية.

ومن قراءة هذه الأرقام والمعطيات يمكن القول أن مستويات التمكين الصحي في غزة هي أقل من نظيرتها في الضفة الغربية.

مؤشرات صحية مختارة في فلسطين حسب المنطقة لعام 2014م

المؤشر	فلسطين	الضفة الغربية	غزة
عدد المستشفيات	80	50	30
عدد المستشفيات الحكومية	26		
عدد المستشفيات غير الحكومية	54		
عدد الأسرة	5939	3502	2437
أسرة المستشفيات لكل 1000 مواطن	1.3	1.3	1.4
عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية الحكومية	767	604	163
معدل وفيات الرضع	18.2	17.1	19.6
معدل وفيات الأطفال دون سن 5 سنوات	21.7	20.0	23.7

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2014م

3- مؤشرات تتعلق بالفقر (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017م)

تم اعتماد الاستهلاك الشهري بدلاً من الدخل الشهري لتحديد خط الفقر في فلسطين، وذلك لأن الاستهلاك يعكس الحاجات على نحو أفضل، وبخاصة أن الأسر ذات مستويات الدخل المتشابهة يمكن أن يكون لديها مستويات رفاه مختلفة والعكس صحيح تبعاً لاحتياجات الأسرة. كما أن الاحتياجات لا تتأثر بالضرورة بالدخل النقدي، حيث أن مصادر معينة تؤثر على الاستهلاك مثل الدين، والقروض لأغراض المعيشة على سبيل المثال، وتؤثر المساعدات في التقليل من نسبة الفقر بحوالي 18% .

بلغ خط الفقر للأسرة المرجعية (المكونة من خمسة أفراد، بالغين اثنين وثلاثة أطفال) في فلسطين خلال عام 2017 حوالي 2,470 شيقلاً إسرائيلياً جديداً (حوالي 671 دولار أمريكي).

بينما بلغ خط الفقر المدقع (الشديد) لنفس الأسرة المرجعية 1,974 شيقلاً إسرائيلياً جديداً (حوالي 536 دولار أمريكي).

وقد زادت نسبة الفقر وفقاً لأنماط الاستهلاك الشهري بنسبة 13.2% في العام 2017 مقارنة مع العام 2011، حيث كانت 25.8% عام 2011 ووصلت إلى 29.2% عام 2017.

والأفراد الفقراء في قطاع غزة أكثر فقراً من الأفراد في الضفة الغربية. يظهر هذا من خلال النتائج التي تم التوصل لها من خلال مقياسي فجوة وشدة الفقر.

نسب فجوة وشدة الفقر وفقاً للدخل وأنماط الاستهلاك الشهري للأفراد في فلسطين حسب المنطقة، 2017م

شدة الفقر		فجوة الفقر		المنطقة
الدخل	الاستهلاك	الدخل	الاستهلاك	
4.0	0.9	7.9	2.8	الضفة الغربية
18.1	6.5	30.8	15.7	قطاع غزة
9.5	3.1	16.9	7.9	فلسطين

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2017م

مؤشرات تخص الفقر في فلسطين لعام 2017م

غزة	الضفة	فلسطين	المؤشر
%53.0	%13.9	%29.2	نسبة الفقر بين الأفراد وفقاً لأنماط الاستهلاك الشهري
%67.6	%24.0	%41.1	الأفراد الذين يقل دخلهم الشهري عن خط الفقر الوطني
%33.8	%5.8	%16.8	أفراد يعانون من الفقر المدقع وفقاً لأنماط الاستهلاك الشهري
%53.9	%15.1	%30.3	الأفراد الذين يقل دخلهم الشهري عن خط الفقر المدقع وفقاً لأنماط الاستهلاك الشهري
		%53.6	نسبة فقر الأسر التي تعتمد على المساعدات والتحويلات
		%29.5	نسبة فقر الأسر التي تعتمد في دخلها الرئيسي على رواتب القطاع الخاص
		%26.5	نسبة فقر الأسر التي تعتمد في دخلها الرئيسي على القطاع العام

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2017م

4- مؤشرات القوى العاملة والبطالة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018م)

يعتبر عنصر العمل أهم عناصر الإنتاج في الاقتصاد الفلسطيني، خصوصاً في ظل محدودية الموارد الطبيعية والسيطرة الإسرائيلية على الأراضي والمياه والقيود على حركة الأشخاص والسلع ورأس المال.

حجم القوى العاملة

زاد حجم القوى العاملة خلال العام 2018 بنسبة 2.7% مقارنة مع العام 2017، ليصل إلى 1,340.1 ألف فرد، وارتفعت نسبة القوى العاملة المشاركة لتصل إلى 47.2% مقارنة مع 46.4% خلال نفس الفترة. وتفاوتت نسبة القوى العاملة المشاركة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث بلغت هذه النسبة 47.4% في الضفة الغربية عام 2018، مقابل 46.9% في قطاع غزة. وتعكس هذه النسب تحسناً في نسبة المشاركة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة. ويعزى ذلك إلى أن نسبة الزيادة في حجم القوى العاملة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة خلال العام 2018 كانت أكبر من الزيادة في إجمالي القوى البشرية.

وكانت الزيادة في عدد العاطلين عن العمل أكبر من الزيادة في حجم القوى العاملة مما أدى ذلك لارتفاع معدل البطالة إلى 31.4% خلال نفس العام.

وفي قطاع غزة ارتفع حجم القوى العاملة بنسبة 5.5% مقارنة مع عام 2017، ولكن عدد العاملين إنخفض بنسبة 8.9%، وبما أن الزيادة في عدد العاطلين عن العمل أكبر من الزيادة في حجم القوى العاملة أدى ذلك لارتفاع نسبة البطالة إلى 52.0% خلال عام 2018 مقارنة مع 44.4% خلال عام 2017. أما في الضفة الغربية فقد أدت زيادة عدد العاملين بنسبة أكبر من الزيادة في حجم القوى العاملة إلى انخفاض معدل البطالة إلى 18.0% خلال عام 2018 مقارنة مع 19% عام 2017.

المؤشرات المتعلقة بالقوى العاملة والبطالة بفلسطين 2018م

المؤشر	فلسطين	الضفة الغربية	غزة
حجم القوى العاملة	2.7%		5.5%
حجم القوى العاملة المشاركة	47.2%	47.4%	46.9%
نسبة البطالة	31.4%	18.0%	52.0%

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2018م

5- مؤشرات نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2018م)

انخفض نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين عام 2018 مقارنة مع العام 2017، ليصل إلى 3,021.4 دولار أمريكي، فقد ارتفع في الضفة الغربية بنسبة 0.8% ليصل إلى 4,188.3 دولار أمريكي، بينما انخفض في قطاع غزة بنسبة 9.5% ليبلغ 1,431.4 دولار أمريكي

عام 2018. مما أدى الى زيادة الفجوة بينهما. أي أن نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في قطاع غزة يمثل 34.2% فقط من نصيب الفرد في الضفة الغربية عام 2018، وهي اقل بكثير من النسبة التي كانت عام 2005 والتي بلغت حينها 97.1%.

6- مؤشرات تخص القطاع المالي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018م)

إن وجود نظام مالي فعّال ومتنوع، هو اساسي ومهم للنمو الاقتصادي. ذلك أن النمو الاقتصادي يعتمد على إنتاج السلع والخدمات والتي يجب ان تنمو عبر الزمن، حيث يُعتبر القطاع المالي من القطاعات الرئيسية في الاقتصاد الفلسطيني، وذلك لمساهمته في الناتج المحلي الاجمالي وكذلك في تشغيل الايدي العاملة، كما ويُعتبر وسيط يسهل توفير رأس المال اللازم للمشاريع الاستثمارية التي تدعم التنمية الاقتصادية.

وقدم القطاع المالي العديد من التسهيلات للقطاعات المختلفة عام 2018م وهي كالتالي:

التسهيلات المقدمة لتمويل القروض الاستهلاكية 1.327 مليون دولار أمريكي.

التسهيلات المقدمة للقطاع العام 1.316 مليون دولار أمريكي.

التسهيلات المقدمة لتمويل السيارات والمركبات 302 مليون دولار امريكي.

التسهيلات المقدمة لتمويل القطاعات الخرى 5.493 مليون دولار أمريكي.



المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2018م

بعد استعراض جميع المؤشرات الاقتصادية السابقة يتضح أن قطاع غزة هو أكثر المناطق معاناة من ارتفاع نسبة الفقر والبطالة، وانخفاض نصيب الفرد من الناتج المحلي، بالإضافة إلى تدني مستويات التمكين في مجالي الصحة والتعليم، مما يعزز حاجة القطاع إلى برامج التمكين الاقتصادي لنقله من حالة الفقر إلى حالة الاكتفاء الذاتي والاستقلال الاقتصادي.

وترى الباحثة أنّ المجتمع الفلسطيني يواجه العديد من التحديات المتمثلة في الفقر والبطالة وسوء الأوضاع الاقتصادية، حيث يعاني الاقتصاد الفلسطيني من انخفاض في إجمالي الناتج المحلي وعجز الموازنة العامة، وإن كان هذا الناتج المحلي يرتفع في بعض السنوات فإنّه لا يعبر عن زيادة حقيقية بسبب الاستثمار، ولكن بسبب المنح والمساعدات الدولية والعربية، فالاقتصاد قائم على المساعدات والقروض، ولا يوجد قدرة على الادخار إلا بشكل محدود يعجز عن تمويل الاستثمارات. كما أنّ مشاكل الفقر والبطالة، والتي تحتل الصدارة بين الظواهر الاقتصادية الأكثر تعقيداً أمام أي حكومة فلسطينية، سيما في قطاع غزة تتفاقم بشكل لا يمكن تجاوزه. ومن هنا يصبح الاعتماد على الموارد الذاتية لتسيير الأمور المالية لتطوير الاقتصاد، من الأهمية بمكان، وأمرًا ملحقًا وضروريًا يجب أخذه بعين الاعتبار كي تتجاوز به الحكومات الفلسطينية المتعاقبة الأزمات الاقتصادية.

وهنا يبرز دور التمكين الاقتصادي كأحد محركات التنمية في العمل على تحقيق إستراتيجية التنمية الشاملة، وذلك عبر نقل الأسر والأفراد من مرحلة العوز والاعتماد على الإعانات والإغاثة والمساعدات الطارئة، لمرحلة الإنتاج الذاتي والاستقلال الاقتصادي ليتحولوا لأسر منتجة، عبر تمكينهم وتدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة، ليتمكنوا من امتلاك مشاريع صغيرة أو متوسطة، حيث تساهم هذه المشاريع في عملية التنمية، كونها تمثل حوالي 99% من المشروعات العاملة في فلسطين وتعرف بالقطاع الغير منظم.

4-2 المبحث الرابع: وزارة التنمية الاجتماعية وبرامجها المختلفة

1-4-2 مقدمة:

تستند إستراتيجية التنمية الاجتماعية على حق الشعب الفلسطيني في التنمية غير القابل للتصرف، كعنصر أساسي في القانون الدولي لحقوق الإنسان، بما في ذلك حقه في تقرير المصير والسيادة الكاملة على الموارد الطبيعية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2017م).

ومن هنا يأتي دور وزارة التنمية الاجتماعية كمسئولة عن قطاع الحماية الاجتماعية في الحكومة الفلسطينية في تعزيز وتطبيق مفاهيم التنمية في الألفية الثالثة، وفي مكافحة ومحاربة الفقر وتخفيض نسبة البطالة، وحماية الطبقات الهشة والضعيفة. لذلك فقد تضمنتها ضمن أهدافها الإستراتيجية من خلال الخطة الإستراتيجية الخاصة بالوزارة (2017-2022)، فالتنمية الاجتماعية هي إطار مفاهيمي وسياسي يسعى إلى تحقيق التكامل بين الأبعاد البيئية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ويقضي تعزيز السياسات الاجتماعية والاقتصادية نحو تحقيق الأهداف.

أنشئت وزارة التنمية الاجتماعية بموجب التشكيل الوزاري الأول بتاريخ 1994/7/1م، عند قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية لأرض الوطن تحت اسم وزارة الشؤون المدنية، ثم تم تغييره إلى وزارة الشؤون الاجتماعية، وهي مسؤولة عن القضايا الاجتماعية في فلسطين، مثل معالجة الفقر، تنظيم عمل الجمعيات الخيرية، رعاية الفئات الضعيفة والمهمشة في المجتمع، والتنمية الشاملة والأمن الاجتماعي وتحسين الأوضاع المعيشية للسكان.

وبتاريخ 2016/3/19م صادق مجلس الوزراء في جلسته رقم (94) على تغيير اسم الوزارة إلى وزارة التنمية الاجتماعية. حيث اعتمدت الوزارة في ذلك على رؤيتها الإستراتيجية المستقبلية والقائمة على الفكر التنموي القاضي بتحويل المواطنين من مرحلة العوز والإعانات، إلى مرحلة التمكين الاقتصادي والاجتماعي والمؤدي إلى التمكين السياسي.

2-4-2 رؤية وزارة التنمية الاجتماعية:

تمتلك وزارة التنمية الاجتماعية رؤية تنموية شاملة تنبع من رسالتها الإنسانية تجاه الفئات المهمشة والضعيفة وهي:

الرؤية: مجتمع فلسطيني متماسك، متضامن، منتج ومبتكر يوفر حياة كريمة لجميع أعضائه، يطلق العنان لإمكانياتهم ويؤمن بالحقوق والمساواة والعدالة والشراكة والشمولية.

لقد تم وضع هذه الرؤية للقطاع الاجتماعي الذي يضم مجموعة واسعة من الشركاء: القطاع العام، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، ومنظمات الأمم المتحدة، والشركاء الدوليين الآخرين، لتوجيه الجهود والإمكانيات المشتركة، والمضي قدماً نحو مجتمع فلسطيني متماسك. وكذلك تعزيز قيم المساواة والعدالة والاحترام لكل الفلسطيني، دون أي تمييز أو استبعاد. (وزارة التنمية الاجتماعية، 2017م)

2-4-3 الرسالة:

تسعى وزارة التنمية الاجتماعية إلى توفير حماية اجتماعية من خلال برامجها المختلفة المستندة إلى النهج المبني على الحقوق، بما يضمن الشفافية والعدالة لتدعيم صمود المواطنين.

2-4-4 الأهداف الإستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية:

حددت الخطة الإستراتيجية الخاصة بوزارة التنمية الاجتماعية، أربعة أهداف إستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجدول أعمال السياسة الوطنية (2017-2022) وأهداف التنمية المستدامة 2030.

وتشمل هذه الأهداف (وزارة التنمية الاجتماعية، 2017):

- 1- الحد من الفقر ومحاولة القضاء على الفقر في المجتمع الفلسطيني، وذلك عبر برامج التمكين الاقتصادي المختلفة.
- 2- القضاء على جميع أشكال التهميش والعنف والإقصاء الاجتماعي في المجتمع الفلسطيني.
- 3- تعزيز التماسك الاجتماعي للمجتمع.
- 4- تطوير كفاءة الكادر البشري

2-4-5 الأهداف الرئيسية لوزارة التنمية الاجتماعية:

- تحسين مستوى معيشة الفئات المهمشة في المناطق الحضرية والريفية ومخيمات اللاجئين، وتطوير البرامج الاجتماعية لفئات ذاتي الاحتياجات الخاصة وكبار السن والأطفال والأسرة والأحداث والمدارس المتسربين ورفع مستوى التعاون والتنسيق مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع الفلسطيني المتكامل.

- تشجيع الاعتماد على الذات والقضاء على التبعية الاقتصادية القائمة، من خلال تنمية الموارد البشرية المحلية، وتمكين المجتمعات الفقيرة.
- دعم استقرار وتماسك الأسرة كوحدة أساسية للمجتمع.
- رفع الوعي المجتمعي من أجل تعزيز القيم والمواقف الإيجابية ومحاربة الظواهر السلبية في المجتمع.
- تحسين أداء وقدرات الوزارة للنهوض بخدمات الرعاية الاجتماعية لأفضل مستوى ممكن.
- المساهمة في القيام بدور نشط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والحد من الفقر ومشاركة أوسع للقدرة الإنتاجية للمرأة.
- المساهمة في تحقيق الحماية الاجتماعية.

2-4-6 الأهداف الفرعية لوزارة التنمية الاجتماعية:

- المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني ومختلف المؤسسات الحكومية.
- توفير الرعاية والحماية للتجمعات البشرية من خلال المراكز والوحدات الحكومية والخاصة.
- رفع مستوى الاحتراف لدى مؤسسات الوزارة والمراكز الاجتماعية والموظفين.
- تنظيم ودعم المؤسسات والجمعيات المختصة بالعمل الاجتماعي، لتكون قادرة على تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني في ظل الظروف الصعبة.
- دمج المجتمعات الفقيرة، وتعزيز الاعتماد على النفس.
- حماية المجتمع الفلسطيني من المشاكل الاجتماعية والظواهر السلبية المختلفة التي تنعكس سلباً على الأسرة.
- تطوير قدرات الوزارة من خلال الإجراءات الإدارية والعمل التقني اللازم للوزارة، وتسهيل الاتصال والتواصل من خلال شبكة المعلومات المتقدمة وقاعدة البيانات الإحصائية التي تساهم في تحديد الأولويات والاحتياجات.
- توفير حياة كريمة للأسر الفقيرة التي فقدت موردها وأسر الشهداء والمصابين، عن طريق تقديم معونات مختلفة تضمن البعد الإنمائي للأسرة والمجتمع.

- ضمان حقوق الأطفال الفلسطينيين وحمائهم ورعايتهم، بالإضافة إلى إعادة تأهيل الأحداث وذاتي الاحتياجات الخاصة من المعاقين ورعاية الأيتام والمسنين، وتأهيل وتدريب المتسربين من المدارس وحماية ضحايا العنف.
- تقديم المشورة الاجتماعية والنفسية للأسرة من خلال برامج تمكنهم من التغلب على الصعوبات والمشاكل التي تواجههم. (Ministry of social Development, 2017)

2-4-7 برامج وزارة التنمية الاجتماعية وفقاً للأهداف الإستراتيجية: (تقرير الانجازات، 2018م)

- البرنامج الأول : برنامج المساعدات الاجتماعية والتمكين الاقتصادي.
- البرنامج الثاني : برنامج الادمج والحماية الاجتماعية.
- البرنامج الثالث : برنامج التطوير الإداري والتخطيط.

البرنامج الأول : برنامج المساعدات الاجتماعية والتمكين الاقتصادي

تقوم وزارة التنمية الاجتماعية عبر الإدارة العامة للحماية الاجتماعية بتنفيذ هذا البرنامج والذي يهدف إلى الحد من الفقر وتمكين الفقراء من الاعتماد على الذات.

وينقسم هذا البرنامج إلى عدة برامج وهي:

1- برنامج التحويلات النقدية : ويهدف لدعم الأسر الفقيرة وتقديم مساعدات نقدية منتظمة لعدد (118.000) أسرة، وتم الصرف لعدد (115.000) مستفيد.

2- برنامج المساعدات الغذائية: ويهدف إلى تقديم مساعدات غذائية لعدد (45.000) أسرة

تم تقديم مساعدات غذائية لحوالي (125.000) فرد من غزة وبعض محافظات الضفة الغربية.

ويتم تطبيقه عبر:

أ- برنامج الغذاء العالمي

يقدم هذا البرنامج مساعدات تموينية للأسر الفقيرة كل شهرين وعدد 6 دورات سنوياً، بالتعاون مع برنامج الغذاء العالمي. للأسر من غير اللاجئين فقط المواطنين (لأنّ اللاجئين يحصلون على المساعدة من خلال وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأتروا).

ب- بطاقة التموين الإلكترونية

هي بطاقة تمنحها وزارة التنمية الاجتماعية للمتفعين المسجلين على قوائم برنامج الغذاء العالمي لاستلام المواد المخصصة لهم، ومسجل على كل بطاقة معلومات رب الأسرة كاملة، وتستمر فترة استلام المواد التموينية، وفي حال تبين قيام المنتفع ببيع المواد التموينية يتم إيقاف المساعدة عن الأسرة.

3- برنامج المساعدات الطارئة : ويهدف إلى تقديم مساعدات طارئة إلى حالات تعاني من ظروف استثنائية، وتم منح (1483) أسرة مساعدات طارئة كما تم الصرف لما يقارب (60) حالة من غزة ممن قدموا للعلاج في الضفة الغربية.

4- برنامج التأمين الصحي: ويهدف لتوفير التأمين الصحي المجاني للأسر الفقيرة التي تتحقق عليها الشروط بالتعاون مع وزارة الصحة وتم تقديم (40.000) بطاقة تأمين صحي لحالات المنتفعين في الضفة

لا يمنح التأمين الصحي في الحالات التالية:

- للأسرة التي تمتلك تأميناً صحياً حكومياً، أو من مصادر أخرى.

- في حال وجد أحد أفراد الأسرة لديه تأمين حكومي، ويسمح القانون بإضافة الحالة الخاصة إلى تأمينه.

جدول إنجازات برنامج المساعدات الاجتماعية بوزارة التنمية الاجتماعية لعام 2018م

اسم البرنامج	الهدف	المخرجات المتوقعة	الإنجازات
التحويلات النقدية	تقديم مساعدات نقدية ل 118.000 أسرة	تقديم مساعدات نقدية ل 109.000 أسرة	صرف مساعدات لعدد 115.676 أسرة
المساعدات الغذائية	تقديم مساعدات غذائية ل 45.000 أسرة	تقديم مساعدات غذائية ل 215.000 نفر من الضفة وغزة	استمر تقديم مساعدات غذائية ل 125.000 نفر في غزة وبعض محافظات الضفة
المساعدات الطارئة	تقديم مساعدات طارئة لحالات تعاني ظروف استثنائية	تقديم مساعدات طارئة لحالات استثنائية	تم منح مساعدات طارئة ل 1483 أسرة وتم الصرف لما يقارب (60) حالة من غزة ممن جاءوا للعلاج في الضفة
التأمين الصحي	توفير تأمين صحي مجاني للأسر الفقيرة التي تتحقق عليها الشروط	التأمين الصحي المجاني للأسر الفقيرة التي تتحقق عليها الشروط	صرف ما يقارب من 40.000 بطاقة تأمين صحي مجاني في الضفة

5- برنامج التمكين الاقتصادي DEEP: ويهدف إلى تمكين الأسر الفقيرة والضعيفة اجتماعياً واقتصادياً، من خلال توفير المشاريع ل (1000) أسرة، ومشاريع مدرة للدخل ل (1000) شاب، ومشاريع تمكين ل (500) امرأة، ومشاريع جماعية ل (50) مزارعاً.

وفيما يلي جدول إنجازات وزارة التنمية الاجتماعية فيما يتعلق بالتمكين الاقتصادي بالوزارة .

إنجازات وزارة التنمية الاجتماعية فيما يخص التمكين الاقتصادي لعام 2018م

- *متابعة تنفيذ مشروع خطوات للتمكين الاقتصادي في كل من محافظة (القدس، طولكرم، ورام الله).
- *إعداد قوائم للإستهداف في كل المديرية، لتنفيذ مشاريع عدد (900) مشروع في المحافظات الشمالية و (600) مشروع في قطاع غزة.
- *الإشراف والإجتماع مع مؤسسة لجان العمل الزراعي لتنفيذ مشروع الرياديين لعدد (70) مشروع.
- *حصر قوائم الاستهداف للأسر المرشحة للإستفادة من برنامج التمكين في العام 2018 لكافة المديرية .
- *الإنتهاء من القائمة الالكترونية و التي تم تعبئتها من قبل الباحثين في الميدان للأسر المرشحة للإستفادة من برنامج التمكين الاقتصادي.
- *متابعة تنفيذ المشاريع على برنامج التمكين الاقتصادي مع مؤسسة لجان العمل الزراعي .
- *تنفيذ تدريب للمستفيدين في بعض المحافظات ضمن مشروع خطوات
- *حصر قوائم الاستهداف للأسر المرشحة للإستفادة من برنامج التمكين في العام 2018 لكافة المديرية .
- *. عقد دورة تدريبية للمستفيدين من مشروع خطوات لمدة 8 أيام و عددهم 25 مستفيد .
- *. توقيع اتفاقيات مع 25 مستفيد مع لجان العمل الزراعي في مجال الزراعة و المشاريع الريادية .
- *. مناقشة الدفعة الجديدة للمستفيدين مع لجان العمل الزراعي في مناطق الجنوب .
- *. التحضير لإستهداف 25 مستفيد جديد على مشروع خطوات في منطقة القدس
- *القيام بزيارات للمشاريع التي تم تنفيذها في كل المديرية و عددها 1860 مشروع ضمن خطة لمدة شهرين متتاليين
- *زيارات تقييم ومتابعة بعض مشاريع التمكين في كل من محافظة جنين وطوباس
- *تسليم عدد من المشاريع في كل من جنين و مكتب حوارة من نابلس
- *مقابلات مع مرشحين للإستفادة من البرنامج مع لجان العمل الزراعي في كل المحافظات .
- * تعيين منسقين على البرنامج في الشمال و الجنوب .
- . مقابلات مع مرشحين للإستفادة من البرنامج مع لجان العمل الزراعي في كل المحافظات .
- * عقد دورة لتدريب المستفيدين على مشروع خطوات و عددهم 25 مع مؤسسة أكاد .
- *إستهداف 35 أسرة للإستفادة من مشروع الشباب مع مؤسسة لجان العمل الزراعي .
- *تعيين منسقين لمنطقة الشمال و الجنوب لبرنامج التمكين الاقتصادي .
- *متابعة عمل دليل الاجراءات المالي الخاص بمخصصات وزارة المالية للبرنامج بقيمة 20 مليون دولار .
- *مناقشة آلية التنفيذ مشروع التمكين الاقتصادي لعام 2019 . بحضور وكيل وزارة التنمية الاجتماعية الاخ داوود الديك و باحثي وبرنامج التمكين الاقتصادي و المنسقين و مدراء المديرية و الموجهين المهنيين . بعدد 50 مشارك في الاجتماع
- *إعداد قوائم من المديرية للحالات التي استفادت من برنامج التمكين الاقتصادي
- * البدء بعملية استهداف الأسر المستفيدة على برنامج التمكين للاقتصادي و تعبئة الاستمارة الكترونيا على البوابة الالكترونية من قبل باحثي و منسقي المناطق .
- *تدريب الباحثين على النظام الالكتروني
- *إعداد قوائم المستفيدين على برنامج التمكين الاقتصادي في كافة المديرية، وبأعداد متفاوتة خلال الشهر حسب المحافظة و كمية العمل و الملفات.
- *تعبئة المشاريع التي سوف يتم تنفيذها في عام 2019 على أيقونة النظام الالكتروني من قبل الباحثين ، و إرسال إرسالية للوزارة بالقوائم كاملة حسب إعداد كل مديرية و حجم الملفات المطلوبة .
- * عمل ثلاثة ورشات تدريبية لباحثي برنامج التمكين الاقتصادي شمال ،وسط، جنوب على آلية استخدام النظام الالكتروني لبرنامج التمكين الاقتصادي.
- *إدخال 883 استمارة على النظام الالكتروني و هي الأسر التي تم عمل إحصائية و تحليل عليها ، و التي سوف يتم البدء بالعمل مع جزء منها خلال العام 2019
- *متابعة ملفات برنامج التمكين في المديرية و تنفيذها للبدء بالعمل مع الأسر التي تنطبق عليها شروط التمكين للعام 2019 و البدء بتنفيذها

العمل بشكل ممنهج وتدرجي للانتقال بفلسفة مكافحة الفقر من الاعتماد على البرامج الإغاثية إلى الاعتماد على تدخلات تنموية، من خلال تعزيز الروابط بين المساعدات الإنسانية والتنموية، والاستثمار في التمكين الاقتصادي وبناء القدرات للأسر الفقيرة والمهمشة وتمكينها من الاعتماد على الذات.

تمكين 1000 أسرة من الفقراء و 250 من المعاقين و 1000 شاب ريادة 500 امرأة 50 مزارع لعام 2018

البرنامج الثاني: برنامج الإدماج والحماية:

تقوم وزارة التنمية الاجتماعية عبر الإدارة العامة للرعاية بتنفيذ هذا البرنامج والذي يهدف إلى حماية ورعاية الفئات الضعيفة والمهمشة ودمجهم في أسرهم والمجتمع.

تشمل المخرجات الرئيسية للبرنامج ما يلي:

- توفير خدمات الرعاية وإعادة التأهيل والتمكين الاقتصادي لذوي الإعاقة.
- تم حماية 18210 من الأطفال وعائلاتهم وإعادة تأهيلهم ورعايتهم.
- التأهيل النفسي والقانوني وتوفير الحماية والتمكين لـ(4025) من النساء ضحايا العنف.
- توفير خدمات الحماية والمشورة والرعاية اليومية لـ (1800) مسن ومسنة في الضفة وغزة .
- برنامج كفالة الأيتام حيث تم اعتماد (527) طلب .
- دعم وتأهيل نفسي لمراكز الاصلاح والتاهيل.
- المراكز الاجتماعية وتستهدف المتسربين من المدارس وتم تخريج 168 طالب عام 2017-2018م.

البرنامج الثالث: برنامج التطوير الإداري والتخطيط

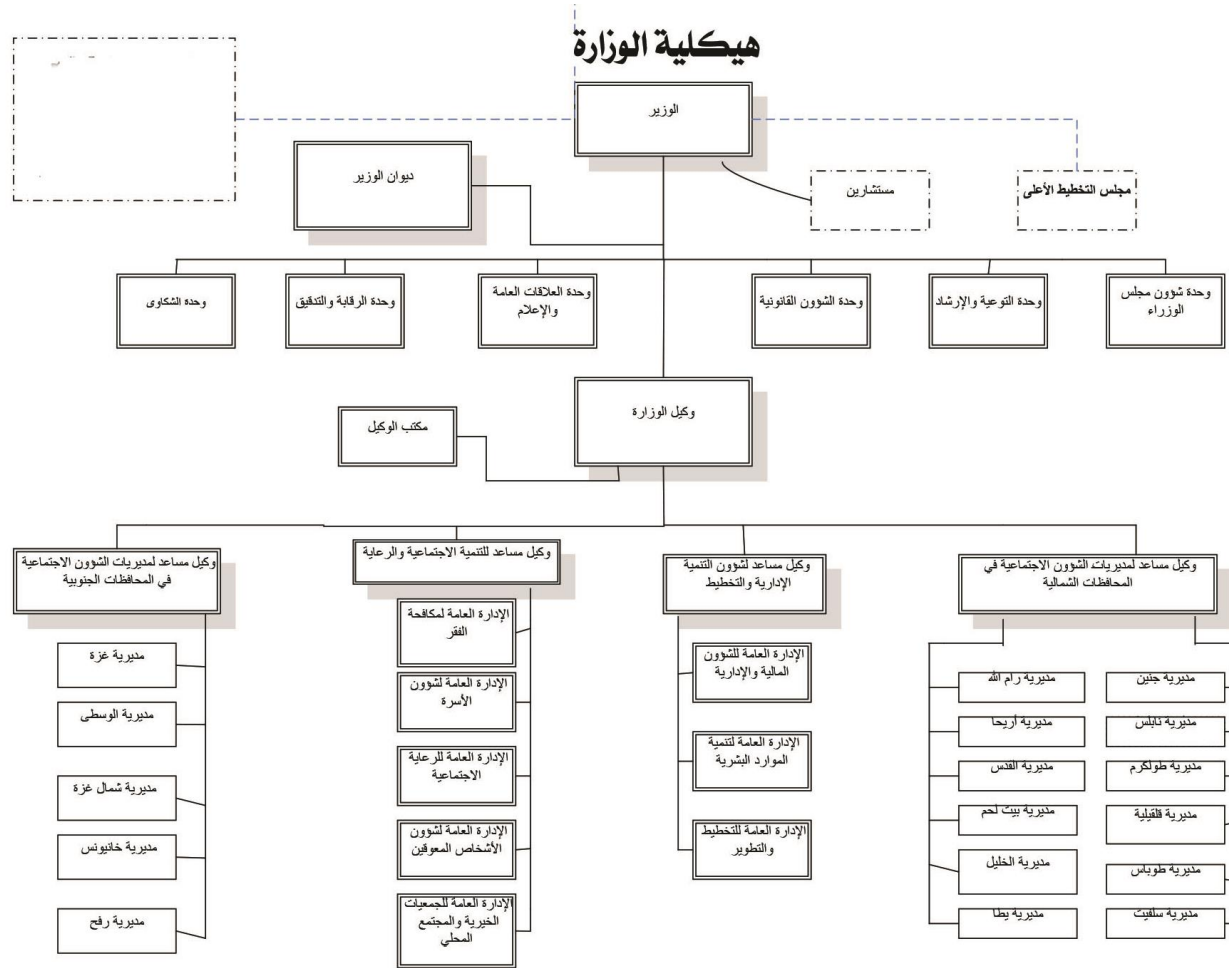
يهدف البرنامج إلى تطوير قدرات الموظفين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية وإعداد خطط الوزارة، فضلاً عن تطوير قاعدة البيانات ونظم الرصد والتقييم والمعلومات الإلكترونية، ويسعى البرنامج إلى تخطيط وتنفيذ الدراسات الاجتماعية والسكانية المساهمة في اعداد استراتيجيات قطاع التنمية.

8-4-2 هيكلية وزارة التنمية الاجتماعية:

الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية :

يتشكل الهيكل التنظيمي للوزارة من:

1. الإدارة العليا.
2. الوكلاء المساعدون.
3. الإدارات العامة.
4. الوحدات المساندة المرتبطة بالوزير.
5. الوحدات الميدانية.
6. المجالس والهيئات الوطنية العليا: يرأسها حكما وزير التنمية الاجتماعية .



شكل (8.2): هيكلية الوزارة

المصدر: داود الديك وكييل وزارة التنمية الاجتماعية، رام الله

2-4-9 أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه قطاع الحماية

1. خلل في بنية الفريق الوطني لإستراتيجية الحماية الاجتماعية، حيث أنّ الأولويات السياسية لا يمكن تحقيق مخرجاتها في ظل عدم تضمين أعضاء من المؤسسات العاملة في مجالات منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
2. عدم وجود تنسيق وتكاملية في العمل، مع عدم توزيع الأدوار بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لتزويد الخدمات والمساعدات الاجتماعية للفئات الاجتماعية المستهدفة في القطاع، حيث تجلى ذلك بشكل أوضح خلال فترة العدوان على قطاع غزة.
3. ضعف البيئة التقنية وضعف شبكة الإنترنت في المديریات والمراكز التابعة لها، وعدم وجود قواعد بيانات متخصصة في قطاعات عمل الوزارة. وعدم القدرة على ربط قاعدة البيانات الموجودة في الوزارة مع قواعد بيانات لمؤسسات حكومية وغير حكومية لتبادل البيانات. وعدم الازدواجية في تقديم الخدمات، خصوصاً مع وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم ووزارة الزراعة.
4. ضعف الإمكانيات اللوجستية المختلفة للوزارة من سيارات ومعدات وأجهزة كمبيوتر.
5. نقص في التمويل الخارجي لبرامج الوزارة المختلفة، وعدم التزام وزارة المالية بتحويل المخصصات المطلوبة. وعدم تحويلها في موعدها المناسب، وحجز العائدات الضريبية من قبل الحكومة الإسرائيلية سبب عدم قدرة الحكومة على صرف بعض الدفعات النقدية للأسر الفقيرة.
6. في مجال التمكين الاقتصادي لذوي الإعاقة حيث عدم القدرة على تحصيل القروض بسبب عدم ضمان إلزامية التسديد ووجود إشكالية في النظام الداخلي وعدم انجاز التعديلات المقترحة.
7. ضعف القدرة الاستيعابية للمراكز المتخصصة في مجالات عمل الوزارة.

2-4-10 برنامج (DEEP):

2-4-10-1 مقدمة:

وقع الكثير من المواطنين تحت خط الفقر منذ عام 2017م ولا زال، لاسيما في قطاع غزة، الذي يعاني أكثر من الضفة الغربية من حيث الفقر الوطني، حيث يبلغ نصيبه من الفقراء 67.6%، مقارنة مع 24.0% من الضفة الغربية. ورغم أنّ النمو الاقتصادي يعتبر أقوى أداة للحد من الفقر وتحسين نوعية الحياة، إلا أنّه في حالة فلسطين، لم ينتج عن الزيادة الملحوظة في الناتج المحلي الإجمالي خفض لمعدلات الفقر والبطالة، بل كانت هناك علاقة عكسية بين معدل الفقر وزيادة الناتج المحلي الإجمالي. وللخروج من هذا الوضع، شرع البنك الإسلامي للتنمية في جدة في إنشاء وتصميم مبادرة مبتكرة في فلسطين تحت اسم "التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة" في عام (2006م)، لتمكين الفقراء والمهمشين الفلسطينيين، وجعلهم يعتمدون على أنفسهم بدلاً من الاعتماد على المساعدات الإنسانية والخيرية (البنك الإسلامي للتنمية، 2018م).

وقد بدأ العمل في البرنامج منذ عام (2007م)، بتمويل من البنك الإسلامي للتنمية، بتنفيذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بالتعاون مع وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة التخطيط ووزارة العمل. ويتمثل الهدف العام للبرنامج في العمل على تمكين الأسر الفلسطينية التي تعاني من فقر مزمن وصعوبات اقتصادية، ومساعدتها على الخروج من حالة الاعتمادية الاقتصادية على استقبال المساعدات، لتصبح قادرة على توفير دخل بشكل مستقل، من خلال الوصول إلى رزمة من الخدمات المالية وغير المالية، التي تلبي احتياجاتها، وذلك عبر أنشطة شبكة الأمان الاجتماعي (الثلاثيني، 2013م).

ويعتبر برنامج التمويل الصغير إحدى التدخلات التقليدية في مواجهة الفقر وتعزيز خلق فرص عمل جديدة، حيث أنّ زيادة قدرة الفقراء على الوصول إلى التمويل توسع من الخيارات المتاحة لهم لاعتماد إستراتيجيات سبل عيش إيجابية، كما أنّه حالياً يحظى بشهرة كبيرة بين الجهات المانحة لدرجة أنّه أصبح هناك خطرٌ من أن ينظر إلى التمويل الأصغر كحل شامل يناسب جميع المشاكل (UNDP, 2011).

كما ويتلاءم برنامج تمكين الأسر المحرومة اقتصادياً (DEEP) كثيراً مع واقع الاقتصاد الفلسطيني الذي يعاني من انتشار ظاهري البطالة والفقر، ووقوع نسبة كبيرة من السكان الفلسطينيين ضمن هاتين الظاهرتين من جهة، ومن جهة أخرى فهو يتلاءم مع واقع المؤسسات الأهلية ومؤسسات الإقراض العاملة في الأراضي الفلسطينية التي لديها الخبرة الكبيرة في التعامل مع المنح والقروض للمؤسسات الصغيرة.

2-10-4-2 آلية تنفيذ برنامج ديب (DEEP):

اتفق بنك التنمية الإسلامي، بصفته مديراً لصندوق الأقصى، مع السلطة الوطنية الفلسطينية، ممثلة بوزارات التخطيط والتنمية الاجتماعية والعمل، على تنفيذ "البرنامج الرائد لتمكين العائلات المحرومة اقتصادياً"، ويهدف البرنامج إلى تمكين الأسر الفلسطينية التي تعاني من الفقر المدقع للخروج من دائرة الاعتماد الاقتصادي على المساعدات لتصبح بمثابة مولدات مستقلة للدخل وموفرة لفرص العمل من خلال توفير حزمة من الخدمات المالية وغير المالية للأسر (البنك الإسلامي للتنمية، 2018م). وتم تخصيص مبلغ 29.7 مليون دولار لتنفيذ البرنامج، حيث يتم تمويل هذه المخصصات عن طريق بعض الجهات التمويلية. وأن تقدم السلطة مبلغ 7 مليون دولار، على أن يتم تأمين ذلك بقرض ميسر للسلطة الفلسطينية من البنك الإسلامي (El-madhoun et al, 2009).

وقد اتفقت السلطة الوطنية مع البنك في كانون أول 2005م على أن يقوم البنك الإسلامي للتنمية بتأمين الأموال اللازمة لتنفيذ البرنامج من موارده الخاصة، إضافة إلى الموارد التي يحشدتها من الجهات التمويلية الأخرى ويتم تنفيذ البرنامج عن طريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). والذي وافق على تنفيذ برنامج التمكين في آب 2006م، ويقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي باستلام المساهمة المالية بالكامل ليقوم بتخصيصها لعناصر المشروع، حيث يقوم بتمويل، مؤسسات الإقراض الأصغر لكي تقدم بدورها خدماتها الإقراضية للعائلات الفلسطينية الفقيرة المستهدفة ضمن البرنامج (فاو وماس، 2008م). على أن يخصص مبلغ نصف مليون دولار للمساهمة في إدارة البرنامج وتنفيذه.

وعليه تم توقيع وثيقة بين الأطراف الثلاثة في أيار 2006م، حيث تضمنت الوثيقة كافة الأمور التي تم الاتفاق عليها والمتعلقة بنطاق عمل البرنامج وآلية التمويل وإجراءات التنفيذ.

2-4-10-3 أهداف برنامج ديب (DEEP):

يسعى البرنامج إلى مكافحة الفقر عن طريق تحسين سبل العيش للأسر الفلسطينية التي تقع تحت خط الفقر، يشمل هذا تحسين الأنشطة الاقتصادية التي تساعد الأسر الفقيرة، وتحسين الدخل والأمن الغذائي، وانخفاض حساسية التعرض لسياق الحاجة، وفي النهاية خروج الأسر من دائرة الفقر من خلال توفير القدرة على الوصول إلى رزمة أنشطة شبكة الأمان الاجتماعي التعزيزية وخدمات التمويل الأصغر.

ولتحقيق الهدف أعلاه وتقديم الدعم والخدمات للأسر الفقيرة، فإنّ البرنامج يحقق مجموعة من المخرجات التي يركز عليها (UNDP, 2011):

1. تقديم الدعم لتنمية رأس المال البشري والمالي للأسر شديدة الفقر.
2. تقديم خدمات مالية لإنشاء أو تطوير أنشطة اقتصادية للأسر الفقيرة استهداف الفئات محدودة الدخل والمهمشة من الشباب والخريجين والرياديين وصغار المزارعين وذوي الإعاقة وبناء مهاراتهم.
3. تنمية قدرات المؤسسات التي تعمل ضمن المشروع، ويتم ذلك من خلال تنمية قدرات الكادر العامل ضمن البرنامج، وذلك وفق احتياجات تلك المؤسسات.
4. دعم وتعزيز دور المرأة في المجتمع.
5. المساهمة في تنمية الاقتصاد الفلسطيني وخفض نسبة البطالة.
6. دمج الأسر المحرومة في العملية الإنتاجية.

2-4-10-4 مكونات برنامج التمكين الاقتصادي ديب (DEEP):

يتكون برنامج (DEEP) من مكونين رئيسيين من الخدمات الموجهة للفقراء بشكل مباشر، المكوّن الأول: يشمل مجموعة من أنشطة الخدمات المالية (التمويل الأصغر الإسلامي). والمكوّن الثاني: يشمل مجموعة من أنشطة الخدمات غير المالية (منح التمكين الاقتصادي) (Sharakeh, 2009).

يقوم مكون المنح بمساندة الأسر التي تقع تحت خط الفقر المدقع في تصميم وإنشاء أنشطة مدرة للدخل، يعتمد إنشاء هذه الأنشطة على تحليل قدرة الأسر والموارد المتوفرة لديها، والعمل التشاركي

معها على تصميم أنشطة مدرة للدخل تساهم في صياغة إستراتيجيات سبل عيش ايجابية عن طريق زيارة الأسر المتقدمة للاستفادة من البرنامج والتأكد من موافقتها للمعايير، ثم تنفيذها من خلال المنح التي يقدمها البرنامج، إضافة إلى ذلك تقوم المؤسسات الشريكة بمتابعة الأسر المستفيدة من 18 شهراً ومساندتها في إدارة المشروع (مكحول، 2009م).

كما أنّ برنامج ديب (DEEP) يركز على الأسر بأكملها خلافاً للكثير من البرامج التي تقوم على استهداف الفئات المهمشة اجتماعياً، مثل الأسر التي ترأسها نساء والأرامل و المطلقات وكبار السن والمرضى. حيث أنّ هذه الفئات المهمشة اجتماعياً قد لا تكون بالضرورة هي الأكثر فقراً في المجتمع الفلسطيني (فاو وماس، 2008م).

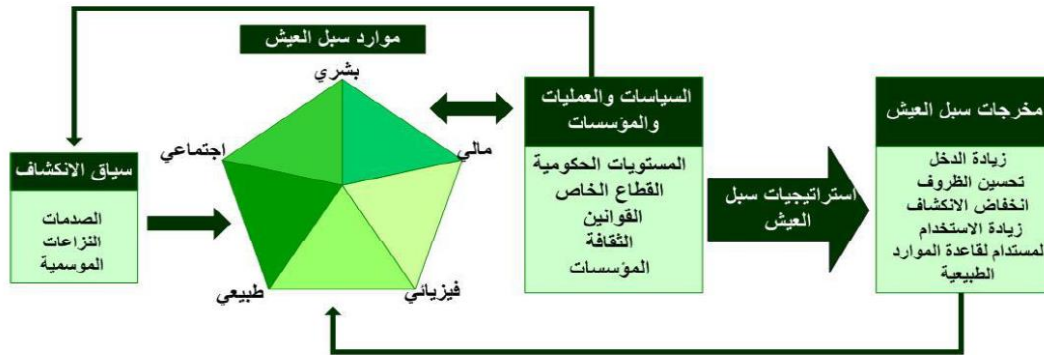
ويعتمد البرنامج على مؤسسات محلية ووطنية شريكة لتنفيذ النشاطات والتدخلات المختلفة مع الأسر المستهدفة، فتعمل بشكل مباشر وتشاركي مع الأسر لتصميم أشكال التدخلات المناسبة، سواء كانت في التمويل الأصغر أو منح التمكين الاقتصادي وعدد المؤسسات الأهلية (22)، وعدد مؤسسات التمويل الأصغر (6) مؤسسات (El-madhoun et al, 2009).

ويتيح برنامج ديب (DEEP) لأفراد الأسرة مناقشة وتحديد أفضل السبل لإحراز تقدم نحو تحقيق قدر أكبر من الاستقلال الاقتصادي، وإشراك الأسر المستفيدة في تصميم وتنفيذ وتقييم جميع التدخلات والاختيار بين عدة بدائل، كما يتم منح الأسر ما يكفي من الوقت لمناقشة احتياجاتهم وأولوياتهم وفقاً لما يصفه برنامج ديب (DEEP) بـ"الموارد الخمسة" (الموارد البشرية، الطبيعية، المادية، المالية، والاجتماعية). وذلك لفهم الأسرة من جميع الزوايا، حتى يتسنى تصميم التدخلات كحزمة واحدة على أساس ما تملكه الأسرة وما تحتاجه، وما يجب عليها اتخاذه من وسائل لبلوغ أهدافها، ويقدم كل مشروع للأسرة في صورة منحة بسقف مالية مختلفة تتراوح بين \$4000 و\$8000 تتحدد على أساس نوع التدخل (El-madhoun et al, 2009).

إنّ الأسر المستفيدة من برنامج ديب (DEEP) تحصل على منح دراسية كاملة من خلال برنامج الفاخورة، كما تلقى مستفيدو برنامج ديب (DEEP) الممول من الصندوق الياباني، تدريباً مدته 12 يوماً بواقع 8 ساعات يومياً حول كيفية كتابة خطة العمل، إدارة المشاريع، ومسك الدفاتر (مركز المؤسسات الصغيرة، 2015).

ويتم تقييم موارد تلك الأسر بناء على منهجية سبل العيش المستدامة التالية (منظمة التعاون الاسلامي، 2015م):

- 1- المورد البشري: وتعني بالعنصر البشري ومستوى تعليمه ومهاراته.
- 2- الموارد الاجتماعية: وتعني بعلاقات الأفراد.
- 3- الموارد الطبيعية: وتعني ما تملكه تلك الأسر من موارد طبيعية مثل الأراضي والموارد المائية.
- 4- الموارد الفيزيائية: مثل المباني والأثاث والمعدات.
- 5- الموارد المالية: ويتمثل بما تملكه تلك الأسر من دخل وموارد مالية.



شكل (9.2): آلية عمل منهجية سبل العيش المستدامة

المصدر: منظمة التعاون الإسلامي، 2015م

2-4-10-5 استخدام الموارد المالية لبرنامج ديب (DEEP)

يتم استخدام الموارد المالية لتغطية النفقات المتعلقة بنشاطات البرنامج كما وضحتها برنامج (UNDP, 2011)، وتقييم دراسة (مكحول، 2009م) فيما يلي:

1. الإقراض: ويشمل تمويل المشاريع والأعمال الصغيرة، وتمويل أعمال الإسكان وتحسين المسكن كتهيئة لأنشطة زيادة الدخل، تمويل قروض الاستهلاك والتعليم وقروض رزمة الأمان الاجتماعي.
2. خدمات شبكة الأمان الاجتماعي التعزيزية للتمكين الاقتصادي والاجتماعي للعائلات الأكثر فقراً لتخرجها من دائرة الفقر، وذلك بالتنسيق مع الوزارات المعنية من خلال: بناء القدرات،

ونقل الأصول، ودعم التعليم الرسمي وغير الرسمي، والتدريب المهني، وتقديم المشورة الفردية حول تطوير الأعمال للعائلات الأكثر فقراً.

3. بناء قدرات وزارة التنمية الاجتماعية ووزارة العمل ووزارة التخطيط ومؤسسات شبكة الأمان الاجتماعي التعزيزية (المنظمات الأهلية) ومؤسسات الإقراض الأصغر.

4. تعزيز القدرات الفنية لمكتب إدارة المشروع، وتوفير خدمات الاستشارات والمشاورات وأية خدمات أخرى ذات علاقة قد ترشد إليها نتائج التصميم الفني.

2-4-10-6 إستراتيجيات التمكين الاقتصادي للمجموعات الفقيرة:

حدد (البنك الإسلامي للتنمية، 2018م) الاستراتيجيات كالتالي:

1. إنشاء مشاريع مُدرة للدخل (مشاريع صغرى): بدأ برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة بتأسيس مشاريع صغرى من أجل التمكين الاقتصادي مع توفير خدمات تطوير الأعمال للمستفيدين.

2. نقل المعرفة وتعبئة الموارد: من خلال اعتماد نقل المعرفة وتعبئة الموارد بصفتها أداة للتمكين الاقتصادي، بالإضافة إلى النهج التقليدي لتأسيس المشاريع الصغرى. استجاب هذا النهج لمعدل البطالة المرتفع بين الشباب بشكل عام، والشابات بشكل خاص. وتشمل هذه الإستراتيجية طرقاً مختلفة وفقاً للسياق والمجموعة المستهدفة، نلخصها على النحو التالي:

1. حاضنات ومسرّعات رواد الأعمال: لتوفير الفرصة للشباب ممن لديهم أفكار تجارية لإنشاء أعمال جديدة من شأنها أن تؤدي إلى خلق فرص عمل.

2. تنمية المهارات بغية التوظيف: تدريب الشباب على أساس تقييم احتياجات السوق من المهن والأشخاص المهرة.

3. العمالة التنموية: يعتمد هذا النهج على تعبئة الاحتياجات التنموية الخفية التي يمكن أن تفتح فرص عمل جديدة للشباب.

4. تعبئة الموارد: يعتمد هذا النهج على تعبئة الموارد المجددة على مستوى الأصول والموارد البشرية

5. العمل الإلكتروني عن بعد، والعمل الحُر على الإنترنت: يهدف هذا النهج إلى فتح فرص العمل للشباب عن طريق التواصل مع سوق العمل في الخارج.

6. مطابقة الموارد البشرية المتاحة مع احتياجات الصناعة: أتاح هذا النهج الفرصة للخريجين الشباب في المجالات ذات الصلة بالصناعة المحلية للانخراط بشكل بناء في دورات الإنتاج في الصناعات المحلية. حيث أثبتوا أنه يمكنهم إضافة قيمة وتعزيز أساليب الإنتاج وتوفير التكاليف المتعلقة بصيانة وحجم الإنتاج.

7. المشاريع الجماعية والشراكة مع القطاع الخاص: يعمل نموذج تمكين اقتصادي من خلال الشراكة مع القطاع الخاص لصالح العائلات الفقيرة، صُمم لتحريك مشاركة الفقراء النشطين من المشاريع الصغرى لدمجها في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

3. **المشاريع الاجتماعية:** لتوفير الفرصة والبيئة المواتية للذكور والإناث من الشباب للمشاركة في دورة الإنتاج في سياق الأعمال التجارية التي تتجاوز قدراتهم الإدارية.

2-4-10-7 المرحلة الثانية من برنامج ديب (DEEP):

- ابتدأت المرحلة الأولى للبرنامج عام 2007م وانتهت عام 2011م
- تم التحضير للمرحلة الثانية للبرنامج في (2011م) و (2012م)
- في تاريخ (2012/03/17) تم توقيع اتفاقية المرحلة الثانية من البرنامج من خلال مذكرة تفاهم بين السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بوزارة الشؤون الاجتماعية، والبنك الإسلامي للتنمية.
- في (2012/9/17) تم توقيع الاتفاقية الثلاثية لتنفيذ المرحلة الثانية من برنامج التمكين الاقتصادي بين وزارة الشؤون الاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية وبرنامج الأمم المتحدة بقيمة (50) مليون دولار، ولمدة 5 سنوات (2013-2017)
- يستهدف البرنامج في هذه المرحلة حوالي (12.000) أسرة فقيرة من قوائم وزارة التنمية الاجتماعية، ومن المتقدمين الجدد وفق معايير وشروط البرنامج للاستفادة من مكون المنح، ويكون معدل المنحة بقيمة (6.600 دولار)، أما مكّون القروض فيستهدف حوالي (4000) أسرة من خلال أدوات التمويل الإسلامي.
- تم إدراج بند بناء القدرات ضمن الاتفاقية وذلك لدعم وزارة التنمية الاجتماعية بباحثين اجتماعيين يعملون على البرنامج ويتلقون التدريبات اللازمة لهم وموزعين على جميع

محافظات الضفة الغربية بموازنة (354.300 \$) لعام (2014م) (وزارة التنمية الاجتماعية، ب ت).

ونظرًا لأهمية البرنامج من حيث حجمه وآلية تنفيذه من جهة، ولريادة فلسفته في النظر إلى الفقراء وسبل تمكينهم للخروج من دائرة الفقر من جهة أخرى، لا بد من إجراء تقييم موضوعي للبرنامج للتعرف على قدرته على محاربة الفقر بمنهجية رائدة واستخلاص الدروس والعبر المفيدة للمستقبل.

2-4-10-8 آثار ونتائج برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة:

يعتبر برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة مبادرة رائدة ساعدت في ربط الحماية الاجتماعية بالتمكين الاقتصادي، وأثرت في سياسة الحماية الاجتماعية في دولة فلسطين من خلال اعتماد وزارة التنمية الاجتماعية للتمكين الاقتصادي، واعتباره الآن الخيار الأول، حيث أصبح برنامج التحويلات النقدية الملاذ الأخير للعائلات المحرومة.

وبنى برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة كفاءات ما يقرب من (250) موظفًا من المنظمات غير الحكومية المنفذة، ومؤسسات التمويل الأصغر والمسؤولين الحكوميين في مجال نهج سبل المعيشة المستدامة، وتحليل الفقر، وإعداد دراسات الجدوى، وتخطيط الأعمال والتدريب. كما وضعت أدوات وأدلة ونماذج وقوالب لضمان الاستهداف الصحيح للأسر الفقيرة، وتقييم ظروفها ورؤوس أموالها ومواءمة التنفيذ عبر مختلف شركاء برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة.

كما صُمم برنامج تطوير قدرات خاص لوزارة التنمية الاجتماعية لتلبية احتياجاتها الفنية، لا سيما في مجال التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة. ومنذ انطلاقاته في عام 2006م وحتى نهاية عام 2017م، وفّر برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة من خلال المنظمات غير الحكومية الشريكة ومؤسسات التمويل الأصغر أنشطة تمكين اقتصادي أدت إلى إنشاء (16.042) من المشاريع الصغرى حتى نهاية آذار 2019م في كلا من الضفة الغربية وغزة والقدس، منها (8926) من خلال مكون المنح واستهدف الأسر الموجودة على قوائم وزارة التنمية ضمن برنامج المساعدات النقدية، و(6516) مشروعًا من خلال مكون التمويل الأصغر لأسر فقيرة نشطة اقتصاديًا، لكنها غير مسجلة على قوائم المستفيدين من برنامج المساعدات النقدية في الوزارة، ونقل المعرفة إلى (3.485) من الذكور والإناث من الشباب ما قادهم إلى دخول سوق العمل. بينما تلقت (12.773) أسرة خدمات اجتماعية داعمة في مجالات التعليم والصحة والإسكان، وتوفرت أكثر من (52.000) فرصة عمل في الضفة الغربية، والقدس الشرقية، وقطاع غزة نتيجة للمشاريع الصغرى التي أنشئت. ويبلغ الدخل

السنوي المقدر للشركات التي أنشئت حوالي (270) مليون دولار أمريكي، وبلغت تكلفة إنشاء فرصة العمل الواحدة حوالي (3.000) دولار أمريكي (البنك الإسلامي للتنمية، 2018م).

2-4-10-9 الانتقادات والمحاذير للتمكين الاقتصادي:

يشير مركز دراسات مركز دراسات التنمية إلى العديد من الانتقادات للتمكين الاقتصادي منها (مركز دراسات التنمية، 2011م):

- أن التمكين يبدو مكلفًا (ماديًا ووقتًا) كأداة للحد من الفقر، حيث أنّ الفقراء أقل قدرة على التعاطي مع الإجراءات والعلاقات اللازمة لإدارة مشاريعهم الممولة.
- أنّ منهجية العمل مع الفقراء معقدة، لكن الأمر يتعلق بالممارسات الشائعة التي لم ترسخ بعد العمل بمدخل أسفل لأعلى، والذي يحتاج إلى إعداد جيد.
- القياس والتقييم للأثر التمكيني في الحد من الفقر، أحد المعطيات التقييمية المهمة للناس أنفسهم، أي كيف يقيّمون التغيير، وأشكاله نتيجة التمكين الذي شاركوا فيه.

وللتغلب على هذه المحاذير والانتقادات، فإنّ من الضروري أن يتم الانتقال بمفهوم التمكين لأبعد من دلالاته الاقتصادية المباشرة التي تتعامل مع الحد من الفقر كمسألة سد احتياجات أو تحسين المؤشرات العامة للظروف المعيشية، إلى مستوى يصبح فيه التمكين أداة حقوقية، بمعنى العمل على ترسيخ حقوق الوصول إلى شتى المصادر والمشاركة في إدارتها واستغلالها

2-5 الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التفكير الإستراتيجي، ودراسات تناولت التخطيط الإستراتيجي ودراسات أخرى تناولت التمكين الاقتصادي، ولكن لم يكن هناك على حد علم الباحثة دراسات متعلقة بموضوع العلاقة المباشرة ما بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي أو تأثير التخطيط الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي. كما لا يوجد على حد علم الباحثة دراسات ربطت ما بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي في وجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط.

لذا اختارت الباحثة في هذا الصدد مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذه المواضيع، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات رئيسة وهي:

الاتجاه الأول: دراسات تتعلق بالتفكير الإستراتيجي، ويحتوي على:

- دراسات محلية.
- دراسات عربية.
- دراسات أجنبية.

الاتجاه الثاني: دراسات تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي، ويحتوي على:

- دراسات محلية.
- دراسات عربية.
- دراسات أجنبية.

الاتجاه الثالث: دراسات تتعلق بالتمكين الاقتصادي، ويحتوي على:

- دراسات محلية .
- دراسات عربية .
- دراسات أجنبية .

2-5-1 دراسات حول التخطيط الإستراتيجي

1 - الدراسات المحلية

1- دراسة (الشيخ أحمد، 2018م)، بعنوان: دور التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي

(حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة) - الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات السياحية العاملة في قطاع غزة، كما هدفت لمعرفة الأثر المتحقق جراء متابعة سمات التفكير الإبداعي على أداء المؤسسات السياحية في وضع خططها وسياساتها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة في جمع المعلومات، وقد تكون مجتمع البحث من 95 مؤسسة سياحية، تمثلت بالمدراء وأصحاب تلك المؤسسات. وقام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع عدد 200 استبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 197 استبانة بنسبة 98.5 %، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الإستراتيجي في قطاع السياحة بقطاع غزة.

2- يوجد أثر لمتغيرات التفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي وذلك على الترتيب التالي:

القيمة الفنية، ثم الطلاقة، ثم التركيب، ثم الإفاضة، وأخيراً المرونة أو الابتكار والأصالة.

2- دراسة (علان، 2017م)، بعنوان: "انعكاس الخطة الإستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية (2014-2016م) على محافظة الخليل.

هدفت الدراسة إلى دراسة الواقع الصحي في محافظة الخليل، وتحليله ومعرفته من خلال المؤشرات الصحية والخدمات الصحية المقدمة في المحافظة والمرتبطة بأهداف الخطة الصحية الإستراتيجية لمعرفة مدى انعكاس تنفيذ الوزارة للبرامج والأهداف الواردة في الخطة الصحية الإستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية (2014م-2016م) على الخليل. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة، كما استخدمت أسلوب تحليل المحتوى لتحليل المقابلات ومدى توافقها مع الأهداف الإستراتيجية لخطة وزارة الصحة الفلسطينية، وأجرت مقابلات غير مهيكلة مع عينة قصديه

من الدراسة، وتكوّنت من مديري المؤسسات الصحية الحكومية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (21) مدير مؤسسة صحية وقامت الباحثة باستخدام المسح الشامل.

ومن أهم النتائج وجود تحسين في تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية، وتحسّن في انتشار العيادات في المناطق النائية في السنوات الماضية، إلا أنّه لم يغط احتياجات المحافظة حسب الخطة الإستراتيجية وأهدافها المتوقعة، وعدم توفر الموازنات الكافية لنجاح تعزيز الرعاية الصحية الوقائية.

3- دراسة (الغوطي، 2017م) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة - الجامعة الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى التعرّف على دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وقد تكوّنت الاستبانة من (39) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: إدارة الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية- الأنظمة والعمليات الإدارية- إدارة جودة الخدمات. فيما تكوّنت الدراسة من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، والبالغ عددهم (186) فرد، ثم قام الباحث بتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- كان هناك درجة توافر كبيرة لدور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة .
- كان هناك دور كبير للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المادية، والأنظمة والعمليات الإدارية، وإدارة جودة الخدمات.

4- دراسة (جعفر، 2017م)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات العاملة في ضواحي مدينة القدس. فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يتعرّض لها العاملون في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي والعوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة للتخفيف من آثار الأزمات التي يواجهها العاملون.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسته، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع عاملي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس والبالغ عددهم 850 عامل، واعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة في جمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، الآتي:

• أنّ التخطيط الإستراتيجي يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.

• أنّ التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى عاملين ذاتي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

5- دراسة عبد الرحمن والشويخ، (2015م)، بعنوان: دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تعرف على دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية - دير البلح. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من عاملي الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والإداريين والأكاديميين الذين لهم علاقة بموضوع البحث، والبالغ عددهم (100) عضو،.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

- وجود دور ايجابي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال نشر ثقافته بما يخدم عملية التخطيط والتطوير فيها.

2- الدراسات العربية

1- دراسة (عواد ومحمود، 2018م): التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي

بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات ألبان أبي غريب.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم أبعاد التخطيط الإستراتيجي المتوافرة في شركة ألبان أبي غريب- وزارة الصناعة، ومعرفة العلاقة والتأثير بين التخطيط الإستراتيجي وبين الذكاء الاقتصادي، تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي للوصول إلى النتائج، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، تكوّن مجتمع الدراسة من (مدير شعبة، رئيس قسم، معاون مدير عام، مدير عام) وعددهم (30) فرداً من شركة ألبان. ، صيغت فرضية ارتباط رئيسية بين التخطيط الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي، يتفرع منها أربع فرضيات فرعية. كما صيغت فرضية تأثير رئيسية، يتفرع منها كل أربع فرضيات تأثير فرعية، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: أنّ أفضل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي هو الرسالة، وأهم بعد من أبعاد الذكاء الاقتصادي هو الذكاء الإستراتيجي، وأنّ جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية.

2- دراسة (مزيد وآخرون، 2018م)، بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على الإدارة السياحية - دراسة تطبيقية لعدد من مكاتب السياحة ببغداد.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) في الإدارة السياحية لعدد من مكاتب السياحة في بغداد، حيث تم اختيار العينة البحثية لتشمل (13) من المكاتب السياحية في بغداد، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت على عينة (90) فرداً من الذكور والإناث من مختلف الأعمار والمؤهلات العلمية، أستعيد منها (86)، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS)، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي للتخطيط الإستراتيجي في الإدارة السياحية.

3-دراسة (بعيجي، 2016م)، بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل بعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، تكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير كبير للتخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.
- وجود وعي واهتمام من المؤسسة بالتخطيط الإستراتيجي.
- أنّ المؤسسة تستجيب لكل ما يحدث حولها من تغيّرات باستمرار.

4-دراسة (أبو نصيب، ويوسف، 2013م)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ومعرفة العوامل المؤثرة على تطبيقه، ثم التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن أخطاء تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (8) كليات من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتم استخدام الاستبانة، وقد بلغت عينة الدراسة (60) عاملاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يوجد لدى العاملين بالجامعة وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي
- عدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين.
- عدم إشراك الجامعة للعاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية، فضلاً عن التدريب غير الفعال.

5- (العتيبي، 2012م)، دراسة بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الكويت. استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتكوّنت عينة الدراسة من (294) فرد من جميع المؤسسات المستقلة. لكونها التي بادرت مبكرًا في تبني نماذج التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر من بين جميع منظمات القطاع العام في الكويت، ومن أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة بالكويت، ووجود أثر للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئة، التفكير الإستراتيجي) على التلاؤم لتحقيق الأهداف، ووجود أثر للتخطيط الإستراتيجي للتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة.

6- دراسة (الحسن والعفيف، 2010م)، بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، استهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في التخطيط الإستراتيجي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية لجمع المعلومات، وتم استخدام أداة الاستبانة. حيث وزعت على مجتمع العينة وهو جميع المدراء البالغ عددهم (292) وتم استرجاع (227)، منها (222) صالحة للتحليل الإحصائي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها وجود اتجاهات إيجابية مرتفعة للمديرين نحو التخطيط الإستراتيجي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في التخطيط الإستراتيجي.

3- الدراسات الأجنبية

1 - دراسة (Aqdas et al., 2017) بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات غير الربحية" باكستان.

هدفت الدراسة إلى التأكيد على دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الغير ربحية، وتسلط الضوء على دور القادة في التخطيط الإستراتيجي. بالإضافة إلى تقييم أهمية التخطيط الإستراتيجي لأيّ نجاح في المؤسسة، كما هدفت إلى التحقيق في المشكلات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

- يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسات في الوصول إلى أهدافها، وتحسين أدائها بكفاءة وفاعلية.
- يساعد المؤسسات على العمل في تغيير البيئة وصياغة الإستراتيجيات وفقاً للمجالات الجديدة.
- يعمل على توفير فرص للعاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات بفاعلية وكفاءة عالية.

2- دراسة (Demirkaya, 2015) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام التركي - للباحث الدكتور يوكسل ديمركايا- أستاذ مشارك في كلية العلوم السياسية - جامعة مرمره - تركيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تجارب التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات القطاع العام التركي، والتي شكلت لوائح جديدة لإصلاح الإدارة العامة في مؤسسات الدولة التركية للوصول إلى التنمية الاقتصادية والديمقراطية. وللوصول إلى النتائج، قام الباحث بفحص جميع اللوائح القانونية اللازمة المتعلقة بالموضوع من خلال التركيز على الإطار القانوني وبعض الممارسات المتبعة في المؤسسات وتحليل بعض التقارير الرسمية المهمة حول الخبرات في عملية التخطيط الإستراتيجي، مع دراسة بعض نتائج الاستطلاعات البارزة حول تجارب التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات الإدارة العامة كمصدر بيانات ثانوي. وتم استخدام البيانات الثانوية في هذه الدراسة، لأنّ الكثير من البيانات المطلوبة قد تم اكتشافها ونشرها بالفعل، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ تركيا تتمتع بتجربة جيدة من حيث الديمقراطية ومساءلة الإدارة العامة بوجود لوائح جديدة لإصلاح الإدارة العامة من خلال التخطيط الإستراتيجي المتبع في مؤسسات القطاع العام التركي حيث يستخدم التخطيط الإستراتيجي بمثابة المساءلة والمشاركة وإدارة الأداء في الإدارة العامة في تركيا.

3- دراسة (Salkic, 2014)، بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات العامة في البوسنة والهرسك.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة، حيث تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة في البوسنة والهرسك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على المصادر الأولية المتمثلة بالاستبانة في جمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة ب 800 منظمة (500 منظمة عامة، 200 منظمة إدارة عامة، 100 منظمة لهيئات الإدارة العامة) في البوسنة والهرسك وتم اختيار 200 منظمة بطريقة العينة الطبقية بالتناسب مع نسبة مجتمع كل فئة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يتيح إدارة الموارد التنظيمية بكفاءة وعقلانية أكبر، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات، أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة.

4- دراسة (Kare et al, 2013)، بعنوان: التخطيط الإستراتيجي والأداء العام لشركات الأعمال التجارية المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم في تشيكوسلوفاكيا.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة قضايا الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص، ولها تأثير مفيد على الأداء العام للشركات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على المصادر الأولية في جمع البيانات متمثلة بالاستبانة، وتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية التشيكية والسلوفاكية وبلغ حجم العينة (677) موظف.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنّ هناك ترابطاً بين مستوى التخطيط الإستراتيجي ومعايير أداء المؤسسات (الدوران والتكاليف والربح والاستثمارات وفترة العقود)، أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للإستراتيجية على معايير أداء الشركات.

5- دراسة (Tatian et al, 2013)، بعنوان: التخطيط الإستراتيجي في جامعات البرازيل

أجرى كلٌّ من تاتيان وفرانيسيس وأنطونيو وجون كالفيس دراسة هدفت إلى معرفة مدى إسهام التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات البرازيلية من ولاية بارا، سواء كان إيجابياً أو سلبياً لتحقيق الأهداف المؤسسية، إذ كانت تسعى إلى شرح العلاقة السببية بين التخطيط الإستراتيجي والأهداف المؤسسية.

تكون مجتمع الدراسة من جامعتين في ولاية بارا، ، وأجريت عملية جمع البيانات من خلال المقابلات مع المديرين في المستويات الاستراتيجية والاستبيانات والبحوث في الجامعتين . وقد وُجد أنّ الجامعة الأولى قد أنجزت ما يقرب من جميع خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي، وأسهمت بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المؤسسية. ومن ناحية أخرى، فإنّ الجامعة الثانية لم تتمكن من الإسهام في تحقيق الأهداف بشكل إيجابي.

6- دراسة (Caymaza et al., 2013) بعنوان: بحث استكشافي في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، دراسة حالة- مجلس الوزراء التركي.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تبني الحكومة التركية للخطط الإستراتيجية الحديثة وتنفيذها وتحليل ممارستها في القطاع العام، ومعرفة إذا كان هناك فروق بين النتائج المرجوة والنتائج الفعلية. وطبقت دراسة الحالة على إدارة الطوارئ وفي رئاسة الوزراء التركية (AFAD) كعينة بحثية، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة طريقة تحليل المحتوى. وكان من أهم نتائج الدراسة أنّ جميع الدول المتقدمة لديها خطط إستراتيجية تقوم على إدارة جميع أنواع الكوارث بطريقة فعالة، وأنّ الخطة التي نشرتها (AFAD) تحتوي على أجزاء ضعيفة مقارنة بالأمثلة الأخرى للدول.

2-5-2 دراسات حول التفكير الإستراتيجي:

1- دراسات محلية

1- دراسة (أبو عيادة، 2016م)، بعنوان: الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات - دراسة تطبيقية على المديرين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بغزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية المتمثلة والتي تكونت من (106) من المديرين العاملين بمجموعة الاتصالات، بينما تكون مجتمع الدراسة الكلي من (123) مديرًا، بنسبة استرداد (86.2%).

ومن أهم نتائج الدراسة التالي:

وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عناصر الذكاء الإستراتيجي، وهي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة .

وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال نجاح المنظمات من قبل أفراد العينة .

كما أثبتت الدراسة أنّ عنصري (تفكير النظم والرؤية المستقبلية) يؤثران تأثيراً ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بغزة، وبينت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي تعزو للمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي).

2- دراسة (غبن، 2015م)، بعنوان: تقييم ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع - دراسة حالة المشاريع الإنشائية في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات الابتكارية، والتي تعتبر ملائمة لقطاع الإنشاءات. ثم تقييم عملية تطبيق تلك الممارسات على قطاع الإنشاءات والشركات الهندسية في فلسطين، وقد تم استخدام المنهج الاستكشافي في هذه الرسالة، واستخدام الاستبيان والمقابلات كأداة رئيسية لتحقيق أهداف البحث، وقد توزيعها على مجتمع الدراسة الذي يتكوّن من (365) شركة استشارات هندسية، وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

- هناك درجة عالية من الابتكار في قطاع الصناعات الإنشائية في فلسطين.
- تقليل التكلفة هو المحرك الأساسي للابتكار، يليه تقليل الوقت الإنتاجي، رفع الجودة، تحسين المركز التنافسي، ورفع الفعالية والكفاءة.
- نظام الحوافز المالية والعوائد والمكافآت يعتبر العامل الأساسي لتحفيز الابتكار.
- عدم وجود إدارة تتسم بالكفاءة اللازمة يعتبر المعوق الأساسي للابتكار في المنشآت.
- الحصول على مركز تنافسي قوي يعتبر من أهم نتائج الابتكار.

3- دراسة (العشي، 2013م) بعنوان: أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات الغير حكومية العاملة في مجال التأهيل بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في غزة وإلى التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في هذه المنظمات وعلى واقع الأداء الحالي لهذه الإدارات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وقامت باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكوّن من الإدارة العليا، ممثلة في رؤساء مجالس الإدارات وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومدير المشاريع في المنظمات غير الحكومية، والبالغ عددهم (26) جمعية بواقع (95) شخصاً. وكان أهم نتائجها توافر عوامل التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في هذه المنظمات، وجود علاقة بين عوامل التفكير الإستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا، وجود فروقات بين متوسط استجابة المبحوثين حول أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية تعزى للمستوى العلمي.

4- دراسة (الديراوي، 2012م)، بعنوان: دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانيتها لعام 2010م، والتي تبلغ نصف مليون دولار أمريكي فأكثر، واستخدم في جمع البيانات استبانة صمّمت خصيصاً للدراسة، حيث تم توزيع 300 استبانة بواقع 3 استبانات لكل مؤسسة، وقد جمع الباحث 246 استبانة بنسبة استرداد 82%.

كان من أهم نتائج الدراسة أنّ هناك دوراً رئيساً للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، متمثلاً في الذكاء والقيادة وفهم الذات والكفاءة الإنتاجية وقدرة مدراء المشاريع على تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل.

5- دراسة (قاسم، 2011م)، بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب الإقليمي التابع للأونروا، واشتملت على التعرف على أثر كل من (الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية) على الذكاء الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لعينة الدراسة المكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي والبالغ عددهم (94) مديراً، واستخدم أسلوب الحصر الشامل في الدراسة. أهم النتائج وجود علاقة بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة) وبين عملية اتخاذ القرار للمدراء العاملين في المكتب، لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية).

6- دراسة (السويطي، 2011م)، بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على (74) مديراً في الإدارة العليا لهذه المصارف، واسترجع منها (52) استبانة صالحة للتحليل.

ومن أهم نتائج الدراسة أنّ إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية. إنّ أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام.

2- دراسات عربية

1- دراسة (مجذاب، 2018م)، بعنوان: التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق. دراسة حالة: عينة من القادة الإستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التفكير الإستراتيجي في الميزة التنافسية ودراسة التحديات البيئية، كمتغيّر معدل بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات العليا في ثلاث من الشركات التخصصية والبالغ عددهم (5356) موظف. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (250) مفردة، تم اختيارهم عن طريق العينة الحصصية غير الاحتمالية، وتم استخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS.

وكانت من أهم النتائج أنّ التفكير الإستراتيجي له أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مع الميزة التنافسية، وإنّ المتغيّر المعدل التحديات البيئية يؤثر في العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية. كما أنّ الميزة التنافسية كان لها أثر عند بُعد الكلفة. وخلصت الدراسة أيضًا إلى أنّ المتغيّر المعدل التحديات البيئية يعدل العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة، وأظهرت النتائج أيضًا أنّ التحديات البيئية المعاصرة تعدل العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية، وإنّ المتغيرات الديموغرافية التحكمية لم يكن لها أثر على التفكير الإستراتيجي عدا متغيّر المركز الوظيفي.

2- دراسة (آدم، 2016م)، بعنوان: القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي للمنظمات، والتعرّف على أثر الإبداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد على الأداء الإستراتيجي للمنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، واستخدمت الدراسة عينة غير احتمالية ميسرة، وكان حجم العينة (120) فرد، وزعت إليهم الاستبانات استرد منها (97) بنسبة 80%، واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي للمنظمات.

3- دراسة (هاني، 2016م)، بعنوان: " دور التفكير الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. دراسة ميدانية على البنوك الأردنية العاملة في العاصمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لدى البنوك الأردنية، تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع فروع البنوك العاملة في عمان، وأجريت الدراسة على عينة من (281) فرد، منهم (136) مدير، و(145) مساعد مدير، وتم اختيارهم عشوائياً من جميع فروع البنوك العاملة في عمان. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته في تحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر للتفكير الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- يوجد أثر للتفكير الإستراتيجي (التوجه نحو الهدف، التفكير في الوقت المناسب، اشتقاق الفرضيات، مهارات التفكير الإستراتيجي) في جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية كل على حدا، والمتمثلة في (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء).
- يوجد فروق في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى التفكير الإستراتيجي في البنوك الأردنية تعزى لمتغير العمل ولصالح العمر الذي يتراوح ما بين (35 سنة إلى أقل من 45 سنة)، بينما لم توجد فروق تعزى ل(الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- يوجد فروق في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في البنوك الأردنية، تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والعمر)، بينما لم توجد فروق تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس والمسمى الوظيفي).

4- دراسة (ترغيني، 2015م) بعنوان: دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة. دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الإستراتيجي بوصفه متغير مستقل، والمتغيرات الفرعية والمنبثقة عنه والمتمثلة في (القصد الإستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية)، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير).

وتم جمع البيانات من (74) مديرًا وإطارًا في مجمع صيدال، واستخدمت الاستبانة كأداة للقياس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وكان من أهم نتائج الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته الفرعية وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة.
- وجود تأثير للتفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الإستراتيجي - التصور النظمي - قيادة الافتراضات - التفكير في الوقت - الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة.

5- دراسة (صالح والدوري، 2011م). بعنوان: "دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي في عالم متغير".

هدف البحث إلى إبراز دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال في عالم متغير يتسم بالمنافسة الشديدة والإبداعات المتلاحقة، بوصف التفكير الإستراتيجي مدخلًا معاصرًا ونمطًا فكريًا راقياً يسهم في تحقيق الموازنة بين الإمكانيات المنظمية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة.

ومن هذا المنطلق شمل نطاق البحث تغطية ثلاثة محاور رئيسة، هي (المنهجية المفاهيمية للتفكير الإستراتيجي، المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات، ودور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي). واعتمد منهج المسح المكتبي في إعداد معطيات البحث من خلال الاطلاع على عدد من المراجع والمصادر وتحليل مضمونها واستخلاص النتائج منها، وخلص البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها (أن اعتماد بناء السيناريوهات من شأنه تنشيط التفكير الإستراتيجي عبر تحقيق الحراك الفكري والإجرائي لممارسات التفكير المذكور وتجسيدها خلال بناء هذه السيناريوهات).

3- دراسات أجنبية:

1-دراسة (Murithi, et al. 2018) بعنوان: "العلاقة بين التفكير الإستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية الكينية"

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء اختبار تجريبي للعلاقة بين كفاءة التفكير الإستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية الكينية؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة، حيث اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية في جمع بيانات الدراسة المتمثلة بالاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين داخل البنوك المحلية والبالغ عددها 30 بنك، حيث قام الباحثون باختيار 13 بنك وبلغ عدد الموظفين 494 موظف، وتم استرداد 257 استبانة، وتم استخدام تحليل العلاقة من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية في كينيا، وأنه يجب أن تسعى إدارة البنك جاهدة للحفاظ على كفاءة التفكير الاستراتيجي من أجل فعالية القيادة والأداء المصرفي الناجح والاستقرار.

2-دراسة (Al-Zu'bi, 2017) بعنوان: تحليل تأثير كفاءات التفكير الإستراتيجي على بناء منظمة ذكية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التفكير الإستراتيجي، وأثره على بناء منظمات ذكية في مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. تألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات في مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، وقد تم اختيار (120) مدير ومساعد ورؤساء أقسام كعينة عشوائية، وتم استخدام الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أنّ هناك تأثيراً إحصائياً مهماً على مهارات التفكير الإستراتيجي (التفكير المنظوري، والتفكير الإبداعي والتفكير الموجه نحو الرؤية) في بناء التنظيم الذكي للمنظمة، و قد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على التفكير الإستراتيجي من أجل تعزيز القدرات و بناء منظمة ذكية.

3- دراسة (Pringle, 2015)، بعنوان: التفكير الإبداعي وفرضية تغيّر الأنماط، انجلترا.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الإبداع والتغيّر بين أنماط التفكير المختلفة، والتعرّف على طبيعة ودور التغيّر بين أنماط التفكير على العمليات الإبداعية، وقد تم استخدام المنهج التجريبي. وتم

استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من (52) شخص تم استقطابهم بشكل عشوائي. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها ما يلي:

- أن العلاقة بين تغيّر أنماط التفكير والإبداع هي علاقة معقدة.
- أن تغيّر نمط التفكير مرتبط بشكل كبير بأنواع مختلفة من الإبداع.
- أن التغيّر الشخصي في نمط التفكير وعلاقته بالإبداع يتغيّر حسب الموقف والمضمون الذي يحصل فيه التغيير في نمط التفكير.
- أن التغيّر الشخصي في نمط التفكير وعلاقته بالإبداع يتغيّر حسب الوظيفة المخصصة التي يحصل فيها التفكير، مقارنة بالتفكير في الأنشطة اليومية العادية.
- أن التغيّر الشخصي في نمط التفكير يحصل بدرجة أكبر في حالة السلوك المرن.
- هناك علاقة طردية بين التغيّر في نمط التفكير وبين الإبداع في التفكير.

4- دراسة (Johnson, 2014) بعنوان: التفكير الإداري الإستراتيجي والممارسة في القطاع العام في النرويج.

هدفت الدراسة إلى البحث عن أهمية ممارسة التفكير الإستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام في النرويج، واستخدم الباحث المنهج التحليلي للوصول إلى النتائج من خلال تحليل 35 عملية إدارة إستراتيجية، ومراقبة عملية إعادة صياغة الإستراتيجيات في المؤسسات، وإجراء مقابلات مع المديرين في القطاع العام في النرويج لمناقشة النتائج. ومن أهم النتائج للدراسة أنّ الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام تستخدم على نطاق واسع التخطيط الإستراتيجي، مع اللجوء إلى بعض المدارس الفكرية المختصة بالتخطيط الإستراتيجي، والميل إلى التقليل من أهمية التخطيط الرسمي والميكانيكي في نظرية الإدارة الإستراتيجية المعاصرة.

5- دراسة (Rahmatian & Pourkiani, 2013) بعنوان: دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين ومستوى نجاح المنظمة في المنظمات التنفيذية بمدينة رفسنجان الإيرانية.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين ومستوى النجاح التنظيمي لدى المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان الإيرانية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي،

وتكوّن مجتمع الدراسة من (104) مدير يعملون في (52) منظمة تنفيذية بمدينة رفسنجان. كما تم استخدام الحصر الشامل في هذه الدراسة، بالإضافة لاستخدام الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة. أهم نتائج الدراسة الآتي:

وجود علاقة إيجابية ومهمة بين مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين وبين درجة نجاح المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان، كما تبين أنّ قدرة المديرين على القيام بالاستشراف وتفكير النظم له تأثير كبير على نجاح المنظمات.

بينت الدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية ومهمة بين قدرة المديرين على تحفيز موظفيهم وبين نجاح المنظمات، كما أنّ قدرة المديرين على تفعيل المشاركة بين موظفيهم له تأثير كبير على نجاح المنظمات.

6- دراسة (Monnvarian et al., 2011)، بعنوان: التفكير الإستراتيجي بينتون في إيران

هدفت الدراسة للتعرف على التفكير الإستراتيجي من خلال التعرف على عوامل التفكير الإستراتيجي وقياس قدرة المدراء في مؤسسة بنتون على التفكير إستراتيجياً، ومعرفة ما هي الاختلافات بين أهمية عوامل التفكير الإستراتيجي والوضع الحالي لتلك العوامل من وجهة نظر الموظفين والمدراء. شملت الدراسة 196 فرد من ضمنهم مدراء ومشرفين وموظفين ذاتي مستوى تعليمي عالٍ من مختلف فروع مؤسسة بنتون في العاصمة الإيرانية طهران. تم استخدام المنهج التحليلي وإعداد استبانة تتكون من 51 سؤالاً، مقسمين على جزأين: الجزء الأول يتناول أهمية عوامل التفكير الإستراتيجي، والجزء الآخر يتعلق بالوضع الحالي لتلك العوامل. تم توزيع 210 استبانة، أجاب 196 مشارك على أسئلة الاستبانة بمعدل استجابة 90%.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أنّ أهم العوامل المرتبطة بالتفكير الإستراتيجي هي (الإبداع، الانتباه إلى الماضي والحاضر والمستقبل، إدارة الصراعات، الرؤية المستقبلية، الذكاء، النمط العقلي المتنوع، المسؤولية، التفكير المنظم، المناخ التنظيمي، الوعي بالمواقف، النهج العلمي، الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحليل بيئة العمل)، إنّ قدرة التفكير الإستراتيجي هي عنصر أساسي لاحتراق القيادة الإستراتيجية، كما أنّ القيادة الإستراتيجية تتطلب قدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي.

2-5-3 دراسات حول التمكين الاقتصادي

1 - دراسات محلية

1- - دراسة (الجلاد، 2018م) بعنوان: دور برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) في مكافحة الفقر في الضفة الغربية. جامعة أبو ديس - القدس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة في مكافحة الفقر، وشمل مجتمع الدراسة جميع الأسر المستفيدة من البرنامج في المرحلة الثانية والمسجلة في سجلات وزارة التنمية الاجتماعية. وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية حجمها (111 مستفيد).

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام حزم التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، بالإضافة إلى الاستعانة بالأدبيات السابقة التي تحدثت حول موضوع الدراسة والاستفادة من آلياتها والطرق المتبعة فيها.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أنّ برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) ساهم في تحقيق زيادة في دخل الأسر المستفيدة وتقليل حاجتها للحصول على الإعانات والمساعدات، وإلى زيادة قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها الشهرية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لعائد المشروع في تحسين جانب الرعاية الصحية، وتوفير المتطلبات التعليمية للأسر المستهدفة، إضافة إلى مساهمة عائد المشروع بإتاحة الفرصة للأسرة المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.

كما توصلت الدراسة إلى أنّ للبرنامج أثراً إيجابياً في تنمية مهارات الأسر المستهدفة، ورفع قدراتها في مجال استغلال مواردها المتاحة، بالإضافة لوجود صعوبات ومعيقات تواجه عمل البرنامج تركزت في عدم كفاية مبلغ التمويل، ارتفاع التكاليف التشغيلية، وجود الاحتلال الإسرائيلي والقيود التي يفرضها، إضافة إلى وجود صعوبات تسويقية.

2- دراسة (جرادات، 2018م) بعنوان: دور مؤسسات الإقراض في التمكين الاقتصادي والاجتماعي- دراسة حالة المركز العربي للتطوير الزراعي - أكاد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مؤسسة الإقراض أكاد في تمكين الفئات المستهدفة اقتصادياً واجتماعياً في الضفة الغربية في الفترة 2013م-2016م من وجهة نظر المقترضين، ومثل مجتمع الدراسة الفئات التي تلقت قروضاً من مؤسسة الإقراض "أكاد" في محافظات الضفة الغربية (جنين، رام الله، الخليل)، خلال الفترة من عام 2013م وحتى عام 2016م- ويبلغ عددهم (3063) مستفيد.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستند إلى أداة المقابلة من خلال الاطلاع على وجهة نظر مؤسسات الإقراض الصغير ومجموعة من المختصين بالإقراض، وأداة الاستبانة، وقام الباحث بجمع المعلومات عن طريق المقابلة مع مدير مؤسسة أكاد وموظفي مؤسسة شراكة، وتم استخدام الملاحظة من خلال الزيارات الميدانية للفئات المستهدفة من المقترضين.

أظهرت نتائج الدراسة أنّ القروض المقدمة من مؤسسة أكاد أحدثت تأثيراً بنسبة مرتفعة في حياة المقترضين من حيث توفر السيولة النقدية، ورفع القدرة الشرائية لأساسيات الحياة، زيادة رأس مال المشروع، وذلك بعد تنفيذهم للمشاريع وسداد القروض المترتبة عليهم، وكان للقرض تأثير بنسبة متوسطة في مجالات زيادة الدخل الشهري، وزيادة كمية الانتاج، ورفع القدرة التنافسية للمشروع، وتشغيل عمال جدد، وتحسين القدرة على سداد القرض، وأحدث القرض أثراً بنسبة منخفضة في زيادة القدرة على الوصول لأسواق جديدة وتوفير النقد للاستثمار في مصادر أخرى. أمّا الجانب الاجتماعي، فأشارت نتائج الدراسة أنّ القروض أحدثت تأثيراً بنسبة مرتفعة من حيث تغطية النفقات التعليمية للمرحلة الأساسية لأفراد الأسرة، وتغطية النفقات الصحية والعلاج، والوفاء بالتزاماتهم الشهرية من فواتير كهرباء وماء، وتوفير أطعمة ومأكولات لم يكونوا قادرين على توفيرها من قبل. وكان للقرض تأثير بنسبة متوسطة من حيث قدرتهم على شراء أجهزة كهربائية وأثاث، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية والخروج بنزهات أو رحلات ترفيهية. ومن وجهة نظر المبحوثين كانت نسبة التأثير منخفضة من حيث إجراء إضافة على السكن أو عمل صيانة، أو الانتقال بالأسرة إلى مكان سكن أفضل.

3- دراسة (أبو لحية، 2016م) بعنوان: دور المشاريع الصغيرة في تحقيق التمكين الاقتصادي والاجتماعي لذاتي الإعاقة في فلسطين. دراسة حالة قطاع غزة:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المشاريع الصغيرة في تحقيق التمكين الاقتصادي والاجتماعي لذاتي الإعاقة في قطاع غزة ولمرحلة زمنية (1994م-2014م)، وباستخدام خمسة مؤشرات قسمت إلى: التمكين الاجتماعي (حرية اتخاذ القرار فيما يتعلق بدخلهم وزيادة قدرة الفئة في مجتمعهم من بناء قدراتهم)، وأيضًا التمكين الاقتصادي ومؤشراته: (الحد من البطالة بين أفراد الفئة المستهدفة، ومشاركة الفئة المستهدفة في الأنشطة الاقتصادية، والقدرة على الوصول إلى المؤسسات المالية والاقتصادية كالمصارف و وحدات الإقراض وغيرها).

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة من خلال عينة عشوائية تبلغ (100) استبانة تم توزيعها على الأشخاص ذاتي الإعاقة الذين يمتلكون مشاريع صغيرة. أهم النتائج: أن المشاريع الصغيرة لا تسهم في تحسين قدرة ذاتي الإعاقة من الوصول إلى المؤسسات المالية والاقتصادية. المشاريع الصغيرة تسهم في تحسين مستوى مشاركة ذاتي الإعاقة في أنشطتهم الاقتصادية والاجتماعية. المشاريع الصغيرة تسهم في الحد من البطالة بين أفراد ذاتي الإعاقة.

4- دراسة (عقل، 2015) بعنوان: تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة غير المستردة الممولة من برنامج التمكين للأسر المحرومة اقتصاديًا، الأزهر غزة.

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة باستخدام نموذج المشروع (CIPP) ويهدف النموذج إلى تحليل مشاريع المنح الصغيرة من خلال: تقييم سياسات المشروع، تقييم فاعلية إدارة المشروع، تقييم نتائج عمل المشروع، تقييم المدخلات، تقييم الاستمرارية والاستدامة، كما هدفت الدراسة إلى تحليل مدى قدرة مشاريع المنح الصغيرة على توفير الأمان الاجتماعي والاقتصادي، وتمكين الفقراء من الخروج من دائرة الفقر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة جمع بيانات من عينة تكوّنت من 230 مستفيد من مجتمع دراسة حجمه 581 مستفيد.

وتوصلت الباحثة بأنه لا توجد فروقات في درجة استجابة الباحثين تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومحل الإقامة، بينما يوجد فروق فيما يتعلق بنوع النشاط والمستوى التعليمي. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة عالية من إدارة تقييم المشاريع الصغيرة، وضرورة المحافظة على تلك الدرجة العالية من التقييم.

5- دراسة (الحاج، 2014م) بعنوان: تقييم دور الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي بصفته هيئة مالية عربية يعتبر أحد أهدافها دعم عملية التنمية في فلسطين، ودراسة أثر الدعم المقدم من الصندوق في تحقيق متطلبات التنمية للمجتمع الفلسطيني. واستخدمت الدراسة أسلوب البحوث النوعية وأداة المقابلة ودراسة الحالة لجمع البيانات، إضافة إلى مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من ثلاثة أقسام هي الحكومة الفلسطينية، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، والمستفيدين من المشاريع وتوصلت لنتائج من أهمها: أنّ الدعم المقدم من الصندوق لا يرتبط بأيّ أجنداث سياسية كغيره من أشكال الدعم المقدم في باقي الدول، إضافة إلى أنّ هناك نقصاً في توفير قواعد بيانات حكومية حول الدعم المقدم لجهات ومؤسسات غير حكومية، وضعف التنسيق والموائمة ما بين الاحتياجات والمتطلبات التنموية في فلسطين والدعم المقدم من الصندوق. كما بينت الدراسة بأنّ هناك ضعفاً في المتابعة والرقابة على تنفيذ المشاريع الممولة من الصندوق.

6- دراسة (الثلاثيني، 2013م) بعنوان: فاعلية المنح الصغيرة في التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة. دراسة تطبيقية على برنامج التمكين الاقتصادي في غزة (DEEP).

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية المنح الصغيرة في تمكين الأسر الفلسطينية التي تعاني من الفقر، وتحسين إستراتيجيات سبل العيش لهم وإكسابهم المهارات الضرورية، مما يؤهلهم للوصول إلى مؤسسات الإقراض الأصغر من خلال دراسة حالة برنامج التمكين الاقتصادي للعائلات الفلسطينية المحرومة (DEEP). بالإضافة إلى تحديد الصعوبات والمشاكل التي تواجه المستفيدين من هذا البرنامج. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة على عينة عشوائية (170) من مستفيدي برنامج (DEEP) البالغ عددهم (482).

من أهم النتائج: وجود علاقة بين فاعلية برنامج (DEEP) في التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة، وكل من المتغيرات المستقلة (تحليل موارد الأسرة، وإشراك الأسر في المشروع، ونوع المشروع، وقيمة المنحة، والمتابعة الدورية، والتدريب). المشروع هو مصدر الدخل الرئيس لهذه الأسر، وحقق ارتفاعاً في دخلها وازداد عدد العاملين فيها، لم تتطور المشاريع بشكل يؤدي للاستغناء عن المساعدات الإغاثية.

2- الدراسات العربية:

1- دراسة (نور الدين وعبد الله، 2017م) بعنوان: دور تمويل المشروعات الصغيرة في مكافحة الفقر بولاية شمال دارفور، دراسة تطبيقية على مشروعات التمويل الأصغر (2010-2016).

ناقشت الدراسة دور تمويل المشروعات الصغيرة في مكافحة الفقر بولاية شمال دارفور بالتطبيق على مشروعات التمويل الأصغر من خلال تأثيرها على المستوى المعيشي لأصحاب هذه المشروعات. وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تجربة المصارف ومؤسسات التمويل الأصغر بمنطقة شمال دارفور، وبيان مدى أثر التمويل الممنوح على مستوى معيشة ودخول العملاء الممولين. اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، الذي شمل أصحاب المشروعات الصغيرة الذين حصلوا على تمويل أصغر خلال فترة الدراسة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (383)، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، واستخدم البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات. توصلت الدراسة لنتائج أهمها أنّ المصارف ومؤسسات التمويل الأصغر تواجه مشكلات تحد من قدرتها في الوصول إلى المستهدفين من التمويل الأصغر، كما يعاني أصحاب هذه المشروعات من تحديات تتعلق بالحصول على التمويل، وأنّ هناك علاقة طردية بين تمويل المشروعات الصغيرة وتحسين مستوى معيشة المستهدفين. فقد ساعدتهم التمويل على زيادة إنفاقهم على (الغذاء، التعليم، والصحة، وشراء السلع المعمرة)، في حين كان تأثيره أقل على السكن والترفيه. أيضاً توجد علاقة طردية بين تمويل المشروعات الصغيرة وزيادة مستوى دخل أصحاب هذه المشروعات، فقد وفر لهم تمويل مشروعاتهم دخلاً ثابتاً، في حين لم يساعدهم في زيادة مدخراتهم.

2- دراسة (أبو شنب، 2015م) بعنوان: دور المشروعات الصغيرة في معالجة مشكلتي البطالة

والفقر-حالة الأردن)

هدف البحث إلى دراسة مشكلتي البطالة والفقر ودور المشروعات الصغيرة في معالجتها في المملكة الأردنية الهاشمية. حيث يرى الباحث بأنّ المشروعات الصغيرة لها أهمية كبيرة في عملية التنمية وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة استناداً إلى البيانات والمعطيات الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومقابلتها بالبيانات الخاصة بالفقر والبطالة في الأردن. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ المشروعات الصغيرة تعتبر أهم أدوات مواجهة الظاهرتين. كما توصلت الدراسة إلى أنّ صيغ التمويل الإسلامية أكفأ وأشمل من غيرها في الوصول إلى الفئات المستهدفة.

3- دراسة (منيرة، 2012م) بعنوان: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور مؤسسات الإقراض الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها أحد أهم مقومات تمكين المرأة ورفع نسبة مساهمتها في العملية التنموية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة عشوائية حجمها (150) من صاحبات المشاريع الصغيرة.

ومن أهم نتائج الدراسة أنّ المشاريع الصغيرة والمتوسطة كانت أهم سبل تمكين المرأة اقتصادياً، وأنّ صاحبات المشاريع الصغيرة استطعن التغلب على أهم الصعوبات التي تواجهنها، والمتمثلة في العادات والتقاليد العائلية والمجتمعية، إضافة إلى صعوبة الحصول على التمويل والاستفادة من الدعم الحكومي.

4- دراسة (راضي، 2012م) بعنوان: سبل مواجهة الفقر وأثرها في تعزيز التنمية المستدامة في العراق

هدفت الدراسة إلى بحث إجراءات مكافحة الفقر في العراق، ومدى تأثير تلك الإجراءات على رفع مستوى مؤشرات التنمية المستدامة. حيث رأى الباحث أنّ أيّ إجراءات لمواجهة الفقر لا بد أن تكون مدروسة وعلمية وقابلة للتطبيق. وذلك من خلال تحديد مفهوم الفقراء وحصرهم، وتحديد السمات الأساسية لهم، من حيث توزيعهم الجغرافي، ومستويات التعليم والصحة والسكن، إضافة إلى ربط السياسات والبرامج الخاصة بمكافحة الفقر بنتائجها، وذلك من خلال تحليل معدلات النمو وتوزيع الدخل والثروة، إضافة إلى توفير التغذية الراجعة بهدف تشخيص القصور والخلل في تلك السياسات والبرامج ومعالجتها بالسرعة الممكنة.

وخلصت الدراسة إلى اعتبار أنّ الفقر من أهم معوقات التنمية المستدامة، كما أنّ تبني الدولة لأيّ إستراتيجية تنموية تهدف للقضاء على الفقر لا يكتب لها النجاح دون العمل على رفع مؤشرات التنمية

عبر خفض نسبة البطالة، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي، تحسين مستوى التعليم، زيادة الكفاءة الإنتاجية واستغلال الموارد المتاحة.

5- دراسة (الشايب، 2010م) بعنوان: أثر المشروعات متناهية الصغر على مستوى معيشة الفئة المستهدفة - دراسة تطبيقية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر - مصر.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور المشروعات الصغيرة والمعوقات التمويلية التي تواجه هذه المشروعات في مصر، إضافة إلى التحديات التي تواجه مؤسسات التمويل متناهي الصغر. والتي تمثلت في إجماع البنوك التجارية عن تقديم خدمات التمويل للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر لصالح المشاريع الصناعية الكبرى، ارتفاع أسعار الفائدة بحجة ارتفاع مستوى المخاطر التمويلية لهذا النوع من المشاريع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). كما تم اختيار عينة دراسة مكونة من 349 عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع حجمه (3757) سيدة،

من أهم نتائج الدراسة، أن المشروعات متناهية الصغر تساهم في زيادة دخل الفئات الفقيرة في المجتمع، ورفع المستوى الصحي للأسرة الفقيرة، مع زيادة رأس مال المشروع، ثم زيادة احتمالات توسع وكبر حجم المشروع في المستقبل. إضافة إلى وجود علاقة سلبية بين تمويل المشروعات متناهية الصغر ومستوى السكن، ويرجع ذلك إلى أن معظم ما يتوفر من دخل للأسرة يتم صرفه على تغطية الاحتياجات الأساسية من مأكلاً وملبس وعلاج.

3- دراسات أجنبية:

1- دراسة (Crepon et al., 2014)، بعنوان: تقدير تأثير برامج التمويل الأصغر على حياة المقترضين: نتائج من المغرب.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر برامج التمويل الأصغر على زيادة معدل الاستهلاك للمنطقة المستهدفة من خلال زيادة ربحية المشروعات الممولة، وعرضت الدراسة نتائج تقييم العينات العشوائية لأحد برامج التمويل الأصغر في المغرب، والتي بدأت نشاطها عام 2006م، في إحدى المناطق الريفية التي لم يسبق لأي مؤسسة تمويل العمل فيها، وتم تقسيم المنطقة إلى:

منطقة مستهدفة ومنطقة قياسية، حيث حصلت 13% من الأسر في المنطقة المستهدفة على تمويل صغير، بينما لم تحصل أي أسرة في المنطقة القياسية على أي تمويل، وقد أدى التمويل إلى ارتفاع كبير في الاستثمار في الأصول المستخدمة في أنشطة التشغيل الذاتي خصوصاً (تربية الحيوانات والزراعة)، وزيادة في الأرباح المتحققة للمشاريع.

من جهة أخرى لم تؤدّ زيادة ربح المشاريع الممولة إلى انتشار أثر الأرباح على العاملين، والمجتمع المحيط بهم لانخفاض أجور العمالة المؤقتة وزيادة معدل استهلاك المنطقة ككل.

من نتائج الدراسة بعد عامين من البحث: أنّ التمويل الأصغر أدى إلى زيادة أرباح المؤسسات المقترضة التي تعتمد على التشغيل الذاتي.

وتم رفض فرضية الدراسة أنّ التمويل الأصغر يمكن أن يؤدي لزيادة الاستهلاك للمنطقة المستهدفة بنسبة 10%.

2- دراسة (Rahman & Sultana, 2012) بعنوان: تمكين المرأة من أجل التنمية الاجتماعية -دراسة حالة- منظمة شري ماهيلا ليجت في حيدر آباد بالهند.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة جمعية (Shri Mahila Griha Udyod Lijjat Papad) في تمكين المرأة، وهي منظمة دولية أنشأت عام 1959م من قبل النساء اللواتي بدأن الأعمال التجارية الصغيرة، وهي تعد واحدة من المبادرات التي تهدف إلى تمكين المرأة، وتخلق وتعزز التأخي وتعزز الرعاية الشاملة، مقرها بومباي ولها 72 فرعاً في جميع أنحاء الهند، تم قياس تمكين المرأة على 3 عوامل هي النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية. وتكونت عينة الدراسة من (69) عضوة من عضوات الجمعية من فرع حيدر آباد، أداة الدراسة الاستبانة. من أهم نتائج الدراسة: أنّ الجمعية أسهمت إيجابياً في العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية في تمكين المرأة من خلال توفير فرص عمل لأكثر من (350) من الأميات وشبه الأميات، إذ أصبحن يعملن لحسابهن الخاص، وأظهرت أنّ النساء الشابات وغير المتزوجات هن الأقل من رواد المؤسسة.

3- دراسة (Khan & Bibi, 2011)، بعنوان: "التمكين الاقتصادي والاجتماعي للنساء خلال النهج التشاركي تقييم نقدي، باكستان.

هدفت الدراسة إلى تقييم الآثار المترتبة على تشغيل مشروع التنمية التشاركية الحكومية على التمكين الاقتصادي والاجتماعي للمرأة، وآثارها على التخفيف من حدة الفقر في منطقة بلوشستان

Nasirabad (إقليم في باكستان)، واعتمدت الدراسة حالة لمشروع التغذية (pat)، وهو أكبر مشروع للتنمية المجتمعية تتعده الحكومة ليتم تحليله. تكونت عينة الدراسة من (165) امرأة يمثلن جميع المستفيدات. أدوات الدراسة المستخدمة: الاستبانة والملاحظة والمقابلة، والمناقشات مع مقدمي المعلومات الرئيسية من موظفي مكتب المشروع. وتم استخدام مؤشرات التمكين الآتية: القدرة على بناء القدرات لمجموعة، تخفيض عبء العمل، القدرة على المشاركة في الأنشطة الاقتصادية، القدرة على الوصول إلى المؤسسات المالية والاقتصادية، القدرة على اتخاذ القرارات بشأن إنفاق دخلهن. من أهم النتائج: تحسن في المؤشرات الكمية مثل بناء القدرات، والحصول على القروض الصغيرة والمشاركة في الأنشطة الاقتصادية، والحد من عبء العمل، أكدت أنّ الآثار الإيجابية للمشروع ليست مستدامة.

4 - دراسة (Zahra, sensor, 2011) بعنوان: تقليل الفقر عبر التمكين الاقتصادي في فلسطين، دراسة حالة برنامج (DEEP)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور برنامج التمكين الاقتصادي "(DEEP)" بصفته جهة تقدم المنح والقروض الصغيرة عبر إستراتيجية تمكين الفقراء، وشملت عينة الدراسة 380 مستفيد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تحسن واضح في سبل عيش الأسر الفقيرة المستفيدة، حيث أشار 79.6% من المبحوثين إلى تحسن دخلهم، إضافة إلى تحسن الأمن الغذائي وتحسن ظروف المعيشة للأسر المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس. علاوة عن زيادة الأصول المادية للأسر المستفيدة، وتنمية الموارد المادية والبشرية، كما أشار الباحث إلى أنّ للبرنامج أثراً كبيراً في الحد من سباق الانكشاف للأسر المستفيدة.

5- دراسة (Hoque & Itohara, 2009) بعنوان: تمكين المرأة من خلال المشاركة في برنامج القروض الصغيرة، دراسة حالة في بنغلادش.

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع منظمات القروض الصغيرة في تمكين المرأة الريفية في بنغلاديش، تكونت عينة الدراسة من (100) امرأة من منطقة رامبور في حي جاينادا، بحيث بلغت (50%) نسبة النساء النشيطات في منظمات غير حكومية والباقي ربات بيوت، وقد تم مع البيانات التجريبية لهذه الدراسة باستخدام الاستبانة. من أهم النتائج: أنّ النساء المتمكنات هن بنسبة 21% فقط، والباقي لم يتم تمكينهن بعد، وأنّ نسبة 69% من النساء المتمكنات هن عضوات فاعلات في برامج القروض

الصغيرة. أنّ ملكية الأراضي ووسائل الإعلام من بين العوامل التي تسهم في تمكين المرأة من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، وأنّ من بين العوامل المهمة في تمكين المرأة التعامل مع القروض الصغيرة بشكل ذاتي، ومدة استخدام القروض الصغيرة، والمراقبة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية.

6- دراسة (Davis, 2005)، بعنوان: أثر التمويل الأصغر على الفقراء والبرامج الأكثر فعالية لهم

هدفت الدراسة لمناقشة موضوع التمويل الأصغر كأداة لمحاربة الفقر، والبحث عن أسباب عدم مشاركة الأسر الفقيرة في أي نشاطات تنموية، ومن ضمنها برامج التمويل الأصغر في محاولة لوضع آلية لجعل مثل هذه البرامج فعالة للأسر الأكثر فقرا، وتوصلت الدراسة لنتائج: أنّ برامج التمويل لديها القدرة على تحسين الوضع الاقتصادي لهم، لكنها ليست مناسبة لجميع فئات الأسر الفقيرة والتي لديها الخوف الداخلي ونقص الثقة بالنفس لاعتقادهم بعدم القدرة على السداد والذي سيغرقهم في الديون أكثر، بالإضافة إلى عدم وصول مؤسسات الإقراض لهذه الفئة المهمشة من الناس.

2-5-4 التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، كلها مرتبطة بمجال الدراسة من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي إلى التمكين الاقتصادي، ومن خلال تتبع هذه الدراسات قامت الباحثة بعمل مقارنات بينها وبين الدراسة الحالية من عدة محاور كان من أهمها الآتي:

المحور الأول: من حيث الأهداف

1 - بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي: هناك دراسات تناولت تبني الحكومة للخطط الإستراتيجية الحديثة وتحليل ممارستها في القطاع العام مثل دراسة (Caymaza, 2013)، (Demirkaya,2015) بينما تناولت دراسات أخرى أثر التخطيط في إدارة المؤسسات العامة والتخفيف من أزماتها مثل (جعفر،2017م)، (Salkic,2014)، أمّا دراسة (الشيخ أحمد، 2018م)، دراسة (مزيد وآخرون، 2018م) فقد تحدثت عن أثر التخطيط في القطاع السياحي، بينما دراسات تناولت أثر التخطيط في التعليم العالي وتحسين أداء الجامعات مثل (الغوطي،2017م)، (عبد الرحمن والشويخ، 2015م)، (أبو نصيب ويوسف، 2013م)، (Tutian,2013)، أمّا عن تأثير التخطيط على الشركات والمؤسسات الغير ربحية فقد تناولتها دراسة (عواد ومحمد، 2018م) في القطاع الخاص، (بعيجي،

2016م) في مؤسسة النسيج. أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتناولتها دراسة (Aqdas,2017)، (Kare,2013)، بينما تناولت دراسة (الحسن والعييف، 2010م) العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي، ودراسة (العنبي، 2012م) التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على المؤسسات، أما (علان، 2017م) فهدفت لمعرفة الواقع الصحي وارتباطه بالخطة الإستراتيجية لوزارة الصحة في الخليل.

اتفقت الدراسة الحالية وكل الدراسات السابقة على أهمية وجود التخطيط الإستراتيجي في كل القطاعات قيد البحث، وأوصت بتعزيزه والاهتمام به، وإن اختلفت في التفاصيل تبعاً لنوع الدراسة .

2 - بالنسبة للتفكير الإستراتيجي: هناك دراسات تناولت أهمية التفكير الإستراتيجي في الإدارة في القطاع العام مثل (Johnson, 2014)، أما عن التفكير الإستراتيجي وعلاقته بالقيادة الإبداعية والقدرات الإبداعية في المؤسسات، فتناولتها دراسة (آدم، 2016م) و(ترغيني، 2015م)، وواقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف (السويطي، 2011م)، والعلاقة بين الإبداع وتغيير أنماط التفكير في دراسة (Pringle, 2015)، بالإضافة إلى تقييم الإبداع والابتكار في المشاريع مثل دراسة (غبين، 2015م)، ودراسات أخرى حول أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا ودوره في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة. بالإضافة لدور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي مثل (العشي، 2013م)، (هاني، 2016م)، (صالح ودوري، 2011م). ودراسة كل من (قاسم، 2011م)، (مجداب، 2018م)، (أبو عيادة، 2016م)، (Rahmatian& Pourkiani, 2013) حول أثر الذكاء الإستراتيجي على اتخاذ القرارات، وعلى رفع الميزة التنافسية وعلى مستوى نجاح المنظمة. وهناك دراسات تحدثت عن سمات المدراء الشخصية في نجاح هذه المنظمات مثل دراسة (الديراوي، 2012م). وأخيراً دراسة (Monnavarian,2011) التي تناولت أهم عوامل التفكير الإستراتيجي المؤثرة على قدرة المدراء على التفكير الإستراتيجي.

أظهرت الدراسات مدى أهمية وجود التفكير الإستراتيجي في عمل المنظمات، اتفقت على أهمية استخدامه بهدف التطوير والمنافسة والوصول للنتائج المتميزة المرجوة من عملها.

بينما الدراسة الحالية تناولت مدى أهمية وجود التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية (القطاع العام) من خلال التخطيط الإستراتيجي للوزارة، وانعكاسه على نجاح برامج التمكين الاقتصادي للتخفيف من مشكلة الفقر والبطالة.

3 - بالنسبة للتمكين الاقتصادي: هناك دراسات تحدثت عن التمكين الاقتصادي والاجتماعي للمرأة في باكستان، وفي الهند من أجل التنمية الاجتماعية وعبر برنامج القروض الصغيرة في بنغلاديش مثل (Khan & Bibi, 2011)، (رحمن وسلطان، 2012م) دراسة (Hoque, & Itohara, 2009)، وهناك دراسات تناولت برنامج "DEEP" من ناحية تقليص الفقر ومكافحته وتقييم فاعلية مشاريع المنح الصغيرة مثل (الجلاد، 2018م)، (عقل، 2015م)، (الثلاثيني، 2015م)، (Zahera, 2011). وهناك دراسات حول أثر برامج التمويل الأصغر على الفقر وسبل مواجهة الفقر وعلى حياة المقترضين مثل (راضي، 2012م)، (الشايب، 2010م)، (Davis, 2005)، (Crepon, et al., 2012).

بالإضافة للدراسات التي تناولت تقييم برامج المنح الصغيرة، ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة تمكين اقتصادي، ودور المشروعات الصغيرة في معالجة البطالة، ودورها في التمكين الاقتصادي لذاتي الإعاقة (أبو لحية، 2016م)، (منيرة، 2012م)، وأخيراً دراسة (الحاج، 2014م) حول تقييم دور الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي في التنمية الاقتصادية في فلسطين.

اتفقت جميع الدراسات أنّ التمكين الاقتصادي هو البوابة الحقيقية لتحسين نوعية حياة الأسر الفقيرة، ونقلها من حال العوز ومن خط الفقر إلى مستوى حياة أفضل.

أما بالنسبة للدراسة الحالية: فتناولت دراسة الأثر ما بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط، وأثر كلٍ من التفكير والتخطيط الاستراتيجي على تطور ونجاح برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) في الوزارة. وتعتبر هذه الدراسة حسب علم الباحثة، وبعد الاطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، هي الوحيدة التي ربطت ما بين المتغيرات الثلاث التفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي.

المحور الثاني: من حيث المنهج المستخدم:

تنوعت المناهج المستخدمة ما بين المنهج الوصفي التحليلي في معظمها إلى الدراسة الميدانية. أيضاً أسلوب تحليل المحتوى لتحليل المقابلات مثل (johnson, 2006). بالإضافة لأسلوب فحص القوانين

والاستطلاعات والتقارير مثل (Demirkaya, 2015)، ودراسات استخدمت المسح المكتبي مثل (صالح ودوري، 2011م)، والبحث النوعي مثل (الحاج، 2014م)، والمنهج الاستكشافي مثل دراسة (غبين، 2015م).

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، ولكنها تميزت باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM).

المحور الثالث: من حيث أدوات الدراسة:

اعتمدت معظم الدراسات الاستبانة كأداة رئيسة لتحقيق أهدافها، بينما دراسات أخرى استخدمت المقابلات والملاحظة مثل (Khan & Bibi, 2011)، (الحاج، 2014م)، (علان، 2015م)، (غبين، 2015م) والمقابلات وتحليل المحتوى مثل (Johnson, 2014)، والمراجعات للأطر القانونية مثل (Demirkaya, 2015)، والمقابلات مع الاستبانة مثل (Tutain, 2013)، والاستبانة مع المقابلات والملاحظة مثل دراسة (جرادات، 2018م).

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة والمقابلات.

المحور الرابع: من حيث مجتمع الدراسة:

لقد تباين المجتمع والعينات من باحث لآخر تبعًا لنوع المستجيب، فهناك دراسات تم تطبيقها على نساء ريفيات مثل (Khan & Bibi, 2011)، و (Hoque, & Itohara, 2009). وأخرى على مدراء مكاتب إقليمية ومدراء شركات ومدراء بنوك مثل (هاني، 2016م) و (السويطي، 2011م) و (قاسم، 2011م). وأخرى على إدارات عليا ومتوسطة في وزارات القطاع العام والسياحة مثل (الشيخ أحمد، 2018م) و (جعفر، 2017م)؛ (Johnson, 2014)؛ (Salkic, 2014)؛ (Caymaza, 2013) ح (الحسن وعفيف، 2010م)؛ (مزيد وآخرون، 2018م). ومدراء وعاملين في الحقل الصحي مثل (علان، 2015م)؛ والعاملين والمدراء في المنظمات الأهلية والشركات المؤسسات الغير ربحية مثل (مجداب، 2018م)؛ (عواد ومحمود، 2018م)؛ (بعيجي، 2016م)؛ (Aqdas, 2017)؛ (آدم، 2016م)؛ (Kare, 2013)؛ (العشي، 2013م)؛ (الديراوي، 2012م)؛ (غبين، 2015م)؛ (صالح ودوري، 2011م)؛ (Monnavarion, 2011). أيضًا العاملين في الجامعات من عمداء رؤساء أقسام

مثل (الغوطي، 2017م)؛ (عبد الرحمن والشويخ، 2015م)؛ (أبو نصيب ويوسف، 2013م)؛ (Tutain, 2013).

أما الدراسة الحالية فقد اقتصر في مجتمع الدراسة على عينة من منفعي برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) بوزارة التنمية الاجتماعية، بالإضافة إلى المدراء والمسؤولين عن برنامج التمكين الاقتصادي والعاملين فيه من وزارة التنمية الاجتماعية، بالإضافة لمقابلات مع الجهات الشريكة في التنفيذ.

المحور الخامس: تاريخ الدراسة: معظم الدراسات حديثة، لأنّ مواضيع البحث حديثة نسبياً مما أدى للاهتمام بها ودراستها.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنّها ربطت بين ثلاثة متغيّرات، وهي التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي وتأثيرهما على التمكين الاقتصادي.
- حسب علم الباحثة لا يوجد دراسات تناولت أثر التفكير الاستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط لاستراتيجي كمتغير وسيط .
- تميّزت محلياً - حسب علم الباحثة- بأنّها من أوائل الدراسات التي ربطت ما بين درجة تأثير عوامل التفكير الإستراتيجي وبين نجاح التمكين الاقتصادي للأسر المستفيدة من برنامج " (DEEP)" بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- تميّزت أيضاً بأنّها من أوائل الدراسات التي تعمقت في دراسة درجة تطبيق التفكير الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي الخاص بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- أبرزت مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام وانعكاسه على نجاح برامجها .

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1-3 المقدمة

يقوم البحث العلمي المتين على أساس تحديد طبيعة الظاهرة وتفحصها والتعمق في جوانبها وأبعادها، وكذلك التعرف على علاقاتها بالظواهر الأخرى، والتي تعتبر من جنس الظاهرة المدروسة. لذا لم تكتف الباحثة بالتطرق للافتراضات النظرية حول الظاهرة المدروسة، بل قامت بتدعيم تلك الافتراضات بدراسة ميدانية للظاهرة قيد الدراسة، وذلك من خلال استخدام الأدوات البحثية المختلفة. وبناءً على ذلك قامت الباحثة في هذا الفصل من الدراسة والفصل الذي يليه، بعرض كافة الإجراءات الميدانية والمنهجية الإحصائية الوصفية والتحليلية لنموذج الدراسة، وما ترتب عليها من مؤشرات وأرقام إحصائية لها دلالتها العلمية.

كما قامت بشرح الخطوات التي اتبعتها، والمتمثلة بتحديد ووصف المنهج البحثي الملائم لدراسة الظاهرة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة وتحديد محتواها، وآلية جمع وتنظيم بيانات الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة، ووصف المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة ومجتمع الذين تم استهدافهم في الدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وقياس العلاقة بين المتغيرات، واختبار فرضيات الدراسة.

3-2 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في الدراسة على إجراءات المنهج الوصفي التحليلي، إذ يستخدم هذا المنهج كأسلوب من أساليب البحث العلمي التي تعتمد على دراسة الظواهر البحثية كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها والتعبير عنها كميًا أو كميًا أو بكلاهما معًا. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو السمة المدروسة ويوضح خصائصها، أمّا التعبير الكمي فيعطينا وصفًا رقميًا يوضح هذه السمة أو حجمها (إسماعيل، 2018م)، بالإضافة لمنهجية طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS: Partial Least Squares Method) وهي عبارة عن منهجية تركز على تقدير النموذج المحدد فهي تستعمل نموذجين (نموذج داخلي وآخر خارجي) في وقت واحد عند عملية التقدير، حيث تتطلب عملية التقدير حساب درجات المتغيرات الكامنة وكل متغير كامن له تقديره الخاص والذي يتوافق مع الدرجة المحسوبة، ويتم وصف هذه المنهجية عن طريق نموذجين: الأول يسمى نموذج القياس الذي يعبر عن العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة والقياس الخاص بكل متغير كامل، والثاني يسمى بالنموذج الهيكلي الذي يعبر عن العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة فيما بينها، وكما يمكن تسميتها بالنموذج الداخلي والخارجي (خديجة، 2018م).

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

3-3-1 مجتمع الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط، حيث يتمثل مجتمع الدراسة بفئتين. الفئة الأولى: الموظفون العاملون بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي "DEEP" بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة، وتعتبر الوزارة هي الجهة المنفذة لبرنامج التمكين بالشراكة مع مؤسسة (UNDP). ويبلغ عدد الموظفين العاملين بالإدارات الثلاثة داخل وزارة التنمية الاجتماعية بغزة (55) موظفًا استخدمت أداة الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل. أمّا الفئة الثانية تتمثل في المستفيدين من برنامج التمكين والبالغ عددهم (500) مستفيد، وفق أرقام صادرة عن دائرة التخطيط بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة لعام 2019م.

وفيما يتعلق بالفئة الثانية المتعلقة بالمستفيدين، فكان الغرض منها هو قياس مستوى التمكين الاقتصادي والذي تم تنفيذه من قبل الوزارة بالتعاون مع مؤسسة (UNDP).

3-3-2 عينة الدراسة

حيث قامت الباحثة باختيار عينة قصدية من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية والبالغ عددهم (55) موظفاً، أما بالنسبة للمستفيدين فقد تم استخدام عينة عشوائية بسيطة ممثلة من مجتمع الدراسة المتاح باستخدام معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية (Kergcie & Morgan, 1970)، لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{\chi^2 NP(1 - P)}{ME^2(N - 1) + \chi^2 P(1 - P)}$$

حيث أن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع البحث.

P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع، واقتراح كيرجيسي ومورجان أن تساوي 0.5.

ME : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.040.

χ^2 : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = 3.86 عند مستوى ثقة = 0.95 أو مستوى دلالة 0.05

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأنّ حجم عينة الدراسة المناسب (273) مستفيد من أصل المجتمع المتاح (500) مستفيد، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من المستفيدين. وبناءً على ذلك كان عدد الاستبانات التي تم توزيعها (273)، والمسترد منها بلغ (245) استبانة بنسبة استرداد (89.7%)، حيث تعتبر النسبة ممتازة، ويمكن الاعتماد عليها بقوة في تعميم نتائج الدراسة، وفيما يتعلق بالفئة الأولى (العاملين بالوزارة) تم استرداد (44) استبانة من أصل المجتمع (55) موظف بنسبة استرداد (80%). ويرى البعض أنّ نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40% أو 50% تعتبر نسبة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها، كما أنّه وفقاً لما توصلت له (Sekaran, 2000) فإنّه يعتبر نسبة استرداد 30% كحد أدنى مناسبة لأغراض البحث.

3-3-3 أسلوب توزيع مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعتين المجموعة (أ) تشمل الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي "(DEEP)" بوزارة التنمية الاجتماعية غزة، حيث قامت الباحثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل معهم والذي يتناسب مع موضوع الدراسة وخصائصه ويعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع بيانات من جميع وحدات المجتمع المراد دراسته دون استثناء، ويهدف هذا الأسلوب إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدات المجتمع المراد دراسته، ومن مزايا هذا الأسلوب في الحصول على جميع بيانات الدراسة من المجتمع المستهدف يساعد على دراسة الظاهرة بشكل شامل. والمجموعة (ب) وهم المستفيدين من برنامج (DEEP) بالوزارة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة معهم، وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية لكي يتم اختياره في العينة. ويشترط فيها أن يكون جميع أفراد المجتمع معروفين ومحددين، كما يجب أن يكون هناك تجانس بين أفراد المجتمع، أي أنّ الخصائص التي يتصف بها أفراد المجتمع غير متباينة.

3-3-4 العينة الاستطلاعية

العينة الاستطلاعية هي نوع من أنواع العينات التي يستخدمها الباحث وقبل الإجراء النهائي للدراسة الميدانية، ويكون استخدامها ذا أهمية كبيرة عندما تكون معرفة الباحث بسيطة بموضوع بحثه، مما يساهم في تعزيز معرفته حتى يتسنى له التعمق في دراستها والتوسع في جميع جوانبها. وتمثل العينة الاستطلاعية نقطة انطلاق في البحث العلمي بشقيه النظري والتطبيقي وتمثل الخطوة الأولى للدراسة الميدانية، وتكون بمثابة طمأنة للباحث وبمثابة تعزيز للاستمرار في دراسته، كما ويعتمد عليها غالباً في تحديد مستوى صدق وثبات أداة الدراسة.

وبناء على ذلك قامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية عشوائية من المستفيدين مكونة من (35) مفردة (68.6% من الذكور "بواقع 24 مفردة، 31.4% من الاناث بواقع "11 مفردة)، للتحقق من الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تعتبر الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة المستهدفة، للتحقق والتأكد من الصدق والثبات. وبعد ذلك يتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة المستهدف.

3-3-5 مبررات اختيار مجتمع الدراسة

يعد اختيار العاملين في إطار برنامج DEEP ضمن وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة اختياراً موضوعياً وذلك لمجموعة من الأسباب المتمثلة في التالي:

- تعتبر وزارة التنمية الاجتماعية بمثابة المظلة العامة المختصة بعلاج قضايا الفقر ومسبباتها في الأراضي الفلسطينية.
- الخبرة الطويلة للعاملين في الوزارة في إطار البرامج المتنوعة الخاصة بالتمكين الاقتصادي ومحاربة الفقر وبالتالي قدرتهم على التقييم الموضوعي للحيثيات المرتبطة بعمل تلك البرامج.
- قدرة مستخدمي برنامج DEEP على تقييم أثر الأنشطة الخاصة بالتمكين الاقتصادي وانعكاسها عليهم، الأمر الذي يمنع أيّة تضارب في الاهتمامات، والخروج بنتائج موضوعية عبر مقارنة آراء العاملين بالمستفيدين واستخلاص نقاط الضعف الحقيقية وإمكانية تزويد العاملين بالتغذية المرتدة المرتبطة بآراء المستفيدين حول طبيعة عمل البرنامج.
- خبرة العاملين بالوزارة بطبيعة الحالات المتنوعة للمستفيدين وقدرتها على إسقاط معايير مشروع البرنامج على المستفيدين بما يدعم نتائج البحث بموضوعية.

3-4 إجراءات جمع وتنظيم بيانات أداة الدراسة

قامت الباحثة بجمع بيانات الدراسة من خلال توزيع الاستبانة للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي DEEP بوزارة التنمية الاجتماعية غزة. وقام المستجيبون في الدراسة بالإجابة على فقرات الاستبانة بمتابعة وإشراف من الباحثة، من خلال التواصل مع الجهات المعنية عبر وسائل الاتصال المختلفة مثل الزيارة الميدانية والاتصال الهاتفي والمراسلة الإلكترونية، حيث كانت عملية جمع بيانات أداة الدراسة (الاستبانة) من الميدان في الفترة الواقعة ما بين 20 مايو حتى 27 مايو 2019م، وقامت الباحثة بعد ذلك بتفحص البيانات وتنظيمها للتأكد من خلوها من أيّ أخطاء محتملة، وتم استخدام الجداول التكرارية والمقاييس الوصفية لجميع محاور وأبعاد الدراسة. وكانت البيانات سليمة وجاهزة لإجراء التحليل الإحصائي.

3-5 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة كأداة بحثية لجمع بيانات الدراسة من الميدان، حيث أنّ الاستبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية المتعلقة بموضوع الدراسة وطلب من المشاركين الإجابة عليها بغرض قياس أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط وفقاً للإجابات، وتكون الإجابة على الأسئلة وفق طريقة علمية تحددها الباحثة بما يتناسب مع أغراض البحث.

كما اعتمدت الباحثة على إجراء مقابلات مع مسئول برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP بغزة، بالإضافة لمقابلات مع مسؤولي برنامج (DEEP) بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة، ومسئول دائرة التخطيط بالوزارة.

خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

أ. تصميم نموذج أداة الدراسة "الاستبانة"

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة من خلال الاستناد إلى الدراسات السابقة، حيث اعتمدت الباحثة في تصميم أبعاد المحور الأول المتمثل (التفكير الإستراتيجي) على دراسة (الديوه جي والعلي، 2017م)؛ ودراسة (الديوه جي ومحمد، 2018م)؛ ودراسة (العشي، 2013م)؛ ودراسة (دانوك، 2016م).

وفيما يتعلق بالدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم المحور الثاني المتمثلة في (التخطيط الإستراتيجي) دراسة (جعفر، 2017م)؛ ودراسة (البد، 2016م)؛ ودراسة (زعيبي، 2014م)؛ ودراسة (صيام، 2010م).

أمّا المحور الثالث المتمثل بـ(التمكين الاقتصادي)، تم الاعتماد على الدراسات السابقة (عبد العال، 2016م)؛ ودراسة (أبو منديل، 2014م)؛ ودراسة (أصالة، 2010م).

ب. محتوى أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة باستبانة خاصة للموظفين العاملين في برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) بوزارة التنمية الاجتماعية، واستبانة خاصة للمستفيدين من البرنامج. حيث تتكوّن الاستبانة الأولى التي تقيس أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغيّر وسيط من قسمين رئيسيين. القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة المتمثل بـ(النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما تمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسية بأبعادها. وتكونت الدراسة من ثلاثة أنواع من المتغيّرات، النوع الأول يتمثل في المتغيّر المستقل "أبعاد التفكير الإستراتيجي" والذي تم قياسه من خلال (65) فقرة موزعة على سبعة أبعاد (الرؤية المستقبلية، الذكاء، التفكير المنظم، النمط العقلي المتنوع، إدارة الصراع، المساءلة، الابداع). والنوع الثاني ويمثل المتغيّر الوسيط "التخطيط الإستراتيجي"، والذي تم قياسه من خلال (16) فقرة. فيما يتعلق بالنوع الثالث المتمثل بالمتغيّر التابع "التمكين الاقتصادي" والذي تم قياسه من خلال (17) فقرة.

وفيما يتعلق بالاستبانة الثانية والتي تقيس مستوى التمكين الاقتصادي لمستفيدي برنامج DEEP، هي تتكون من محورين رئيسيين، حيث يتمثل المحور الأول بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة بـ(النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)، أما المحور الثاني تمثل بالتمكين الاقتصادي ويتكون من (17) فقرة، والجدول (3.1) يوضح محتويات متغيّرات ومحاور الدراسة.

جدول (3.1): يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على محاور وأبعاد الدراسة

عدد الفقرات	نوع المتغيّر	البعد	متغيّرات الدراسة	أبعاد ومحاور الدراسة
9		الأول	(1) الرؤية المستقبلية	أبعاد ومحاور الدراسة
13		الثاني	(2) الذكاء	
9		الثالث	(3) التفكير المنظم	
8	متغيّر مستقل	الرابع	(4) النمط العقلي المتنوع	
10		الخامس	(5) إدارة الصراع	
8		السادس	(6) المساءلة	
8		السابع	(7) الابداع	
65				المحور الأول "أبعاد التفكير الإستراتيجي"
16	متغيّر وسيط		المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي"	
17	متغيّر تابع		المحور الثالث "التمكين الاقتصادي"	
البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)				

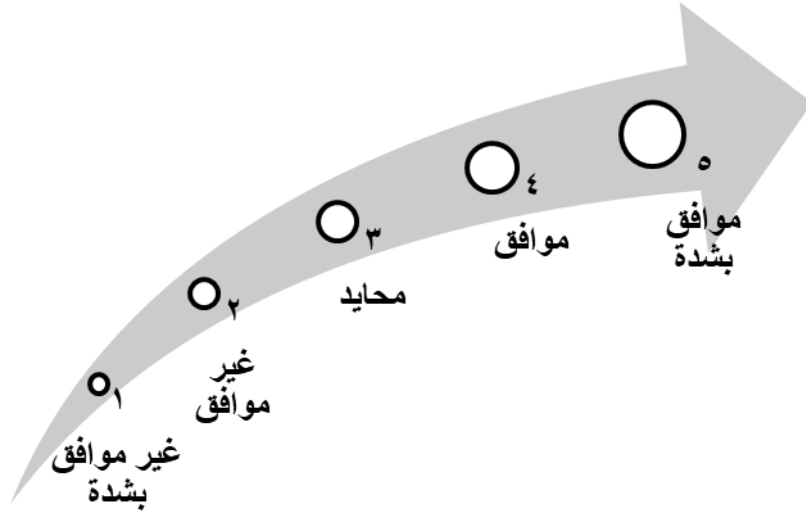
من إعداد الباحثة استناداً الى الدراسات السابقة

ج. مقياس ليكرت (Likert Scale)

حيث تم تصميم هذا المقياس من قبل رنسيس ليكرت (Rensis Likert)، ويعتبر هذا المقياس من مقاييس التقييم الشائعة جدًا لقياس البيانات في أبحاث العلوم الاجتماعية، ويتضمن هذا المقياس عناصر ليكرت التي هي عبارة عن جمل يمكن من خلالها أن يتمكن المشاركون من التعبير عن موافقتهم أو رفضهم على القياس ذات النقاط الخمس، والتي تتراوح الإجابات بين "الموافقة بشدة، عدم الموافقة بشدة" (باتشيرجي، 2015م).

د. تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)

استخدمت الباحثة تدرج خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على مجتمع الدراسة، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها. وتُعطى الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة، والشكل (3.1) يوضح ذلك.



الشكل (1.3): تصحيح أداة الدراسة بخمس درجات وفق مقياس ليكرت

الشكل من إعداد الباحثة استنادًا لمقياس الإجابة ليكرت الخماسي

يتضح من الشكل أعلاه أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة، كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث نجد أنّ الفقرة التي يتم الموافقة عليها، موافقة بشدة تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها بدرجة موافق الدرجة (4)، أمّا الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها بدرجة محايد تأخذ الدرجة (3)، في حين أنّ الفقرة التي تكون الإجابة عليها بدرجة غير موافق تأخذ

الدرجة (2). وأخيرًا الفقرة التي تتم الإجابة عليها بدرجة غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل محور وكل بعد ضمن أداة الدراسة (الاستبانة).

و. المحك المعتمد في الدراسة:

قامت الباحثة الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفة مستويات الموافقة لمتغيرات الدراسة، والجدول (3.2) أدناه يوضح مستويات الموافقة استنادًا لخمس مستويات (منخفض جدًا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدًا).

جدول (3.2): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد الدراسة

مستوى الموافقة	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

من إعداد الباحثة استنادًا لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي"

وهذا يعطي دلالة واضحة على أنّ المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جدًا من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المحور، بمعنى وجود درجة مرتفعة جدًا من الرفض. أمّا المتوسطات التي تتراوح بين (1.80-2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة، بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو الأبعاد أو المحاور. بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60-3.39)، فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة تجاه الفقرة أو المحور، كما أنّ المتوسطات التي تتراوح بين (3.40-4.19)، تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة. في حين أنّ المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن (4.20)، تدل على وجود درجة مرتفعة جدًا من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة. خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

3-6 صدق وثبات أداة الدراسة

بعد الصدق والثبات الخطوة الأولى قبل تحليل نتائج الدراسة لقياس جودة أداة الدراسة والتعرف على مدى صحة أداة الدراسة (الاستبانة). ويمكن تعريف الصدق على أنّه مدى قدرة المقياس على وصف أو تقدير ما صمم لقياسه، ووجود درجة عالية من الصدق يدل على غياب الأخطاء المنهجية

في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المفترض والحقيقي للمقياس. في حين أن الثبات يعني إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة لضمان نفس النتائج عند التطبيق المتكرر لأداة الدراسة، أي أنه في حال استخدام باحث آخر لنفس أداة الدراسة تحت نفس الظروف سيتوصل لنفس النتائج تقريباً، وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. (Weiner, 2007).

أ. صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

قام كاميل وستانلي بتعريف الصدق في العام 1963 بأنه مجموعة من الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي، والتي تمتلك القدرة الكافية على قياس المقصود من البحث العلمي.

1. صدق المحتوى (Content validity)

يعد صدق المحتوى الخطوة الأولى لقياس صدق أداة الدراسة، وهي تقييم كيفية توافق مجموعة من عناصر المقياس مع مجال المحتوى ذي الصلة بالتركيب الذي نحاول قياسه (باتشيرجي، 2015). ويشير صدق المحتوى إلى محتوى الأداة وشكلها ومدى ملائمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة. ولتحقيق هذا النوع من الصدق، فلا بدّ من تحديد مجال المحتوى الذي نريد قياسه وبناء أسئلة أو فقرات تمثل الموضوع قيد الدراسة. ثم تقديم المحتوى والأسئلة للخبراء والمختصين ليقوموا بفحص الفقرات منطقياً وتقدير مدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه (البطش وآخرون، 2006م).

وبناءً على ذلك قامت الباحثة بعرض الاستبانة بشكلها الأولي على عدد من المحكمين من مختلف الجامعات المحلية (جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، جامعة الأقصى) والمتخصصين بالعلوم الإدارية والتنمية المستدامة والاحصائية، حيث بلغ عدد المحكمين (9) محكمين، وقدم المحكمون مجموعة من الملاحظات على أداة الدراسة، ثم قامت الباحثة بالأخذ بهذه الملاحظات وإعادة صياغة الاستبانة استناداً إلى آرائهم، للوصول إلى تمثيل علمي حقيقي للمحتوى المراد قياسه وإقرار الشكل النهائي لأداة الدراسة والملحق رقم (3) يوضح الاستبانة النهائية لأداة الدراسة، والملحق رقم (5) يوضح أسماء المحكمين .

2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

ويقصد بالاتساق الداخلي مدى ارتباط درجات الأبعاد مع درجات الفقرات المكونة لها. ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال درجة التشبع (Outer Loadings). حيث أنّ قيم التشبع المرتفعة للمؤشرات التي تقيس العامل تدل على الصدق التقاربي، ويجب أن تكون جميع قيم التشبعات

أكبر من (0.5) ولا تصل إلى الواحد صحيح (تبيغزة، 2012م). 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 في ضوء القيمة الحرجة، ويتم حذف الفقرات التي تقل عن القيمة (0.5) من نماذج القياس لأنها تشير إلى أنّ هذا المؤشر له مساهمة أقل من هذه العوامل (Mezo & Short, 2012).

1.2 صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي)

وضح جدول (3.3) درجة التشبع (Outer Loadings) لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي)، والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد المنتمي إليه. وبعد إجراء التحليل، تبين وجود فقرات أقل من الحد الأدنى المسموح لتواجدها ضمن النموذج (درجة التشبع أقل من 0.5) لكل من البعد الأول "الرؤية المستقبلية" (الفقرة الثانية والرابعة). أمّا البعد الثاني "الذكاء" (الفقرة السادسة والثامنة)، وفيما يتعلق البعد الثالث "التفكير المنظم" (الفقرة الرابعة والثامنة والتاسعة)، والبعد الرابع "النمط العقلي المتنوع" (الفقرة الأولى)، أمّا البعد الخامس "إدارة الصراع" (الفقرة الثانية). وأخيراً البعد السادس "المساءلة" (الفقرة الثانية والسابعة والثامنة) وتم حذف هذه الفقرات البالغ عددها (12) فقرة من أبعاد المتغير المستقل لضمان تحقيق صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: Outer Loadings).

وبلغ أدنى درجة تشبع للفقرة السادسة وتندرج تحت البعد الثالث "التفكير المنظم" (Outer Loadings = 0.584)، بينما بلغ أعلى درجة تشبع للفقرة الأولى وتندرج تحت البعد السادس "المساءلة" (Outer Loadings = 0.862)، وتعد هذه القيم مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تقدير نموذج الهيكل البنائي في الدراسة.

جدول (3.3) نتائج الاتساق الداخلي (درجة التشبع: Outer Loadings) لأبعاد

المتغير المستقل "التفكير الإستراتيجي"

Outer Loadings	إدارة الصراع	Outer Loadings	التفكير المنظم	Outer Loadings	الرؤية المستقبلية
0.701	1	0.840	1	0.728	1
0.627	3	0.620	2	0.841	3
0.733	4	0.628	3	0.822	5
0.845	5	0.857	5	0.724	6
0.779	6	0.584	6	0.841	8
0.811	7	0.822	7	0.797	9
0.776	8	Outer Loadings	النمط العقلي المتنوع	Outer Loadings	الذكاء
0.765	9	0.736	2	0.753	1
0.744	10	0.612	3	0.691	2
Outer Loadings	المساعدة	0.749	4	0.788	3
0.862	1	0.711	5	0.602	4
0.856	3	0.778	6	0.737	5
0.636	4	0.794	7	0.758	7
0.787	5	0.726	8	0.687	9
0.634	6			0.625	10
Outer Loadings	الابداع	Outer Loadings	الابداع	0.738	11
0.712	5	0.765	1	0.651	12
0.752	6	0.699	2	0.687	13
0.626	7	0.792	3		
0.649	8	0.633	4		

"أبعاد المتغير المستقل" التفكير الإستراتيجي"

(درجة التشبع: Outer Loadings): تمثل نسبة مساهمة (ارتباط) كل فقرة في البعد المنتمي إليه

الجدول من إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات برنامج SmartPLS.

2.2 صدق الاتساق الداخلي للمحور "التخطيط الإستراتيجي" "التمكين الاقتصادي"

ويوضح جدول (3.4) درجة التشبع (Outer Loadings) لجميع فقرات المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي" والمحور الثالث "التمكين الاقتصادي"، والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في المحور المنتمي إليه.

وبعد إجراء التحليل، تبين وجود فقرات أقل من الحد الأدنى المسموح لتواجدها ضمن النموذج (درجة التشبع أقل من 0.5) لكل من المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي" (الفقرة الرابعة والسادسة)، بينما المحور الثالث "التمكين الاقتصادي" (الفقرة الرابعة عشر والسابعة عشر). وتم حذف هذه الفقرات الأربعة من أبعاد المتغير المستقل لضمان تحقيق صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: (Outer Loadings).

وبلغ أدنى درجة تشبع لفقرة الثانية، وتدرج تحت المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي" (Outer Loadings= 0.593)، بينما بلغ أعلى درجة تشبع لفقرة السابعة وتدرج تحت المحور الثالث "التمكين الاقتصادي" (Outer Loadings=0.841) وتعد هذه القيم مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تقدير نموذج الهيكل البنائي في الدراسة.

جدول (3.4) يوضح نتائج الاتساق الداخلي (درجة التشبع: Outer Loadings) لفقرات المحور الثاني والثالث

المحور الثاني "المتغير الوسيط" (التخطيط الإستراتيجي)					
الفقرة	Outer Loadings	الفقرة	Outer Loadings	الفقرة	Outer Loadings
1	0.804	8	0.788	13	0.685
2	0.593	9	0.681	14	0.633
3	0.758	10	0.814	15	0.786
5	0.624	11	0.666	16	0.709
7	0.771	12	0.772		
المحور الثالث "المتغير التابع" (التمكين الاقتصادي)					
الفقرة	Outer Loadings	الفقرة	Outer Loadings	الفقرة	Outer Loadings
1	0.736	6	0.720	11	0.755
2	0.678	7	0.841	12	0.818
3	0.698	8	0.758	13	0.692
4	0.616	9	0.820	15	0.675
5	0.791	10	0.644	16	0.745

(درجة التشبع: Outer Loadings): تمثل نسبة مساهمة (ارتباط) كل فقرة في المحور المنتمي إليه.

الجدول من إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات برنامج SmartPLS.

2.3 صدق الاتساق الداخلي للمحور التمكين الاقتصادي من وجهة نظر المستخدمين

ويوضح جدول (3.5) درجة التشبع (Outer Loadings) لجميع فقرات المحور الرابع "التمكين الاقتصادي"، والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في المحور المنتمي إليه. وبعد إجراء التحليل، تبين وجود فقرات أقل من الحد الأدنى المسموح لتواجدها ضمن النموذج (درجة التشبع أقل من 0.5) لكل من المحور الرابع "التمكين الاقتصادي" (الفقرة الأولى والخامس عشر). حيث تم حذف هاتين الفقرتين من أبعاد المتغير المستقل، لضمان تحقيق صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: Outer Loadings). وتعد هذه القيم مقبولة، ويمكن الاعتماد عليها في تقدير نموذج الهيكل البنائي في الدراسة.

جدول (3.5) يوضح نتائج الاتساق الداخلي (درجة التشبع: Outer Loadings) لفقرات المحور الرابع

المحور الرابع "التمكين الاقتصادي من وجهة نظر المستخدمين"					
Outer Loadings	الفقرة	Outer Loadings	الفقرة	Outer Loadings	الفقرة
0.712	12	0.767	7	0.571	2
0.717	13	0.689	8	0.673	3
0.500	14	0.777	9	0.679	4
0.574	16	0.731	10	0.790	5
0.591	17	0.622	11	0.708	6

(درجة التشبع: Outer Loadings): تمثل نسبة مساهمة (ارتباط) كل فقرة في المحور المنتمي إليه.

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SmartPLS.

3. الصدق التقاربي والتمييزي

الصدق التقاربي: صحة التقارب في نموذج القياس يمكن أن تحقق إذا كان كل مؤشر قياس يوزع تباين أكثر للمتغير الكامن أكثر من توزيعه على خطأ القياس، وهذا يمكن معرفته من خلال اختبار مؤشر التباين المستخرج "المفسر" (AVE: Average Variance Extracted). ويعرف مستوى التباين الذي تم الحصول عليه من البناء مقابل المستوى بسبب خطأ القياس، وتعتبر القيم أكثر من 0.7 جيدة، بينما مستوى 0.5 فهي مقبولة.

أما الصدق التمييزي (DV: Discriminant Validity): ويقصد به قدرة الاختبار على تمييز الفقرات التابعة لكل لمحور، وعدم وجود تداخل بين المحاور. ويتم حساب قيمه من خلال نتائج التحليل العاملي، حيث تحسب من خلال حساب الجذر التربيعي لنسبة التباين التي يشتقها العامل الكامن (Latent Factor). وتعتبر القيم أكثر من (0.5) مقبولة، والجدول التالي يوضح نتائج الصدق التقاربي والتمييزي

الجدول (3.6) يوضح الصدق التقاربي والتمييزي لأبعاد ومحاور الدراسة

متغيرات الدراسة	البعد	نوع المتغير	التباين المستخرج (AVE)	التمييزي (DV)
(1) الرؤية المستقبلية	الأول		0.64	0.80
(2) الذكاء	الثاني		0.51	0.70
(3) التفكير المنظم	الثالث		0.52	0.73
(4) النمط العقلي المتنوع	الرابع	متغير مستقل	0.54	0.73
(5) إدارة الصراع	الخامس		0.57	0.76
(6) المساءلة	السادس		0.58	0.73
(7) الابداع	السابع		0.50	0.71
المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي"		متغير وسيط	0.52	0.72
المحور الثالث		متغير تابع	0.54	0.74
التمكين الاقتصادي (الموظفين)			0.54	0.74
التمكين الاقتصادي (المستفيدين)			0.50	0.70

من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SmartPLS.

يتضح من خلال الجدول (3.6) نتائج الصدق التقاربي والتمييزي لأبعاد ومحاور الدراسة، حيث تراوحت معاملات الصدق التقاربي (التباين المستخرج) ما بين (0.50) للبعد السابع "الابداع"، 0.64 للبعد الأول "الرؤية المستقبلية"، بينما تراوح التباين المستخرج لمحاور الدراسة ما بين (0.50، 0.54). وفيما يتعلق بنتائج الصدق التمييزي، تراوحت القيم ما بين (البعد الثاني "الذكاء" 0.70، والبعد الأول "الرؤية المستقبلية" 0.80). أما على مستوى المحاور تراوح ما بين (0.70، 0.74). حيث تشير هذه القيم والتي تزيد عن الحد الأدنى لقبول الصدق التقاربي والصدق التمييزي إلى وجود صدق مقبول، وبذلك يتحقق معايير الصدق التقاربي والتمييزي.

ب. ثبات أداة الدراسة

1. مؤشرات ألفا كرونباخ والثبات المركب

يشير مفهوم الثبات الى مقدرة الأداة التي تستخدمها الباحثة على إعطاء نتائج مطابقة للنتائج التي تعطيها في المرة الأولى في حال تم إعادة تطبيق هذه الأداة عدة مرات، على نفس الأشخاص وفي ظروف متشابهة، وهو ما يترتب عليه انخفاض تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية، فهذا المؤشر يحدد الدقة التي تقيس بها أداء أي شيء تخضعه للقياس (حسن، 2006م).

ويتم قياس الثبات باستخدام مجموعة من المقاييس، والتي من أشهرها مؤشر الفاكرونباخ لقياس ثبات مقياس ما، حيث تتراوح قيم هذا المؤشر بين (0-1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح. فإن ذلك يشير الى ارتفاع مستوى ثبات المقياس (عودة، 2018م)

واستنادا الى العديد من الدراسات العلمية التي استخدمت هذا المؤشر لقياس الثبات، فإن أدنى حد للقيمة المقبولة لمعامل الفاكرونباخ تبلغ 0.7، وعليه فإن القيمة التي تساوي أو تزيد عن الحد الأدنى للقبول تشير إلى تحقيق المقياس المستخدم لدرجة الثبات المقبولة في نطاق البحث العلمي، وفي هذه الدراسة استخدمت الباحثة كلاً من طريقة ألفاكرونباخ وطريقة الثبات المركب لكل بعد ومحور من محاور الدراسة بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة المستخدمة. وبالنسبة لمؤشر الثبات المركب (Composite reliability) الذي يحسب استناداً إلى نتائج التحليل العاملي، فإن أدنى حد للقيمة المقبولة لمؤشر الثبات المركب (0.7) (Ghadi & Others, 2012).

وقامت الباحثة باختبار مؤشرات الثبات بعد حذف الفقرات غير مرتبطة بأبعاد ومحاور الدراسة، حيث تراوحت قيم مؤشر معامل ألفاكرونباخ بين (البعد السادس "المساءلة" 0.81، البعد الأول "الرؤية المستقبلية" 0.91)، بينما بلغت قيمة الفاكرونباخ للمحور الثاني (التخطيط الإستراتيجي 0.93) أما المحور الثالث التمكين الاقتصادي فبلغ (0.94).

وفيما يتعلق بمؤشر الثبات المركب تراوحت القيم ما بين (البعد الثالث "التفكير المنظم" 0.87 وكذلك البعد السادس "المساءلة" 0.87، والبعد الأول "الرؤية المستقبلية" 0.93) بينما بلغ مؤشر الثبات للمحور الثاني (التخطيط الإستراتيجي 0.94)، في حين بلغ مؤشر المحور الثالث (التمكين الاقتصادي "الموظفين" 0.95) (التمكين الاقتصادي "المستفيدين" 0.91).

وتشير هذه النتائج الى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة، وعليه فإنه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها، والجدول (3.7) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول (3.7): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة

الثبات المركب	ألفا كرونباخ	نوع المتغير	البعد	متغيرات الدراسة	
0.93	0.91		الأول	(1) الرؤية المستقبلية	ابعاد ومحاور الدراسة
0.92	0.90		الثاني	(2) الذكاء	
0.87	0.82		الثالث	(3) التفكير المنظم	
0.89	0.86	متغير مستقل	الرابع	(4) النمط العقلي المتنوع	
0.92	0.90		الخامس	(5) إدارة الصراع	
0.87	0.81		السادس	(6) المساءلة	
0.89	0.86		السابع	(7) الابداع	
0.94	0.93	متغير وسيط	المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي"		
0.95	0.94	متغير تابع	"التمكين الاقتصادي" (الموظفين)		المحور الثالث
0.96	0.91		"التمكين الاقتصادي" (المستفيدين)		

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SmartPLS.

3-7 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الاحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non-Parametric Tests). ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة. بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة، يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ريبع، 2007م)، كما توصل (Geoff Norman, 2010) إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت

الخماسي، بغض النظر عن حجم المجتمع كبيرًا أو صغيرًا، وبغض النظر عن كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقًا للسببين السابق ذكرهم، دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الباحثة في الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.25) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وكذلك برنامج (SmartPLS v3.2.8)، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية ولاختبار فرضيات الدراسة والتي تمثلت فيما يلي:

1. اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في:
 - صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع: Outer Loading).
 - الصدق التقاربي من خلال اختبار مؤشر التباين المستخرج (AVE: Average Variance Extracted).
 - الصدق التمييزي (DV: Discriminant Validity).
2. اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في:
 - طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
 - الثبات المركب (Composite reliability).
3. اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
 - الجداول التكرارية والنسب المئوية.
 - الوسط الحسابي (Mean).
 - الوزن النسبي (Relative Important Index).
 - الانحراف المعياري (Standard Deviation).
 - اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة.

4. اختبارات فرضيات الدراسة من خلال:

- نمذجة المعادلة البنائية (الهيكلية) "SEM" The Structural Equation Modeling " لتحليل أثر متغيرات الدراسة والإجابة على فرضياتها، باستخدام نموذج المربعات الصغرى الجزئية ("partial least squares" PLS): تقوم هذه الطريقة بدراسة هياكل العلاقات بين المتغيرات المختبرة على أساس نماذج العلاقات السببية الافتراضية، وكذلك هذه الطريقة تمكننا من دراسة التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد أو مجموعات أخرى. بالإضافة إلى ذلك، توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة بالنسبة للعديد من العلاقات داخل نموذج، والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة بالنسبة للآخرين.
- اختبارات لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الفصل الرابع:

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

4-1 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

الإحصاء الوصفي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية المتعلقة بالموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي " (DEEP) " بوزارة التنمية الاجتماعية.

بلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (44) مستجيباً من الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي " (DEEP) " بوزارة التنمية الاجتماعية. والجدول (4.1) يوضح الإحصاء الوصفي لأفراد المجموعة الأولى (الموظفين) وفقاً للبيانات الديموغرافية للمستجيبين في الدراسة كما يلي:

متغير النوع: بلغت نسبة الذكور (47.7%) بواقع (21) مستجيب، بينما بلغت نسبة الاناث (52.3%) بواقع (23) مستجيبية.

متغير العمر: حيث بلغت نسبة أعمار الموظفين أقل من 30 سنة (27.3%) بواقع (12) مستجيب، بينما بلغت نسبة اعمار الموظفين التي تتراوح ما بين 30- الى أقل من 40 سنة (38.6%) بواقع (17) مستجيباً، في حين بلغت نسبة اعمار الموظفين التي تتراوح ما بين 40- الى أقل من 50 سنة (27.3%) بواقع (12) مستجيباً، والنسبة المتبقية (6.8%) تزيد أعمارهم عن 50 سنة بواقع (3) مستجيبين.

متغير الحالة الاجتماعية: وبلغت نسبة الموظفين المتزوجين (63.6%) بواقع (28) مستجيباً، أما غير المتزوجين بلغت نسبتهم (22.7%) بواقع (10) مستجيبين، بينما بلغت نسبة الأرملة (9.1%) بواقع (4) مستجيبين، في حين بلغت نسبة المطلقين (4.5%) بواقع (2) مستجيب.

متغير سنوات الخبرة: وبلغت نسبة الموظفين والتي تتراوح خبرتهم ما بين 1-5 سنوات (22.7%) بواقع (10) مستجيبين، وكذلك أيضاً بلغت نسبة الموظفين التي تتراوح خبرتهم ما بين (5-10) سنوات (22.7%) بواقع (10) مستجيبين، بينما بلغ الموظفون التي تتراوح خبرتهم ما بين (10-15) سنة (34.1%) بواقع (15) مستجيباً، في حين بلغت نسبة الموظفين التي تزيد خبرتهم عن 15 سنة (20.5%) بواقع (9) مستجيبين.

متغير المؤهل العلمي: حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة علمية بكالوريوس (88.6%) بواقع (39) مستجيباً، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا (11.4%) بواقع (5) مستجيبين.

جدول (4.1): الإحصاء الوصفي لأفراد المجموعة الأولى (الموظفين) وفقاً للبيانات الديموغرافية (العدد = 44)

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%
النوع	ذكر	21	أقل من 30	12	27.3
	أنثى	23	30-40	17	38.6
الحالة الاجتماعية	متزوج	28	50-40	12	27.3
	غير متزوج	10	50 فأكثر	3	6.8
	أرمل	4	5-1	10	22.7
	مطلق	2	10-5	10	22.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	39	15-10	15	34.1
	دراسات عليا	5	15 فأكثر	9	20.5

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

الإحصاء الوصفي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية المتعلقة بالمستفيدين من برنامج التمكين الاقتصادي "DEEP" بوزارة التنمية الاجتماعية.

بلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (245) مستفيد من برنامج التمكين الاقتصادي "DEEP" بوزارة التنمية الاجتماعية، والجدول (4.2) يوضح الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية للمستفيدين في الدراسة كما يلي:

متغير النوع: بلغت نسبة الذكور (58%) بواقع (142) مستفيد، بينما بلغت نسبة الإناث (42%) بواقع (103) مستفيدة.

متغير العمر: حيث بلغت نسبة أعمار المستفيدين أقل من 30 سنة (31.4%) بواقع (77) مستفيداً، بينما بلغت نسبة أعمار المستفيدين التي تتراوح ما بين 30- إلى أقل من 40 سنة (40.4%) بواقع (99) مستفيداً، في حين بلغت نسبة أعمار المستفيدين التي تتراوح ما بين 40- إلى أقل من 50 سنة (18.4%) بواقع (45) مستفيداً، والنسبة المتبقية (9.8%) تزيد أعمارهم عن 50 سنة بواقع (24) مستفيداً.

متغير الحالة الاجتماعية: وبلغت نسبة المستفيدين المتزوجين (68.2%) بواقع (167) مستفيد، أما غير المتزوجين بلغت نسبتهم (15.9%) بواقع (39) مستفيداً، بينما بلغت نسبة الأرملة (4.9%) بواقع (12) مستفيداً، في حين بلغت نسبة المطلقين (11%) بواقع (27) مستفيداً.

متغير سنوات الخبرة: وبلغت نسبة المستفيدين والتي تتراوح خبرتهم ما بين 1-5 سنوات (49.8%) بواقع (122) مستفيد، وكذلك أيضاً بلغت نسبة المستفيدين التي تتراوح خبرتهم ما بين (5-10) سنوات (26.9%) بواقع (66) مستفيداً، بينما بلغت المستفيدين التي تتراوح خبرتهم ما بين (10-15) سنة (13.9%) بواقع (34) مستفيداً، في حين بلغت نسبة المستفيدين التي تزيد خبرتهم عن 15 سنة (9.4%) بواقع (23) مستفيداً.

متغير المؤهل العلمي: حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة علمية دبلوم فأقل (31%) بواقع (76) مستفيداً، بينما بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس (41.2%) بواقع (101) مستفيد، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة علمية دراسات عليا (8.2%) بواقع (20) مستفيداً، والنسبة المتبقية (19.6%) بواقع (48) مستفيداً.

جدول (4.2): الإحصاء الوصفي لأفراد المجموعة الثانية (المستفيدين) وفقاً للبيانات الديموغرافية (العدد = 245)

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%
النوع	ذكر	142	أقل من 30	77	31.4
	أنثى	103	40-30	99	40.4
	متزوج	167	50-40	45	18.4
	غير متزوج	39	50 فأكثر	24	9.8
الحالة الاجتماعية	أرمل	12	5-1	122	49.8
	مطلق	27	10-5	66	26.9
	دبلوم فأقل	76	15-10	34	13.9
	بكالوريوس	101	15 فأكثر	23	9.4
المؤهل العلمي	دراسات عليا	20			
	أخرى	48			

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

4-2 نتائج تحليل أبعاد ومحاور الدراسة

يوضح الجدول (4.3) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي "DEEP" بوزارة التنمية الاجتماعية غزة، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل (أبعاد التفكير الإستراتيجي) من (49) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير الوسيط (التخطيط الإستراتيجي) من (14) فقرة، أما المتغير الثالث المتمثل بالمتغير التابع (التمكين الاقتصادي) مكون من (15) فقرة.

وبلغ متوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد التفكير الإستراتيجي (4.28 من 5)، بوزن نسبي (85.6%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة.

فيما يتعلق بأبعاد التفكير الإستراتيجي فقد أظهرت النتائج بأن البعد الثالث "التفكير المنظم" احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.37 من 5) بوزن نسبي (87.4%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة جداً، بينما احتل البعد السابع "الابداع" بالمرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.18 من 5) بوزن نسبي (83.6%) وتعتبر عن وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما المحور الثاني المتمثل "التخطيط الإستراتيجي" حيث بلغ الوسط الحسابي (4.15 من 5) بوزن نسبي (83%) وتعتبر النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة.

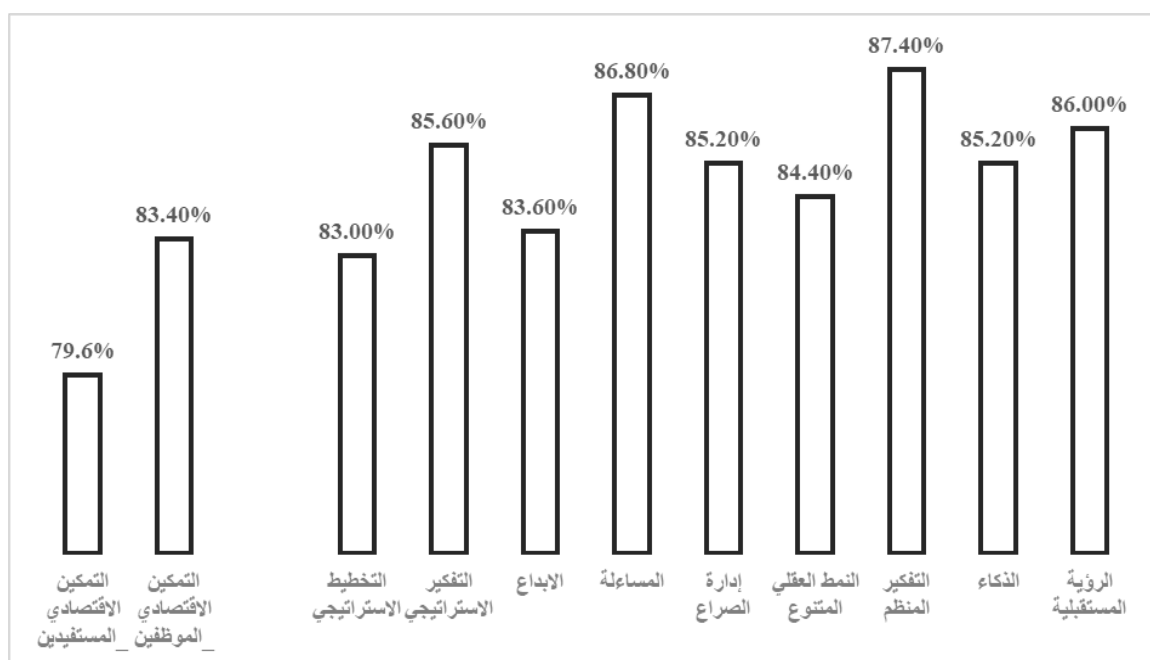
فيما يتعلق بالمحور الثالث المتمثل "التمكين الاقتصادي" من وجهة نظر الموظفين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بلغ الوسط الحسابي (4.17 من 5) بوزن نسبي (83.4%) والتي تعتبر عن وجود درجة موافقة مرتفعة، ولكن من وجهة نظر المستفيدين بلغ الوسط الحسابي (3.98 من 5) بوزن نسبي (79.6%) والتي تعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، والشكل البياني (4.1) يوضح ذلك.

جدول (4.3): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة

المحور	الوصف	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأول	البعد الأول	4.30	86.0%	0.67	مرتفعة جدًا
	البعد الثاني	4.26	85.2%	0.54	مرتفعة جدًا
	البعد الثالث	4.37	87.4%	0.52	مرتفعة جدًا
	البعد الرابع	4.22	84.4%	0.58	مرتفعة جدًا
	البعد الخامس	4.26	85.2%	0.60	مرتفعة جدًا
	البعد السادس	4.34	86.8%	0.58	مرتفعة جدًا
	البعد السابع	4.18	83.6%	0.61	مرتفعة
الثاني	الدرجة الكلية للمحور الأول "التفكير الإستراتيجي"	4.28	85.6%	0.46	مرتفعة جدًا
الثالث	التخطيط الإستراتيجي	4.15	83.0%	0.62	مرتفعة
	التمكين الاقتصادي	4.17	83.4%	0.62	مرتفعة
	المستفيدين (العدد= 245)	3.98	79.6%	0.59	مرتفعة

ملاحظة: (الوسط الحسابي = مجموع الإجابات ÷ عددهم، % الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100،

جدول من إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات برنامج SPSS



الشكل (4.1): يوضح الأوزان النسبية لأبعاد ومحاور الدراسة

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، والمتمثلة في كل من التفكير الإستراتيجي كمتغير مستقل، والتخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط، بالإضافة الى التمكين الاقتصادي كمتغير تابع، يتضح وجود اتجاه عام إيجابي يرتبط بمستويات التطبيق والاهتمام من قبل وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة في إطار برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة DEEP المرتبط بمراعاة هذه الجوانب في أطر عملها المتنوعة مع اختلاف مستوى الاهتمام لصالح التفكير الإستراتيجي، والتي اتسم مستوى تطبيقها بالمرتفع جداً.

بينما كان اتجاه ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إطار هذا البرنامج بدرجة مرتفعة، حيث تشير نتائج التحليل إلى أنّ جوانب التفكير والتخطيط الإستراتيجي قد انعكست إيجاباً على قضايا التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة من وجهة نظر العاملين بالبرنامج بوزارة التنمية الاجتماعية. حيث اتصفت درجة التمكين الاقتصادي بالمرتفعة أيضاً.

وتعزو الباحثة الاتجاه المرتفع جداً نحو تطبيق التفكير الإستراتيجي ضمن برنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة بوزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، إلى تمتع العاملين في البرنامج بمؤهلات علمية رفيعة وتوفّر سنوات خبرة تراكمية مرتفعة لديهم فيما يتعلق بالبرامج التنموية ومكافحة الفقر. إذ أنّ جميع العاملين بالبرنامج هم من حملة الشهادات الجامعية و11% منهم من حملة الدراسات العليا، ويمتلكون سنوات عمل كافية لتمكينهم من الممارسة الفعلية لقضايا التفكير الإستراتيجي ضمن العمل المؤسسي. كما أنّ الإمكانات اللوجستية التي توفرها الموازنات المخصصة للبرنامج تسهم وبشكل إيجابي في تعزيز قضايا التفكير الإستراتيجي لديهم، إذ تمنحهم تلك الموازنات الفرص الكافية للحصول على التدريب المتخصص بالقضايا الإدارية. وترى الباحثة أنّ بيئة العمل العامة بقطاع غزة قد أسهمت وبشكل حقيقي في تعزيز التوجهات العامة لدى قادة برنامج (DEEP) نحو تعزيز قضايا التفكير والتخطيط الإستراتيجي لديها، إذ أنّ نهج التفكير والتخطيط الإستراتيجي بما يركز عليه من أساسيات ترتبط بالفطنة والقدرة على تحليل بيانات الأعمال المتغيرة والتعاطي مع الفرص والتهديدات التي قد تواجه أعمال تلك المؤسسات، يعتبر من الأنماط الأهم التي تفرض نفسها كمتطلب إجباري يجب على هذه المؤسسات الأخذ بمبادئه وأساسه لضمان الاستمرار والعمل بفعالية في تلك البيئات.

ولعل بيئة العمل المرتبطة بقطاع غزة تعتبر من البيئات شديدة التعقيد والتغيير، نظراً لارتباطها بمجموعة هامة من الأحداث والمجريات الآنية التي قد يترتب عليها وجود مجموعة من التهديدات التي

قد تؤثر وبشكل جوهري على عمل تلك المؤسسات. إذ أنّ حالات الحروب الطارئة والإغلاق والحصار والانقسام السياسي وتعدد المسار السياسي، جعل تلك البيئة غاية في التعقيد، وتلازم معها ظهور مجموعة من التهديدات التي ترافق معها تعقيد عملية تنفيذ المشاريع المقدمة للمستفيدين بسبب النقص في المستلزمات والمواد اللازمة لاستمرارية العمل ضمن هذا البرنامج. الأمر الذي أوجب على العاملين بها امتلاك القدرة على التغيير السريع في الأولويات، وإعادة صياغة خططها بما يتوافق مع طبيعة هذه التغيرات.

كما أنّ طبيعة المعوقات التي واجهت عمل البرنامج، والتي شهدت بعض حالات الإخفاق في تحقيق الأهداف المرصودة في بعض الجوانب، قد أوجبت على العاملين فيه ضرورة العمل بنهج فكري منظم يستند الى التخطيط العلمي السليم لضمان استمراريته، وبالتالي الحفاظ على استمرارية عملهم. وهو ما دفعهم الى تسخير كافة جهودهم، وخصوصاً تلك المرتبطة بالتفكير بأفضل الحلول والإستراتيجيات التي تضمن مستقبل أفضل لهذا البرنامج بما يضمن قدرتهم على البقاء والاستمرار في العمل، وخصوصاً ضمن بيئة قطاع غزة التي تشهد حالة مرتفعة من البطالة وضيق فرص العمل. وبالتالي، فإنّ امتلاك فرصة عمل يجعل صاحبها يبذل قصارى جهده لاستمرارها لضمان استمرار أمنه ومستقبله الوظيفي.

وعليه يمكننا القول أنّ الدرجة المرتفعة من الممارسة والتعزيز لنهج التفكير والتخطيط الإستراتيجي لدى العاملين ببرنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة (DEEP) لطبيعة بيئة قطاع غزة التي تتسم بالتغير الشديد والتعقيد قد كانت عاملاً محفزاً آخر لتبني هذا النهج، وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة من التطبيق لتوجهات تعزيز كل من قضايا التفكير والتخطيط الإستراتيجي في أطر هذا البرنامج. وقد انعكست هذه التوجهات على قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه المرصودة المتمثلة بالتمكين الاقتصادي، إذ أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي من الأطراف ذات العلاقة بعمل البرامج، ممثلة بالعاملين بوزارة التنمية الاجتماعية ومستفيدي البرنامج. إذ أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من التقييم من كليهما حول التمكين الاقتصادي المرتبط بالبرنامج.

وترى الباحثة أنّ ارتفاع درجات التقييم الخاصة بالتمكين الاقتصادي، يرجع بشكل رئيسي إلى قناعة كل من العاملين بالبرنامج والمستفيدين بجدوى تنفيذ مثل هذه البرامج في بيئة قطاع غزة التي تشهد مستويات غير مسبوقة في معدلات البطالة والفقر، والتي وصلت إلى ما نسبته 52% و 53% على التوالي خلال العام 2018م وفقاً للبيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. كما أنّ

المزايا المرتبطة بطبيعة عمل البرنامج، والتي يترافق معها تقديم مجموعة من المنح أو القروض للأسر الفقيرة والمحرومة، بالإضافة إلى تأهيلهم من خلال تقديم التدريبات الإدارية والفنية المتخصصة بإشراف مباشر من المؤسسات الشريكة وخصوصاً مؤسسات المجتمع المدني، قد أسهمت في تعزيز تمكين هذه الأسر وضمان النجاح في تحقيق معدلات عوائد للمشاريع المنفذة، كما أسهمت في نقل هذه الأسر من حالة العوز إلى الاعتماد على الذات وهو ما عزز الدرجة المرتفعة للتمكين الاقتصادي من وجهتي نظر العاملين بالبرنامج والمستفيدين ارتباطاً بمؤشرات النجاح للمشاريع المنفذة على أرض الواقع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشيخ أحمد، 2018م) ودراسة (الغوطي، 2017م) ودراسة (جعفر، 2017م) ودراسة (عبد الرحمن والشويخ، 2015م) والتي أشارت جميعها إلى وجود درجة مرتفعة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات الفلسطينية المتنوعة والتي استهدفتها هذه الدراسات. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (عواد ومحمود، 2018م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لتطبيق أسس التخطيط الإستراتيجي داخل الشركة العامة لمنتجات ألبان أبي غريب، ودراسة (مزيد وآخرون، 2018م) ودراسة (بعيجي، 2016م) ودراسة (أبو نصيب ويوسف، 2013م) والتي أشارت جميعها إلى وجود درجات مرتفعة لممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المستهدفة. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (Demirkaya, 2015) ودراسة (Kare et al, 2013) ودراسة (Tatian et al, 2013) والتي أشارت جميعها إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة التخطيط الإستراتيجي في شركات الأعمال والجامعات المستهدفة. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بممارسة التفكير الإستراتيجي مع دراسة كل من (أبو عيادة، 2016م) ودراسة (غبين، 2015م) ودراسة (العشي، 2013م) ودراسة (مجناب، 2018م) ودراسة (هاني، 2016م) ودراسة (ترغيني، 2015م) والتي أشارت جميعها إلى وجود درجة مرتفعة من الممارسة للتفكير الإستراتيجي في المؤسسات المستهدفة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشايب، 2010م) التي أشارت إلى تحقيق المشاريع الصغيرة لزيادة في دخول الأسر أسهمت في تمكينهم اقتصادياً، ودراسة (الثلاثيني، 2013م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الفعالية لبرنامج (DEEP) في تحقيق التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (الجلاد، 2018م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من المساهمة لبرنامج (DEEP) في التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة في الضفة الغربية. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عقل، 2015م) التي

أشارت إلى أنّ تقييم عملية التمكين الاقتصادي في إطار برنامج (DEEP) كانت بدرجة متوسطة فيما يتعلق بتقييم عملية (تنفيذ المشروع وقابلية نجاح المشروع والتقرير التجميعي للمشروع)

3-4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ومحاور أداة الدراسة بشكل تفصيلي

نتائج التحليل المتعلقة بالمتغير الأول "التفكير الإستراتيجي"

نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول "الرؤية المستقبلية"

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "الرؤية المستقبلية" التي تندرج تحت المحور الأول (التفكير الإستراتيجي) لإجابات الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي "(DEEP)" بوزارة التنمية الاجتماعية غزة، ويتكون البعد من (7 فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (4.30 من 5) ويوزن نسبي (86%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

وكما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t-test) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد "الرؤية المستقبلية" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط "الرأي الحيادي" من قبل أفراد مجتمع الدراسة على البعد أم لا، حيث تبين بأنّ قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية. وهو ما يشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة هذا البعد "الرؤية المستقبلية" يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة المرتفعة جداً فيما يتعلق بالبعد الأول.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي نصت على "يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية للعمل، الدروس المستفادة من المراحل السابقة المنفذة في البرنامج" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.57 من 5) ويوزن نسبي (91.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة السادسة التي نصت على "تستقرأ إدارة البرنامج المستقبل باتجاه تطوير إستراتيجية بعيدة الأمد" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.11 من 5) ويوزن نسبي (82.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الرؤية المستقبلية"

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.67	86.0%	4.30	الدرجة الكلية للبعد الأول "الرؤية المستقبلية"
1	0.73	91.4%	4.57	1. يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية للعمل، الدروس المستفادة من المراحل السابقة المنفذة في البرنامج.
2	0.72	87.8%	4.39	2. يتم ربط الخطط المستقبلية للبرنامج بنتائج التقييم المعتمدة من الجهات الخارجية المكلفة بذلك.
3	0.89	87.2%	4.36	3. يتم إشراك الموظفين في وضع الرؤية المستقبلية للبرنامج
6	0.85	82.8%	4.14	4. يتم الاعتماد على التغذية المرتدة النابعة من رؤية الشركاء في التنفيذ (الجمعيات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) حول طبيعة المراحل السابقة المنفذة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف البرنامج.
4	0.95	86.0%	4.3	5. يتم إجراء مقارنات حول نتائج المرحلة الحالية والمراحل السابقة والمتوقعة المرتبطة بعمل البرنامج مستقلاً.
7	0.84	82.2%	4.11	6. تستقرأ إدارة البرنامج المستقبل باتجاه تطوير إستراتيجية بعيدة الأمد.
5	0.87	85.0%	4.25	7. الرؤية المستقبلية للبرنامج واضحة أمام العاملين فيه
نتيجة اختبار "ت" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للبعد الأول "الرؤية المستقبلية" (Sig=0.000 < 0.05, t = 12.899).				
ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت				

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج التحليل المرتبطة بالرؤية المستقبلية أن الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (86%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو تبني بعد الرؤية المستقبلية في إطار عمل البرنامج.

وترى الباحثة أنّ الدرجة المرتفعة من اهتمام العاملين ببرنامج (DEEP) نحو تبني بعد الرؤية المستقبلية في العمل، يرتبط بطبيعة ادراكهم للمعوقات التي واجهت عمل البرنامج ضمن المراحل السابقة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار وتلافيها ضمن أيّ إطار عمل مستقبلي للبرنامج. كما أنّ نظرة العاملين لمستقبل هذا البرنامج تركز بشكل رئيسي إلى جوانب الاستدامة والتي ترتبط بمجموعة من الأبعاد يتركز أهمها في البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وهو ما يتطلب من العاملين على هذا البرنامج إدراكاً دقيقاً لهذه الأبعاد وأخذها بعين الاعتبار ضمن الرؤية المستقبلية التي تحدد استدامة

عمل البرنامج، والذي يعتبر مصلحة إستراتيجية للعاملين بالبرنامج من جهة وللمستفيدين من جهة أخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (أبو عيادة، 2016م)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من توافر الرؤية المستقبلية لدى المدراء العاملين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (العشي، 2013م) حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من توافر الرؤية المستقبلية في إطار التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا ممثلة في رؤساء مجالس الإدارات وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومدير المشاريع في المنظمات غير الحكومية. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قاسم، 2011) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة للرؤية المستقبلية في إطار التفكير الإستراتيجي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Johnson, 2014) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة للرؤية المستقبلية في إطار التفكير الإستراتيجي داخل القطاع العام في النرويج. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Monnvarian et al., 2011) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من توافر الرؤية المستقبلية لدى المدراء العاملين في مؤسسة بنتون بايران.

نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني "الذكاء"

يوضح الجدول (4.5) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "الذكاء" التي تندرج تحت المحور الأول (التفكير الإستراتيجي)، ويتكون البعد من (11) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (4.26 من 5) وبوزن نسبي (85.2%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

وكما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t- test) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد "الذكاء" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط "الرأي الحيادي" من قبل أفراد مجتمع الدراسة على البعد أم لا، حيث تبين بأنّ قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير الى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة هذا البعد "الذكاء" يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة المرتفعة جداً فيما يتعلق بالبعد الثاني.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي نصت على "تضع مجموعة من الاحتمالات بشأن استثمار المواقف التي تعترض عمل البرنامج" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.55 من 5) وبوزن نسبي (91%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة جداً. بينما احتلت الفقرة الثانية التي نصت على "تمتلك مهارات تحليل المشكلات التي تواجهك أثناء العمل" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.11 من 5) وبوزن نسبي (82.2%)، وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (4.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "الذكاء"

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.54	85.2%	4.26	الدرجة الكلية للبعد الثاني "الذكاء"
1	0.73	91.0%	4.55	1. تضع مجموعة من الاحتمالات بشأن استثمار المواقف التي تعترض عمل البرنامج
8	0.65	82.2%	4.11	2. تمتلك مهارات تحليل المشكلات التي تواجهك أثناء العمل
2	0.76	88.2%	4.41	3. تمتلك مهارة التفكير التحليلي لإزالة العقبات التي قد تعترض عملك أثناء تنفيذ أنشطة البرنامج المتنوعة
4	0.76	86.0%	4.30	4. تمتلك دائما حلولاً بديلة حال وقوعك في ظروف بيئية جديدة
3	0.69	87.8%	4.39	5. تسعى دوماً لاقتراح حلول مبدعة تعتمد على النظرة الشمولية للمشكلات التي تواجه عمل البرنامج.
5	0.75	85.0%	4.25	6. تفاضل وبشكل مستمر بين الظروف البيئية المحيطة في إطار معطياتها وتحدياتها.
6	0.73	84.0%	4.20	7. تمتلك الاستعداد لتعديل إستراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة.
6	0.82	84.0%	4.20	8. تسعى للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة
6	0.85	84.0%	4.20	9. تمتلك القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه عمل البرنامج
9	0.83	81.8%	4.09	10. تسعى إدارة البرنامج إلى تشجيع التفكير التحليلي لدى العاملين فيه.
7	0.90	83.6%	4.18	11. تعمل إدارة البرنامج على إشراك العاملين في تعديل إستراتيجية العمل عند تغير الظروف البيئية.

نتيجة اختبار "ت" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للبعد الثاني "الذكاء" (Sig=0.000 < 0.05, t = 15.491).

ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج التحليل المرتبطة ببعء الذكاء إلى أنّ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (85.2%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو تبني بعد الذكاء في إطار عمل البرنامج.

وترى الباحثة أنّ الدرجة المرتفعة لتوافر بعد الذكاء في العمل يرتبط وبشكل رئيسي بطبيعة المواصفات التي يجب توافرها في العاملين بالبرنامج من جهة، وطبيعة برامج التدريب والتأهيل التي يخضع لها العاملون في البرنامج من جهة أخرى.

إذ أنّ طبيعة العمل ضمن برنامج (DEEP) والذي يتصف بارتفاع درجة التعقيد به وذلك ارتباطاً بطبيعة بيئة العمل المتغيرة في قطاع غزة يحتاج إلى درجة مرتفعة من الدقة والذكاء من قبل المشرفين على تنفيذ هذا البرنامج سواء تعلق ذلك بعملية الاختيار للمستفيدين، أو عملية اختيار وتحديد طبيعة المشاريع التي من الممكن أن تحقق نجاحاً نسبياً في بيئة قطاع غزة، هذه الجوانب تحتم على العاملين في هذا البرنامج تمكنهم من القدرة على إدراك المشكلات والمعوقات وتحليلها ووضع السيناريوهات المختلفة لإمكانية التغلب عليها، هذا بالإضافة إلى ضرورة تمتعهم بالقدرة على التفكير الإبداعي وابتكار البدائل المختلفة والحلول في ظل تقلب الظروف وتغير عناصر البيئة الخارجية المحيطة المرتبطة بمجموعة من الجوانب في قطاع غزة، وخصوصاً جوانب الحصار والإغلاق أو الحروب، أو حتى شدة المنافسة التي تحكمها طبيعة حركة المعابر والسماح بإدخال منتجات معينة من عدمه .

كما أنّ توافر نظرة ثاقبة لطبيعة الفرص وآفاق النجاح للمشاريع الممولة بإطار البرنامج، يعتبر شرطاً هاماً يجب توافره بالعاملين، وذلك لضمان تنفيذ مشاريع فاعلة تسهم في نقل المستفيد من حالة العوز إلى التمكين الاقتصادي بمفهوم الاعتماد على الذات، جميع هذه الجوانب تفسر طبيعة الدرجة المرتفعة لتوافر بعد الذكاء لدى العاملين ببرنامج (DEEP).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (العشي، 2013م) حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من توافر الذكاء في إطار التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا ممثلة في رؤساء مجالس الإدارات وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومدير المشاريع في المنظمات غير الحكومية في غزة، ودراسة (قاسم، 2011م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر الذكاء بعناصره المتنوعة التي تشمل الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشاركة) في إطار التفكير

الإستراتيجي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. كما وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الديراوي، 2012م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الذكاء لدى مدراء المشاريع بمؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، ودراسة (أبو عيادة، 2018م)، التي أشارت إلى درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على توافر عناصر الذكاء الإستراتيجي وهي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) لدى المدراء العاملين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية، ودراسة (Rahmatian & Pourkiani, 2013) التي أشارت إلى توافر مستويات مرتفعة من الذكاء لدى المدراء العاملين في المنظمات التنفيذية بمدينة رفسنجان الإيرانية، ودراسة (Johnson, 2014) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الذكاء في إطار التفكير الإستراتيجي داخل القطاع العام في النرويج، ودراسة (Monnvarian et al., 2011) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من توافر الذكاء لدى المدراء العاملين في مؤسسة بنتون بايران.

نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث "التفكير المنظم"

يوضح الجدول (4.6) المقاييس الوصفية ل فقرات البعد الثالث "التفكير المنظم" التي تتدرج تحت المحور الأول (التفكير الإستراتيجي) ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (4.36 من 5) وبوزن نسبي (87.2%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جدًا.

وكما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t- test) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد "التفكير المنظم" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط "الرأي الحيادي" من قبل أفراد مجتمع الدراسة على البعد أم لا، حيث تبين بأن قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة هذا البعد "التفكير المنظم" يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة المرتفعة جدًا فيما يتعلق بالبعد الثالث.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي نصت على "يتم النظر إلى واقع عمل البرنامج بنظرة شمولية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.48 من 5) وبوزن نسبي (89.6%) وتعبر عن درجة موافقة مرتفعة جدًا. بينما احتلت الفقرة الثانية التي نصت على "يتم النظر إلى واقع عمل البرنامج بنظرة شمولية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.48 من 5) وبوزن نسبي (85%)، وتعبر عن درجة موافقة مرتفعة جدًا.

جدول (4.6): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "التفكير المنظم"

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.52	87.2%	4.36	الدرجة الكلية للبعد الثالث "التفكير المنظم"
1	0.63	89.6%	4.48	1. يتم النظر إلى واقع عمل البرنامج بنظرة شمولية.
6	0.69	85.0%	4.25	2. تقوم بالعمل على المزوجة بين قدراتك الذهنية ومتطلبات الواقع.
3	0.72	87.2%	4.36	3. تقوم بتوظيف المهارات الفكرية لتحقيق التكيف مع المستجدات البيئية.
2	0.85	88.6%	4.43	4. يتم التعامل مع المشكلات بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.
5	0.73	85.4%	4.27	5. يتم استخدام برنامج تقييمي لأداء العمل.
4	0.69	88.2%	4.41	6. يتم توزيع الأعمال وفقاً لجدول زمنية تفصيلية.
نتيجة اختبار "ت" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للبعد الثالث "التفكير المنظم" ($t = 17.349, \text{Sig} = 0.000 < 0.05$).				
ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت				

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج المرتبطة بتحليل جوانب التفكير المنظم أنّ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (87.2%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو تبني هذا البعد في إطار عمل البرنامج.

وترى الباحثة أنّ الدرجة المرتفعة لتوافر بعد التفكير المنظم في العمل يرتبط وبشكل رئيسي باعتماد العاملين بالبرنامج على مدخل العقلانية الإجرائية والمعرفية كمنهج للتفكير الإستراتيجي، إذ يستند هذا المدخل على طرح خطوات نظامية تعبر عن سياسة فكرية شاملة ومنظمة تعالج من خلالها مشكلات العمل. إذ يتطلب هذا المنهج وعياً معرفياً كبيراً في النظر إلى جوانب المشكلات ومسبباتها من زوايا متنوعة وبشكل شمولي، وعليها فإنّ طبيعة المشكلات المتداخلة التي تواجه عمل البرنامج، سواء في إطار توفير المستلزمات من المواد الخام أو المعدات، أو تلك المرتبطة بحجم التمويل المقدم ومدى كفايته لتحقيق عوائد مجزية، أو تلك المرتبطة بتوافر المهارات لدى القائمين على تلك المشاريع، هذه المشكلات تحتاج من العاملين على إدارة هذا البرنامج توافر نمط فكري شمولي ومنظم في علاجها.

هذا النمط يجب أن يستند إلى ربط الأهداف العامة وإمكانية تحقيقها بالأنشطة المنفذة التي تضيف قيمة للبرنامج، وتلافي الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتي قد تتسبب في هدر الموارد، وبالتالي إضعاف قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه العامة، كما أنّ العمل بهذا البرنامج يتطلب مرونة فكرية في الانتقال بين البدائل والخيارات، أو حتى إعادة توزيع وتقييم الموازنات المخصصة للأنشطة المتنوعة، والقدرة على إحلال بعض المشاريع ذات الجدوى المرتفعة ارتباطاً بتغيير الظروف والوقائع، بدلاً من المشاريع التي قد لا تستطيع الاستمرارية في ظل تغيير الظروف، وبالتالي القدرة على التكيف والإحلال للأنشطة أثناء عمل تلك المشاريع، أو تغيير أوجه تلك الأنشطة بشكل كلي. وهو ما يتطلب توافر القدرة على التفكير الشمولي، ويفسر الدرجة المرتفعة لهذا البعد لدى العاملين ببرنامج (DEEP).

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (العشي، 2013م) حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من توافر التفكير المنظم في إطار التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا ممثلة في رؤساء مجالس الإدارات وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومدير المشاريع في المنظمات غير الحكومية، ودراسة (أبو عيادة، 2018م)، التي أشارت إلى درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على توافر التفكير المنظم لدى المدراء العاملين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قاسم، 2011م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر الذكاء بعناصره المتنوعة التي تشمل (الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة) في إطار التفكير الإستراتيجي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Rahmatian & Pourkiani, 2013) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من التفكير المنظم لدى مدراء المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان الإيرانية ودراسة (Monnvarian et al., 2011) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من توافر التفكير المنظم لدى المدراء العاملين في مؤسسة بنتون بايران.

نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الرابع "النمط العقلي المتنوع"

يوضح الجدول (4.7) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع "النمط العقلي المتنوع" التي تتدرج تحت المحور الأول (التفكير الإستراتيجي)، ويتكون البعد من (7) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (4.22 من 5) وبوزن نسبي (84.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

وكما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t- test) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد "النمط العقلي المتنوع" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط "الرأي الحيادي" من قبل أفراد مجتمع الدراسة على البعد أم لا، حيث تبين بأن قيمة الوسط الحسابي للدرجة

الكلية للبعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة هذا البعد " النمط العقلي المتنوع " يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة المرتفعة جداً فيما يتعلق بالبعد الرابع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة السادسة والسابعة اللتين نصتا على "تعمل إدارة البرنامج على تطوير الممارسات الفكرية لدى العاملين في البرنامج" يتم بناء خطط التطوير للكوادر البشرية العاملة في البرنامج استناداً إلى أهدافه الإستراتيجية المبتغاة " قد احتلنا المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.27 من 5) وبوزن نسبي (85.4%)، وعبرنا عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي نصت على "يتم الاعتماد على أسلوب تقييم الأفكار المقدمة من قبل فريق العمل ارتباطاً بجدوى تلك الأفكار في معالجة سيناريوهات التغيير في البيئة المحيطة بعمل البرنامج مستقبلاً " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.14 من 5) وبوزن نسبي (82.8%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً.

جدول (4.7): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "النمط العقلي المتنوع"

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.58	84.4%	4.22	الدرجة الكلية للبعد الرابع "النمط العقلي المتنوع"
4	0.78	83.2%	4.16	1. يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لفهم المعلومات المختلفة وتحليلها.
3	0.80	84.6%	4.23	2. تمتلك حساً قوياً وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج المحتملة للسيناريوهات والخطط التي تضعها.
2	0.78	85.0%	4.25	3. يسعى الجميع لاكتشاف مجالات جديدة لعمل البرنامج تساهم في تحقيق أهدافه بفعالية أكبر.
2	0.97	85.0%	4.25	4. تتناسب طبيعة التخصصات العلمية للعاملين مع طبيعة عمل البرنامج وأنشطته.
5	0.77	82.8%	4.14	5. يتم الاعتماد على أسلوب تقييم الأفكار المقدمة من قبل فريق العمل ارتباطاً بجدوى تلك الأفكار في معالجة سيناريوهات التغيير في البيئة المحيطة بعمل البرنامج مستقبلاً.
1	0.85	85.4%	4.27	6. تعمل إدارة البرنامج على تطوير الممارسات الفكرية لدى العاملين في البرنامج.
1	0.66	85.4%	4.27	7. يتم بناء خطط التطوير للكوادر البشرية العاملة في البرنامج استناداً إلى أهدافه الإستراتيجية المبتغاة.
نتيجة اختبار "ت" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للبعد الرابع "النمط العقلي المتنوع" ($t = 13.901$)، $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$.				
ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت				

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج المرتبطة الخاصة بتحليل النمط العقلي المتنوع أن الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (84.4%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو تبني هذا البعد في إطار عمل البرنامج.

وترى الباحثة أنّ الدرجة المرتفعة لتوافر بعد النمط العقلي المتنوع في العمل يرتبط وبشكل رئيسي بتنوع التخصصات العلمية للعاملين في البرنامج وتناسبها مع الوقائع العملية للبرنامج. إذ أنّ تلك التخصصات ترتبط بجميع الجوانب سواء الإدارية أو الفنية التي يعتبر تنوعها متطلبًا هامًا من متطلبات النجاح، وذلك لضمان تفاعل النمط الفكري الإداري مع جوانب الإبداع والابتكار الفني، إذ أنّ هذا التفاعل يضمن إيجاد مخرجات عملية ذات اتجاهات فكرية متفاعلة من جميع جوانبها فيما يتعلق بالتوجهات الخاصة بعمل البرنامج أو طبيعة المشاريع المنفذة. وهو ما يضمن إيجاد أفكار وتوجهات علمية شاملة تضمن إيجاد مخرجات ملائمة تستطيع تحقيق النجاح بمختلف جوانبها سواء الإدارية أو الفنية التي تسهم في تعظيم حجم إنتاجية ومخرجات المشاريع المنفذة، وملاءمتها للتعاطي مع ظروف البيئة المتغيرة بابتكار مجموعة من السيناريوهات والبدائل على مستوى عمل كل مشروع تمكنه من تلافي أو معالجة أية صعوبات مستقبلية من خلال تلقي التدريبات الفنية والإدارية، والتوجيهات من قبل العاملين في البرنامج الذين يتمتعون بأنماط متنوعة من الخبرات والأفكار التي تسهم في تذليل تلك العقبات. كما أنّ اهتمام إدارة برنامج (DEEP) بتطوير القدرات الفكرية وربط خطط التطوير للكوادر البشرية العاملة بالبرنامج بالأهداف الإستراتيجية له، قد أسهم في توفير مثل هذا النمط في التفكير، وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة لتوافر النمط العقلي المتنوع لدى العاملين بالبرنامج.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (العشي، 2013م) حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من توافر النمط العقلي المتنوع في إطار التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا ممثلة في رؤساء مجالس الإدارات وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومدير المشاريع في المنظمات غير الحكومية، كما انفتحت هذه النتيجة مع دراسة (Rahmatian&Pourkiani, 2013) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من التفكير المنظم لدى مدراء المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان الإيرانية ودراسة (Monnvarian et al., 2011) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من توافر التفكير المنظم لدى المدراء العاملون في مؤسسة بنتون بإيران.

5.1.3 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الخامس " إدارة الصراع "

يوضح الجدول (4.8) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس " إدارة الصراع " التي تدرج تحت المحور الأول (التفكير الإستراتيجي) لإجابات الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي " (DEEP) " بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة، ويتكون البعد من (9) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الخامس (4.25 من 5) وبوزن نسبي (85%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

وكما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t- test) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد " إدارة الصراع " حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط " الرأي الحيادي " من قبل أفراد مجتمع الدراسة على البعد أم لا، حيث تبين بأنّ قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة هذا البعد " إدارة الصراع " يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزّز من الموافقة المرتفعة جداً فيما يتعلق بالبعد الخامس.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي نصت على " يتم الاعتماد على أسلوب فرق العمل لأداء الأنشطة المتنوعة " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.48 من 5) وبوزن نسبي (89.6%)، وتعبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً. بينما احتلت الفقرة الثالثة التي نصت على " تقوم الإدارة بدور فعال في تقريب وجهات نظر العاملين في البرنامج " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.11 من 5) وبوزن نسبي (82.2%)، وتعبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً.

جدول (4.8): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس " إدارة الصراع "

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.60	85.0%	4.25	الدرجة الكلية للبعد الخامس "إدارة الصراع"
1	0.73	89.6%	4.48	1. يتم الاعتماد على أسلوب فرق العمل لأداء الأنشطة المتنوعة
6	0.84	83.6%	4.18	2. يتم استثمار حالات الاختلاف في وجهات النظر لطرح بدائل متنوعة تسهم في صنع القرار.
7	0.78	82.2%	4.11	3. تقوم الإدارة بدور فعال في تقريب وجهات نظر العاملين في البرنامج
4	0.87	85.4%	4.27	4. تسعى إدارة البرنامج لتقديم حلول متكاملة ترضي جميع الأطراف المتنازعة.
6	0.72	83.6%	4.18	5. تقوم إدارة البرنامج بجهود إبداعية لحل كافة أشكال الصراع في بيئة العمل.
2	0.78	87.2%	4.36	6. يتمتع العاملون في البرنامج بالإدارة الذاتية وحل المشكلات.
5	0.76	84.0%	4.2	7. تلجأ الإدارة لاستخدام عدة مداخل لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع.
3	0.86	86.4%	4.32	8. تولي إدارة البرنامج أهمية كبرى لشكاوى الأطراف المتنازعة لمنع تطور الخلافات والسيطرة عليها.
5	0.85	84.0%	4.2	9. يتم الاعتماد على أسلوب المشاركة في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.
نتيجة اختبار "ت" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للبعد الخامس "النمط العقلي المتنوع" ($t = 13.817$ ، $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$).				
ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت				

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج المرتبطة الخاصة بتحليل إدارة الصراع أن الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (85%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو تبني هذا البعد في إطار عمل البرنامج.

وترى الباحثة أن الدرجة المرتفعة لتوافر بعد إدارة الصراع في العمل يرتبط ويشكل رئيسي بتوافر درجة مرتفعة من الوعي والإدراك والفهم المشترك، لدى العاملين بالبرنامج بأهمية الاعتماد على نمط المشاركة وفرق العمل كمبدأ هام يتم اعتماده أثناء العمل. هذا المبدأ الذي تعززته إدارة البرنامج يقوم على تذليل العقبات برؤية عقلية مشتركة تخضع إلى المشاركة في نقاش أية معوقات أو تعارض في

التوجهات والوصول إلى قواسم مشتركة من الفهم والإدراك من قبل العاملين بأهمية الحلول الجماعية للمشكلات. كما أنّ سعي إدارة البرنامج لإيجاد حلول إبداعية، ترضي جميع الأطراف التي قد ينتابها حالة من التنازع حول آليات العمل أو المفاهيم، يعزز من إرساء حالة من التوجه العقلاني نحو إدارة الصراع بطرق ذكية تقود إلى تعزيز مفاهيم الإدارة الذاتية وتمكنهم من حل جوانب التناقض أو الصراع بشكل عقلائي داخلي، دون الحاجة إلى وجود أنماط هدامة قد تقود إلى تقويض جهودهم في تحقيق الأهداف العامة للبرنامج، والتي تعبر عن المظلة العامة لمصلحة جميع العاملين بالبرنامج، وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة لتوافر تطبيق بعد إدارة الصراع داخل برنامج (DEEP).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العشي، 2013م) ودراسة (Monnvarian, 2011)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من توافر إدارة الصراع في إطار التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا ممثلة في رؤساء مجالس الإدارات وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومدير المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

نتائج التحليل المتعلقة بالبعد السادس "المساءلة"

يوضح الجدول (4.9) المقاييس الوصفية لفقرات البعد السادس "المساءلة" التي تندرج تحت المحور الأول (التفكير الإستراتيجي) لإجابات الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP) بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة، ويتكون البعد من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد السادس (4.34 من 5) وبوزن نسبي (86.8%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً.

وكما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t- test) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد "المساءلة" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط "الرأي الحيادي" من قبل أفراد مجتمع الدراسة على البعد أم لا، حيث تبين بأنّ قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة هذا البعد "المساءلة" يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة المرتفعة جداً فيما يتعلق بالبعد السادس.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي نصت على "يتم ربط المسؤولية عند التنفيذ بمدى تحقق الأهداف الخاصة بالأنشطة الموكلة للعاملين وفقاً

لوصفهم الوظيفي" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.50 من 5) وبوزن نسبي (90%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً. بينما احتلت الفقرة الثالثة التي نصت على "توجد أنشطة متابعة ومراجعة دورية للعاملين حول المهام المنفذة وطبيعتها" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.20 من 5) وبوزن نسبي (84%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً.

جدول (4.9): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "المساءلة"

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.57	86.8%	4.34	الدرجة الكلية للبعد السادس "المساءلة"
1	0.62	90.0%	4.50	1. يتم ربط المسؤولية عند التنفيذ بمدى تحقق الأهداف الخاصة بالأنشطة الموكلة للعاملين وفقاً لوصفهم الوظيفي.
3	0.81	88.2%	4.41	2. يتوفر لدى العاملين فهم واضح لآليات وإجراءات العمل المتبعة
5	0.76	84.0%	4.20	3. توجد أنشطة متابعة ومراجعة دورية للعاملين حول المهام المنفذة وطبيعتها
4	0.81	85.4%	4.27	4. يتم الاعتماد على استخدام آليات وضوابط واضحة لمعالجة المخالفات غير القانونية.
3	0.80	86.4%	4.32	5. يدرك العاملون بوضوح اللوائح المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها
نتيجة اختبار "ت" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للبعد السادس "المساءلة" (Sig=0.000 < 0.05, t = 15.388).				
ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت				

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج المرتبطة الخاصة بتحليل المساءلة أن الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (86.8%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو تبني هذا البعد في إطار عمل البرنامج.

وترى الباحثة أنّ الدرجة المرتفعة لتوافر بعد المساءلة في العمل يرجع وبشكل رئيسي إلى طبيعة تشعب الأطراف المشاركة في عمل هذا البرنامج. إذ أنّ هذا البرنامج يتم تنفيذه بالشراكة مع أطراف متنوعة أهمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كحاضنة رئيسية لإدارة هذا البرنامج في قطاع غزة، بالإضافة إلى وزارة التنمية الاجتماعية ومؤسسات المجتمع المدني المتنوعة الشريكة في التنفيذ. وعليه فإنّ ادراك العاملين بهذا البرنامج ضمن وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة لتتبع الجهات الشريكة، وبالتالي تتنوع الجهات الرقابية التي تقوم بتوفير جوانب التغذية المرتدة حول أداء العاملين بالبرنامج في

إطار وزارة التنمية الاجتماعية يعزز من ضرورة حرص العاملين على فهم اللوائح والإجراءات والالتزام بالمسؤوليات المحددة لهم في إطار وصفهم الوظيفي ضمن عمل البرنامج. وذلك لضمان عدم وقوعهم بأيّة مخالفات، قد تتسبب لهم بإشكالات على المستوى الفردي. كما أنّ حرص إدارة الوزارة بقطاع غزة على استمرارية وجود جهات مانحة توفر التمويل للشرائح التي تخدمها الوزارة، في ظل حالة الصراع الشديد وشح التمويل الدولي للقطاع، وحالة الانقسام السياسي ومحاولة كل طرف إظهار ما يحققه من إنجازات عملية للمواطن في قطاع غزة، يجعل من إدارة الوزارة حريصة وبشكل خاص على تنفيذ أعمال برنامج (DEEP) بدقة متناهية وتثديد الجوانب الرقابية والمساءلة للعاملين بها حول أيّة جوانب من الإخفاقات قد تتسبب بإيجاد أيّة إشكالات مع الممولين، وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة لتوافر بعد المساءلة أثناء عمل برنامج (DEEP) ضمن وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العشي، 2013م) حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من توافر المساءلة في إطار التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا ممثلة في رؤساء مجالس الإدارات وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومدير المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

نتائج التحليل المتعلقة بالبعد السابع " الإبداع "

يوضح الجدول (4.10) المقاييس الوصفية لفقرات البعد السابع " الإبداع "، ويتكون البعد من (8) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد السابع (4.18 من 5) وبوزن نسبي (83.6%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

وكما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t- test) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد " الإبداع " حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط "الرأي الحيادي" من قبل أفراد مجتمع الدراسة على البعد أم لا. حيث تبين بأنّ قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة هذا البعد "الإبداع" يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة المرتفعة فيما يتعلق بالبعد السابع.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي نصت "يتم الاعتماد على مبدأ تفعيل اقتراح طرقاً جديدة لتعظيم نتائج أعمال المشاريع الممولة لصالح المستفيدين" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.41 من 5) وبوزن نسبي (88.2%)، وتعتبر عن درجة

موافقة مرتفعة جداً. بينما احتلت الفقرة الثامنة التي نصت على "تخصص إدارة البرنامج مبالغ نقدية لتشجيع العمل البحثي لاكتشاف الفرص المتاحة لتمكين المستفيدين بطرق أكثر فعالية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.95 من 5) وبوزن نسبي (79%)، وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (4.10): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السابع "الإبداع"

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.61	83.6%	4.18	الدرجة الكلية للبعد السابع "الإبداع"
1	0.92	88.2%	4.41	1. يتم الاعتماد على مبدأ تفعيل اقتراح طرقاً جديدة لتعظيم نتائج أعمال المشاريع الممولة لصالح المستفيدين.
6	0.74	81.8%	4.09	2. تتوفر لديك المقدرة على تعديل خطة العمل في الوقت المناسب إذا اختلفت الظروف عند تنفيذ الخطة عن الظروف التي كانت موجودة عند إعدادها
2	0.82	86.0%	4.30	3. تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.
3	0.76	85.4%	4.27	4. تسعى للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة
4	0.89	85.0%	4.25	5. يتم الاعتماد على منهجية تطوير الأفكار المقدمة من قبل المستفيدين حول المشاريع المختلفة وإعادة تأطيرها باتجاهات إبداعية جديدة.
7	0.99	80.0%	4.00	6. تشجع إدارة البرنامج العاملين على تقديم حلول خلاقية غير تقليدية للمشكلات التي تعترض العمل
5	0.79	83.6%	4.18	7. يتم الاعتماد على أساليب المشاركة الإبداعية مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بعمل البرنامج.
8	0.94	79.0%	3.95	8. تخصص إدارة البرنامج مبالغ نقدية لتشجيع العمل البحثي لاكتشاف الفرص المتاحة لتمكين المستفيدين بطرق أكثر فعالية.

نتيجة اختبار "ت" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للبعد السابع "الإبداع" ($t = 12.922, \text{Sig} = 0.000 < 0.05$).

ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج المرتبطة الخاصة بتحليل جوانب الإبداع أن الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (83.6%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو تبني هذا البعد في إطار عمل البرنامج.

وترى الباحثة أن الدرجة المرتفعة لتوافر بعد الإبداع في العمل يرجع وبشكل رئيسي إلى طبيعة البيئة المتغيرة وشديدة التعقيد في عمل القطاع الخاص بقطاع غزة. إذ أن المشاريع الممولة من قبل برنامج

DEEP تتسم بالطابع الخاص وتخضع للإطار التنافسي العام في بيئة قطاع غزة. فهذه البيئة تتسم بشكل عام بضعف القدرة الشرائية للمواطن الفلسطيني من جهة، والتنافسية الشديدة على تحقيق هوامش الربح من جهة أخرى، والتي قد تصل في بعض الأحيان لتحمل بعض المشاريع لخسائر في الأجل القصير، أملاً في تحقيق إيرادات تسهم في استمراريتها بالأجلين المتوسط والطويل.

هذه البيئة تتسم بصعوبة الاستثمار في مشاريع صغيرة جديدة ودمجها في إطار بيئة الأعمال، وعليه فإن تمويل المشاريع الصغيرة في إطار برنامج DEEP ضمن هذه البيئة يتطلب توافر قدر كبير من الإبداع في اختيار طبيعة تلك المشاريع من جهة، ودراسة جدواها بشكل عميق من جهة أخرى، لضمان قدرتها على الاندماج والاستمرارية في مثل هذه البيئة.

كما أنّ طبيعة الصعوبات التي واجهت بعض المشاريع التي نفذت في المرحلتين الأولى والثانية من عمل البرنامج، والتي حملت في طياتها مجموعة من الدروس المستفادة لبعض جوانب الإخفاق والقصور التي ارتبطت بها قد عززت من قيام العاملين بامتلاك قدرات كبيرة في إبداع وابتكار الحلول لتلك المشاكل مستقبلاً عبر تبني إدارة البرنامج لمبادئ تعزيز الاتجاهات الإبداعية في تقديم الحلول الخلاقة غير التقليدية للمشكلات التي تعترض العمل، وتشجيع العمل البحثي لاكتشاف الفرص المتاحة لتمكين المستفيدين بطرق أكثر فعالية، للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة، وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة لواقع تطبيق بعد الإبداع في إطار عمل برنامج (DEEP).

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (العشي، 2013م) حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من توافر الإبداع في إطار التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا، ممثلة في رؤساء مجالس الإدارات وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومدير المشاريع في المنظمات غير الحكومية، ودراسة (غبن، 2015م) حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة من توافر جوانب الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع الإنشائية في فلسطين، ودراسة (السيوطي، 2011م) والتي أشارت إلى أنّ المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة مرتفعة، ودراسة (Al-Zu'bi, 2017) التي أشارت إلى توفر درجة مرتفعة من الإبداع لدى العاملين في مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Monnvarian et al., 2011) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من توافر الإبداع لدى المدراء العاملين في مؤسسة بنتون بإيران.

نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني " التخطيط الإستراتيجي "

يوضح الجدول (4.11) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي" لإجابات الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي " (DEEP)" بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة. ويتكون المحور من (14) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (4.15 من 5) وبوزن نسبي (83.1%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

وكما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t- test) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية للمحور "التخطيط الإستراتيجي" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط " الرأي الحيادي" من قبل أفراد مجتمع الدراسة على البعد أم لا. حيث تبين بأن قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة هذا المحور " التخطيط الإستراتيجي" يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة المرتفعة فيما يتعلق بالمحور الثاني.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي نصت "يتوفر لدى البرنامج رؤية إستراتيجية واضحة للطموح المستقبلي المرغوب" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.50 من 5) وبوزن نسبي (90%)، وتعبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً. بينما احتلت الفقرة الثانية التي نصت على "يتم الاعتماد في رؤية البرنامج على الموارد والإمكانات المتاحة والمقدرة مستقبلاً" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.98 من 5) وبوزن نسبي (79.5%)، وتعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (4.11): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي"

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.62	83.1%	4.15	الدرجة الكلية للمحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي"
1	0.88	90.0%	4.50	1. يتوفر لدى البرنامج رؤية إستراتيجية واضحة للطموح المستقبلي المرغوب.
11	0.70	79.5%	3.98	2. يتم الاعتماد في رؤية البرنامج على الموارد والإمكانات المتاحة والمقدرة مستقبلاً.
2	0.78	86.8%	4.34	3. تعمل الطواقم التنفيذية في إطار الفهم الواضح لرؤية البرنامج للأعمال المخططة
7	0.82	82.7%	4.14	4. تهتم إدارة البرنامج بإيصال رسالتها لجميع العاملين بغرض رفع كفاءة الأداء.
5	0.92	83.6%	4.18	5. يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية للبرنامج بعد دراسة حقيقة للاحتياجات التنموية لجميع أطراف العلاقة.
4	0.93	84.1%	4.20	6. تنصف أهداف البرنامج بالواقعية والتحديد والقابلية للقياس وفقاً لجدول زمني يحكم تنفيذها.
3	0.73	85.9%	4.30	7. يتوفر لدى العاملين في البرنامج فهم واضح لأهدافه الإستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها.
9	0.86	80.9%	4.05	8. تقوم إدارة البرنامج بالتقييم الدوري لمدى وصولها إلى تحقيق الأهداف المخططة.
9	0.89	80.9%	4.05	9. يتم الاعتماد على أساليب تحليل نقاط القوة والضعف لتعزيز القدرات الداخلية للعاملين في البرنامج.
6	0.91	83.2%	4.16	10. يتم استخدام أسلوب تحليل الفرص والتهديدات في إطار البيئة الخارجية لضمان استمرار سير عمل البرنامج بشكل أفضل.
8	1.01	81.8%	4.09	11. تقوم إدارة البرنامج بالاعتماد على إجراء تحليل توقعي للسيناريوهات المحتملة المؤثرة على فعالية عمل البرنامج وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية.
8	0.71	81.8%	4.09	12. تقوم إدارة البرنامج بالأخذ بعين الاعتبار الافتراضات الإستراتيجية المحتملة في بيئة عملها الخارجية التي قد تؤثر سلبيًا على بناء قدرات المستفيدين عند وضع خطتها الإستراتيجية.
8	0.98	81.8%	4.09	13. تعتمد إدارة البرنامج في طريقة عملها على وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية اعتمادًا على أسلوب السيناريوهات.
10	0.91	80.0%	4.00	14. تضع إدارة البرنامج خيارات إستراتيجية بديلة في حال انحراف الواقع عن السيناريو المعتمد.
نتيجة اختبار "ت" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للمحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي" (Sig=0.000 < t = 12.280) (0.05).				
ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت				

الجدول من إعداد الباحثة استنادًا لمخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج المرتبطة الخاصة بممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل العاملين في برنامج (DEEP) ضمن وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة قد كان إيجابياً، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا المحور (83.1%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو تبني التخطيط الإستراتيجي في إطار عمل البرنامج.

وترى الباحثة أنّ الدرجة المرتفعة لممارسة أنشطة التخطيط الإستراتيجي ضمن برنامج (DEEP)، يرجع إلى أنّ طبيعة الأنشطة المنفذة في هذا البرنامج ترتبط بمجموعة متنوعة من المشاريع الربحية المدرة للدخل، التي تصنف ضمن أنشطة القطاع الخاص الفلسطيني في قطاع غزة.

وفي ظل بيئة العمل المتغيرة التي يشهدها قطاع غزة، وخصوصاً على مستوى القطاع الخاص الفلسطيني، فقد أصبحت قضايا ممارسة التخطيط الإستراتيجي ممراً إجبارياً للمؤسسات والشركات التي تسعى إلى النجاح والاستمرارية. إذ أنّ هذه البيئة تتصف بارتفاع حجم التهديدات الخارجية التي تؤثر على قطاع الأعمال بشكل عام، وعلى المشاريع حديثة النشأة على وجه التحديد.

إذ تتمثل أهم هذه التهديدات في حالة التقلبات المستمرة في حركة انسياب البضائع بفعل الإغلاق المتكرر للمعابر التجارية، بالإضافة إلى مخاطر الحروب التي أثرت على مجال أنشطة المشاريع الاستثمارية. كما أنّ ارتفاع حدة المنافسة وارتفاع تكلفة الأعمال المرتبطة بتصاعد حدة الإغلاق والحصار المفروض على قطاع غزة، قد أثرت على مجمل هوامش الأرباح للشركات والمشاريع بشكل عام. هذا بالإضافة إلى انخفاض القوة الشرائية للمستهلك الفلسطيني بفعل الأزمات المرتبطة بتخفيض قيم فواتير الرواتب والأجور لموظفي القطاع العام وتسريح أعداد كبيرة من العاملين في مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، هذه الجوانب أدت إلى الضغط على هوامش أرباح الشركات بحيث أصبحت تقبل بالحدود الدنيا من الأرباح أملاً في تحسن الظروف وتحقيق حصيلة كافية من الأرباح في الأجلين المتوسط والبعيد.

كما أنّ العديد من الشركات أصبحت تعمل عند نقطة التعادل، بحيث تسعى للبقاء في الأجل القصير انتظاراً لتحسن الظروف العامة في بيئة الأعمال بقطاع غزة، هذه الجوانب فرضت على العاملين

ضمن برنامج DEEP إتباع أساليب التخطيط الإستراتيجي كمدخل هام لتحقيق النجاح النسبي للأنشطة المنفذة، وذلك من أجل ضمان تحقيق أهداف البرنامج واستمرارية عمله.

إذ أنّ رصد الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي للمشاريع الممولة من قبل البرنامج يعتبر من أهم الجوانب التي يركز عليها العاملون، وذلك ارتباطاً بتجاربيهم السابقة في المراحل الأولى لتنفيذ البرنامج والتي شهدت مجموعة من التهديدات المتمثلة في عدم توافر مجموعة كبيرة من المعدات والمستلزمات في الأسواق المحلية اللازمة للبدء بالأنشطة وتضخم التكاليف المرتبطة بالمواد المتوفرة بفعل الإغلاق المتكرر للمعابر التجارية، هذا بالإضافة إلى التهديد الحقيقي لوجود بعض المشاريع المنفذة بفعل حالة المنافسة الشديدة وضعف قدرات المشاريع الحديثة مقارنة بالمشاريع القائمة. كما أنّ نقاط الضعف الداخلية الخاصة بتلك المشاريع، والتي تعتمد فقط على خبرات أصحاب تلك المشاريع كانت عاملاً آخر مهمًا لانتهاج فكر التخطيط الإستراتيجي في محاولة لتحويلها إلى نقاط قوة عبر تأهيل أصحابها في الجوانب الإدارية والفنية، من أجل تمكينهم من العمل بفكر إداري سليم.

كما ترى الباحثة أنّ تركيز إدارة مشروع DEEP على تحقيق الأهداف طويلة الأجل دفعهم إلى تبني فكر التخطيط الإستراتيجي، من أجل وضع سيناريوهات وبدائل إستراتيجية للأعمال في حال مواجهة أية ظروف طارئة أو معطلة للعمل في بيئة قطاع غزة واعتمادهم على مداخل الأفكار المرنة وتغيير الأولويات وفقاً للاتجاهات البيئية السائدة في بيئة عمل قطاع غزة. وهو ما ترتب عليه ضرورة توافر فريق مؤهل يمتلك قدرات كبيرة في التخطيط الإستراتيجي بغية تمكّنه من وضع البدائل والإبداع في الحلول الإستراتيجية للمشكلات الدورية التي تواجه البرنامج في ظل هذه البيئة شديدة التعقيد والتغيير، وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة للتخطيط الإستراتيجي في بيئة قطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشيخ أحمد، 2018م) ودراسة (الغوطي، 2017م) ودراسة (جعفر، 2017م) ودراسة (عبد الرحمن والشويخ، 2015م) والتي أشارت جميعها إلى وجود درجة مرتفعة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات الفلسطينية المتنوعة والتي استهدفتها هذه الدراسات. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (عواد ومحمود، 2018م)، والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لتطبيق أسس التخطيط الإستراتيجي داخل الشركة العامة لمنتجات ألبان أبي غريب، ودراسة (مزيد وآخرون، 2018م) ودراسة (بعيجي، 2016م) ودراسة (أبو نصيب ويوسف، 2013م)،

والتي أشارت جميعها إلى وجود درجات مرتفعة لممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المستهدفة. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (Demirkaya,2015) ودراسة (Kare et al, 2013) ودراسة (Tatian et al, 2013) والتي أشارت جميعها إلى وجود درجة مرتفعة لممارسة التخطيط الإستراتيجي في شركات الأعمال والجامعات المستهدفة.

نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثالث " التمكين الاقتصادي " من وجهة نظر الموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية.

يوضح الجدول (4.12) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثالث "التمكين الاقتصادي" لإجابات الموظفين العاملين بالإدارة العليا والوسطى والدنيا في برنامج التمكين الاقتصادي " (DEEP)" بوزارة التنمية الاجتماعية غزة. ويتكوّن المحور من (15) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثالث (4.17 من 5) وبوزن نسبي (83.4%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

كما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t- test) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية للمحور " التمكين الاقتصادي" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط " الرأي الحيادي" من قبل أفراد مجتمع الدراسة على المحور أم لا. حيث تبين بأنّ قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أكبر من القيمة (3)، وذات دلالة إحصائية. وهو ما يشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة هذا المحور " التمكين الاقتصادي" يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزّز من الموافقة المرتفعة فيما يتعلّق بالمحور الثالث.

أمّا فيما يتعلّق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المحور، فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرتين الأولى والأخيرة اللتين نصتا على "توجد معايير واضحة لاختيار الفئات المستفيدة من الأنشطة المتنوعة، تعزّز الأنشطة المنفذة بعد الانتهاء منها، الاستقلال والأمن الاقتصادي للمستفيدين" قد احتلتا المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.55 من 5) وبوزن نسبي (90.9%)، وتعبيران عن درجة موافقة مرتفعة جداً. بينما احتلت الفقرة الرابعة التي نصت على "تستطيع الموازنات المخصصة تغطية جميع الطلبات المقدمة من المستفيدين ممن تنطبق عليهم شروط الاستفادة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.98 من 5) وبوزن نسبي (79.5%)، وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (4.12): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثالث "التمكين الاقتصادي" من وجهة نظر الموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.62	83.4%	4.17	الدرجة الكلية للمحور الثالث "التمكين الاقتصادي"
1	0.66	90.9%	4.55	1. توجد معايير واضحة لاختيار الفئات المستفيدة من الأنشطة المتنوعة.
12	0.82	78.6%	3.93	2. يتم توفير تمويل كافٍ للمستفيد للبدء بمشروع يؤهله لتوفير قدر كافٍ من الدخل لنقله من فئة العوز إلى الاعتماد على الذات.
2	0.86	86.8%	4.34	3. يعتبر عامل توافر الرغبة والقدرة على البدء بنشاط اقتصادي أحد أهم الركائز لمنح التمويل.
11	0.73	79.5%	3.98	4. تستطيع الموازنات المخصصة تغطية جميع الطلبات المقدمة من المستفيدين ممن تنطبق عليهم شروط الاستفادة.
6	0.93	82.7%	4.14	5. يتم توفير تدريب متخصص للمستفيدين من أنشطة البرنامج.
7	0.81	82.3%	4.11	6. يتم مراعاة كلا الجنسين ممن تنطبق عليهم شروط الاستفادة عند منح التمويل.
4	1.00	84.1%	4.20	7. تسهم طبيعة الأنشطة المنفذة في تعزيز الثقافة التنموية كبديل للثقافة الإغاثية.
9	0.81	80.0%	4.00	8. يتم توفير الفرص للمستفيدين للالتحاق ببرامج تدريبية مهنية تساعدهم لدخول سوق العمل.
6	1.00	82.7%	4.14	9. يتم دعم احتياجات المستفيدين وأفكارهم المتنوعة، من التمويل الخاص بمشاريعهم.
10	0.84	80.0%	4.00	10. تعتبر آليات العمل المتبعة محفزة لتعزيز التفكير الإيجابي للمستفيدين للبدء في أنشطة اقتصادية خاصة بهم.
5	0.87	83.6%	4.18	11. تتم مساعدة المستفيدين في إعداد دراسة جدوى واقعية للمشاريع المنوي تنفيذها.
6	0.82	82.7%	4.14	12. تسهم برامج التأهيل الفني والإداري المقدمة بتعزيز فرص نجاح المشاريع الممولة.
8	0.86	81.8%	4.09	13. تتوفر حالة من الرضى من قبل المؤسسات الشريكة في التنفيذ عن نتائج العمل في تحقيق التمكين الاقتصادي للفئات المستفيدة.
3	0.86	84.5%	4.23	14. تتوفر حالة من الرضا من قبل المستفيدين حول آليات العمل المتبعة تجاه عملية التمكين الاقتصادي لهم.
1	0.76	90.9%	4.55	15. تعزز الأنشطة المنفذة بعد الانتهاء منها، الاستقلال والأمن الاقتصادي للمستفيدين.
نتيجة اختبار "ت" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للمحور الثالث "التمكين الاقتصادي" (Sig=0.000 < 0.05, t = 12.524).				
ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت				

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج المرتبطة الخاصة بمحور التمكين الاقتصادي المرتبط ببرنامج التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة في قطاع غزة، وجود درجة مرتفعة من تقييم العاملين في برنامج DEEP ضمن وزارة التنمية الاجتماعية لنتائج هذه البرنامج فيما يتعلق بالتمكين الاقتصادي للمستفيدين، حيث بلغ الوزن النسبي الخاص بهذا البعد (83.4%). الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو تحقيق البرنامج لأهدافه في تمكين هذه الأسر من الاعتماد على الذات والخروج من حالة العوز، وتتفق هذه النتيجة مع تقييم المستفيدين من أنشطة البرنامج حول مدى مساهمته في تحقيق التمكين الاقتصادي لهم ولأسرهم، حيث أظهرت نتائج التحليل الخاصة بآراء المستفيدين وجود اتجاه إيجابي من قبلهم فيما يتعلق بقدرة البرنامج على تحقيق التمكين الاقتصادي لهم ولأسرهم، حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا المحور (80.2%)، وهو ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من تقييم المستفيدين لأنشطة برنامج (DEEP) فيما يتعلق بالتمكين الاقتصادي لهم.

ومن الملاحظ هنا وجود توافق نسبي بين كل من آراء العاملين ببرنامج (DEEP) والمستفيدين من أنشطة هذا البرنامج نحو قدرته على تحقيق التمكين الاقتصادي للفئات المستهدفة، وهو ما يشير إلى وجود درجة هامة من النجاح النسبي للبرنامج في تحقيق أهدافه المرتبطة بالتمكين الاقتصادي.

وترى الباحثة أنّ الدرجة المرتفعة في تقييم كل من العاملين والمستفيدين من البرنامج يرتبط بقدرة مشاريع التمكين الاقتصادي على إحداث حالة من التنمية الحقيقية للمستفيدين كون هذه المشاريع لا تعتمد على الطابع الإغاثي، إنّما ترتبط بالجوانب التنموية التي تتصف بالاستدامة في جوانبها المتنوعة، وخصوصاً المالية منها. كما أنّ هذا التقييم يتوافق مع الأدبيات العلمية النظرية، والتجارب العملية للدول المختلفة، والتي أثبتت قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة فيها على قيادة عملية التنمية الاقتصادية. إذ أنّ العديد من الدول قد اعتمدت في ثورتها التنموية على تعزيز دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أجل إحداث حالة حقيقية من التنمية، واعتبرتها الوسيلة الأهم لعلاج مجموعة من المعضلات الاقتصادية كإشكالات البطالة والفقير.

وفي واقعنا الراهن بقطاع غزة، حيث ترتفع معدلات البطالة والفقير، ينظر المستفيدين من هذه البرامج على أنّها الوسيلة الأهم التي تشكل مدخلاً لهم من أجل الخروج من المعضلات التي تواجههم، والتي يتمثل أهمها في ضيق سوق العمل وعدم قدرته على توليد الفرص الكافية لتلبية احتياجات المواطنين المؤهلين للعمل. وبالتالي فإنّ وجود بدائل لقضايا التشغيل تتمثل بتقديم التمويل والقروض للمستفيدين من برنامج (DEEP) من أجل بناء قدراتهم وتمكينهم من الدخول إلى سوق العمل، ينظر إليه

المستفيدون بإيجابية من حيث الفكرة والتطبيق، وهو ما جعل تقييمهم يأخذ اتجاهاً إيجابياً فيما يتعلق بهذه البرامج، ويتوافق مع آراء العاملين بالبرنامج من حيث الدرجة المرتفعة من التقييم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشايب، 2010م) التي أشارت إلى تحقيق المشاريع الصغيرة لزيادة في دخول الأسر أسهمت في تمكينهم اقتصادياً، ودراسة (الثلاثيني، 2013م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الفعالية لبرنامج (DEEP) في تحقيق التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (الجلاد، 2018م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من المساهمة لبرنامج (DEEP) في التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة في الضفة الغربية، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عقل، 2015م) التي أشارت إلى أنّ تقييم عملية التمكين الاقتصادي في إطار برنامج (DEEP) كانت بدرجة متوسطة فيما يتعلق بتقييم عملية (تنفيذ المشروع، وقابلية نجاح المشروع، التقرير التجميعي للمشروع).

نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الرابع "التمكين الاقتصادي" من وجهة نظر المستفيدين

يوضح الجدول (4.13) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الرابع "التمكين الاقتصادي" لإجابات المستفيدين من برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP)، ويتكوّن المحور من (15) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الرابع (4.17 من 5) وبوزن نسبي (79.6%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

وكما تشير نتيجة قيمة اختبار (One sample t- test) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية للمحور "التمكين الاقتصادي من وجهة نظر المستفيدين" حول القيمة (3) التي تعبّر عن الموقف المتوسط "الرأي الحيادي" من قبل أفراد عينة الدراسة على المحور أم لا، حيث تبين بأنّ قيمة الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية. وهو ما يشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة هذا المحور "التمكين الاقتصادي من وجهة نظر المستفيدين" يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزّز من الموافقة المرتفعة فيما يتعلق بالمحور الرابع.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الخامسة عشر التي نصت على "تقوم إدارة برنامج (DEEP) بمنح التمويل استناداً إلى دراسة جدوى اقتصادية تشير إلى إمكانية نجاح المشروع الممول." قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.11 من 5) وبوزن نسبي (82.2%)، وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة جداً. بينما احتلت الفقرة الثالثة التي نصت على "لقد أسهم برنامج (DEEP) في توفير برامج تدريبية مهنية لأغراض الاندماج في سوق العمل" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.90 من 5) وبوزن نسبي (78%)، وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.

جدول (4.13): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثالث "التمكين الاقتصادي" من وجهة نظر المستفيدين

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
	0.59	79.6%	3.98	الدرجة الكلية للمحور الثالث "التمكين الاقتصادي"
4	0.80	80.4%	4.02	1. يساهم برنامج (DEEP) في توفير التمويل اللازم لأغراض إقامة المشاريع الخاصة بالمستفيدين.
3	0.89	80.8%	4.04	2. إن التمويل المقدم من قبل برنامج (DEEP) يغطي احتياجات المستفيدين للتمويل الخاص بمشاريعهم وأفكارهم.
13	0.93	78.0%	3.90	3. لقد أسهم برنامج (DEEP) في توفير برامج تدريبية مهنية لأغراض الاندماج في سوق العمل.
6	0.96	79.3%	3.97	4. لقد أسهمت برامج التأهيل الفني والإداري المقدمة من قبل البرنامج بتعزيز فرص نجاح المشاريع المنفذة.
12	0.86	78.2%	3.91	5. لقد ساهم برنامج (DEEP) في تعزيز قدراتي الاقتصادية.
10	0.86	78.4%	3.92	6. أشعر بوجود دور فاعل لبرنامج (DEEP) في تعزيز مكانتي داخل الأسرة.
8	0.90	78.8%	3.94	7. لقد أصبحت إنساناً منتجاً بفضل برنامج (DEEP) الذي وفر لي الفرصة لتحقيق طموحاتي الاقتصادية.
11	0.92	78.3%	3.91	8. أشعر بأن القائمين على برنامج (DEEP) يميزون بالمهنية في أعمالهم.
9	0.89	78.5%	3.93	9. إن آلية عمل برنامج (DEEP) تعزز من التفكير الإيجابي للمستفيدين في بدء أنشطة خاصة بهم.
5	0.92	79.4%	3.97	10. أشعر بالاستقلال والأمن الاقتصادي بفضل التمويل المقدم لي من قبل برنامج (DEEP).
7	0.84	79.2%	3.96	11. لقد أسهم برنامج (DEEP) في تمكيني من تخطي حالة العوز للاعتماد على الذات.
7	0.95	79.2%	3.96	12. يعتبر برنامج (DEEP) أحد أهم البرامج التي تسهم في تعزيز ثقافة العمل لدى المستفيدين.
4	0.91	80.4%	4.02	13. أشعر بأن أنشطة برنامج (DEEP) كان لها الدور الإيجابي في شعوري بالرضي وتحقيق الذات.
2	0.85	81.7%	4.09	14. تسهم إدارة البرنامج في توجيه المستفيدين نحو أفكار المشاريع الأكثر جدوى التي يمكنهم العمل في إطارها.
1	0.79	82.2%	4.11	15. تقوم إدارة برنامج (DEEP) بمنح التمويل استناداً إلى دراسة جدوى اقتصادية تشير إلى إمكانية نجاح المشروع الممول.

نتيجة اختبار "t" حول متوسط الإجابات على الدرجة الكلية للمحور الثالث "التمكين الاقتصادي" من وجهة نظر المستفيدين (t = 0.05 < 0.000 = Sig).

ملاحظة: الوسط الحسابي: مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين، الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100%، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر أحد معايير التشتت

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

وترى الباحثة أنّ الدرجة الإيجابية المرتفعة لتقييم المستفيدين لانشطة برنامج (DEEP) ترتبط بملامسة هذا البرنامج لاحتياجاتهم ورغباتهم، إذ أن معظم البرامج الداعمة في قطاع غزة تركز على منح التمويل الاغاثي للاسر باستثناء هذا البرنامج الذي يركز على البعد التنموي، هذا البعد قد اصبح مطلباً للاسر التي تمتلك المقومات للعمل الفني في تخصصاتهم وتوجهاتهم المهنية او تلك التي بنيت من

واقع خبراتهم المتراكمة في الاعمال الحياتية، هذه القدرات التي تمتلكها هذه الاسر لا تستطيع استثمارها بسبب عجزها عن توفير التمويل اللازم لها وبالتالي فان توفر برنامج يحاكي الاحتياج الحقيقي لهذه الاسر ويسهم في سد الفجوة المنقوصة المتمثلة بعجز التمويل سيجد دعماً وتشجيعاً إيجابياً من قبلهم للاستمرار بانشطته رغبة منهم في تعظيم حجم المنافع الخاصة بهم، كما ان بيئة قطاع غزة التي تشهد حالة غير مسبوقه من ارتفاع لمعدلات البطالة والفقر وفقدان القدرة على الوصول الى مصادر التمويل قد ساهمت في بلورة اتجاهات المستفيدين بالنظرة الإيجابية الى مثل هذه البرامج باعتبارها الوسيلة الأهم التي تشكل مدخلاً لهم من أجل الخروج من المعضلات التي تواجههم، والتي يتمثل أهمها في ضيق سوق العمل وعدم قدرته على توليد الفرص الكافية لتلبية احتياجات المواطنين المؤهلين للعمل. وبالتالي فإن وجود بدائل لقضايا التشغيل تتمثل بتقديم التمويل والقروض للمستفيدين من برنامج (DEEP) من أجل بناء قدراتهم وتمكينهم من الدخول إلى سوق العمل، ينظر إليه المستفيدون بإيجابية من حيث الفكرة والتطبيق، وهو ما جعل تقييمهم يأخذ اتجاهاً إيجابياً فيما يتعلق بهذه البرامج، ويتوافق مع آراء العاملين بالبرنامج من حيث الدرجة المرتفعة من التقييم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشايب، 2010م) التي أشارت إلى تحقيق المشاريع الصغيرة لزيادة في دخول الأسر أسهمت في تمكينهم اقتصادياً، ودراسة (الثلثيني، 2013م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الفعالية لبرنامج (DEEP) في تحقيق التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (الجلاد، 2018م) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من المساهمة لبرنامج (DEEP) في التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة في الضفة الغربية، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عقل، 2015م) التي أشارت إلى أنّ تقييم عملية التمكين الاقتصادي في إطار برنامج (DEEP) كانت بدرجة متوسطة فيما يتعلق بتقييم عملية (تنفيذ المشروع، وقابلية نجاح المشروع، التقرير التجميعي للمشروع).

4-4 قياس العلاقة بين متغيرات أداة الدراسة

حيث يعتبر قياس العلاقة بين المتغيرات الخطوة الأولى لمعرفة اتجاه وطبيعة العلاقات بين المتغيرات، وقبل البدء باختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

والجدول (4.14) يوضح نتائج العلاقة بين المتغير المستقل التي تمثل "أبعاد التفكير الإستراتيجي" على المتغير الوسيط "التخطيط الإستراتيجي" والمتغير التابع "التمكين الاقتصادي" باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وبعد اختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية، الذكاء، التفكير

المنظم، النمط العقلي المتنوع، إدارة الصراع، المساءلة، الإبداع)، والمتغير الوسيط " التخطيط الإستراتيجي" تبين بأنه يوجد علاقة طردية ايجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد (التفكير الإستراتيجي) والتخطيط الإستراتيجي. وكذلك وجود علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي، وكذلك وجود علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي.

الجدول (4.14) يوضح نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع "التمكين الاقتصادي"		المتغير الوسيط "التخطيط الإستراتيجي"		متغيرات الدراسة	أبعاد المتغير المستقل
معامل ارتباط مستوى الدلالة	بيرسون	معامل ارتباط مستوى الدلالة	بيرسون		
0.009	**0.388	0.021	*0.348	الرؤية المستقبلية	الوسيط
0.000	**0.675	0.000	**0.643	الدعاء	
0.000	**0.718	0.000	**0.742	التفكير المنظم	
0.000	**0.748	0.000	**0.737	النمط العقلي المتنوع	
0.000	**0.832	0.000	**0.743	إدارة الصراع	
0.000	**0.744	0.000	**0.718	المساءلة	
0.000	**0.863	0.000	**0.871	الإبداع	
0.000	**0.905	0.000	***0.873	المحور الأول "التفكير الإستراتيجي"	
0.000	**0.925			المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي"	
**الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05					

الجدول من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج SPSS

استناداً الى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي تظهر وجود علاقة طردية ايجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد (التفكير الاستراتيجي) والتخطيط الاستراتيجي وكذلك وجود علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والتمكين الاقتصادي، وكذلك وجود علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتمكين الاقتصادي فترى الباحثة ان وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي يرتبط وبشكل رئيسي بالتداخل الادبي النظري بين المدخلين، اذ تشير الادبيات الفلسفية النظرية إلى أن أسس العمل في

البيئات المتغيرة تستند الى قواعد العمل الاستراتيجي والتي من أهمها التفكير والتخطيط والإدارة الاستراتيجية، وبالتالي فان جميع هذه الأساليب تنتمي الى مظلة العمل الاستراتيجي وتتداخل فيما بينها بتوجهاتها ومكوناتها وأساليب عملها وعليه فانه من الطبيعي توافر علاقة قوية وإيجابية بين كل من التفكير والتخطيط الاستراتيجي فامتلاك العاملين لقدرات التفكير الإستراتيجي ستمكنهم من القدرة على انتهاج نهج التخطيط الإستراتيجي بمكوناته وأساليبه المتنوعة، فالتفكير الإستراتيجي يعتبر الأساس والمظلة الكبرى التي تمكن حاملها من القدرة على الترجمة التطبيقية لهذه الأفكار بشكل فعلي من خلال التخطيط الإستراتيجي، اما فيما يتعلق باتجاه العلاقة الإيجابي القوي بين كل من التفكير والتخطيط الاستراتيجي بالتمكين الاقتصادي فتعزو الباحثة وجود مثل هذه العلاقة الى ان العمل في حقل المشاريع التنموية في اطار بيئة قطاع غزة التي تتسم بالتغير والتعقيد الشديد يناسبها الاعتماد على المداخل الاستراتيجية نظرا لما تتمتع به هذه المناهج من مميزات تمكنها من التحليل والتنبؤ بمستقبل الاعمال ووضع البدائل الاستراتيجية والافتراضات التي تحكم عملها، وبالتالي فان الاعتماد على كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لإحداث التمكين الاقتصادي في ظل بيئة قطاع غزة قد يعتبر من المناهج الصائبة والمناسبة لهذه البيئة لذا فقد كانت علاقة الارتباط إيجابية وقوية حيث استطاع القائمون على هذا البرنامج وبالاعتماد على مداخل التفكير والتخطيط الاستراتيجي من النجاح الحقيقي بإحداث التمكين الاقتصادي على أرض الواقع وهو ما يبرر اتجاه هذه العلاقة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل (العشي، 2013م) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية لممارسات التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل بقطاع غزة. ودراسة (مجداب، 2018م) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإستراتيجي وتعزيز تعزيز القدرات الاقتصادية لشركات النفط العراقية وتطوير ميزتها التنافسية ودراسة (Murithi et al. 2018) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية الكينية، ودراسة (Al-Zu'bi, 2017) والتي أشارت إلى وجود علاق معنوية إيجابية لكفاءة التفكير الإستراتيجي على بناء التنظيم الذكي في مكتب الملك عبد الله لثاني للتصميم والتطوير. كما اتفقت مع دراسة (Rahmatian & Pourkiani, 2013) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين، وبين درجة نجاح المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان الإيرانية، كما واتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة كل من (الشيخ احمد، 2018م) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإبداعي و التخطيط الإستراتيجي، ودراسة (هاني،

2016م) ودراسة (Hosain,2006) التي أشارتا لوجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، وما يرتبط بها من أشكال متنوعة للتخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات، وقد اتفقت هذه النتيجة كذلك مع دراسة (Khan & Bibi, 2011)، والتي أشارت إلى أنّ نهج التخطيط التشاركي الذي اعتمده الحكومة الباكستانية، قد أسهم وبشكل إيجابي في التمكين الاقتصادي للأسر المستفيدة من المشاريع التشاركية المنفذة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (راضي، 2012م)، والتي أشارت إلى وجود علاقة للخطط والسياسات العامة المعتمدة من قبل الحكومة العراقية في تعزيز التنمية المستدامة، ودراسة (الغوطي، 2017م)، والتي أشارت لوجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وتمكين العاملين من رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي. كما وأخيراً، فقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Kare et al, 2013) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وتمكين شركات الأعمال التجارية المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم في تشيكوسلوفاكيا من تحسين أدائها.

4-5 نتائج تحليل النماذج الهيكلية واختبار الفرضيات

1.5 نتائج تحليل النموذج الهيكلي لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

توضح نتائج تحليل تقدير النموذج الهيكلي العام للدراسة، التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة (التفكير الإستراتيجي "المتغير المستقل"، التخطيط الإستراتيجي "المتغير الوسيط"، التمكين الاقتصادي "المتغير التابع")، حيث يتضح من خلال الجدول (4.15) أن التفكير الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي ومباشر في التمكين الاقتصادي بمقدار (0.440 بمستوى دلالة = 0.004 أقل من 0.05). وهذا يعني بأن أيّ تغيير بمقدار درجة واحدة في مستوى التفكير الإستراتيجي سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.440) درجة في مستوى التمكين الاقتصادي .

بينما يوجد تأثير إيجابي وغير مباشر للتفكير الإستراتيجي في التمكين الاقتصادي من خلال المتغير الوسيط (التخطيط الإستراتيجي) بمقدار (0.479 بمستوى دلالة = 0.01 أقل من 0.05).

أما التفكير الإستراتيجي، فإنه يؤثر بشكل إيجابي مباشر في التخطيط الإستراتيجي بمقدار (0.898 بمستوى دلالة = 0.000 أقل من 0.05). وهذا يعني بأن أيّ تغيير بمقدار درجة واحد في مستوى التفكير الإستراتيجي سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.898) درجة في مستوى التخطيط الإستراتيجي.

أما التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي مباشر في التمكين الاقتصادي بمقدار (0.533 بمستوى دلالة = 0.533 أقل من 0.05)، وهذا يعني بأن أيّ تغيير بمقدار درجة واحد في مستوى التخطيط الإستراتيجي سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.533) درجة في مستوى التمكين الاقتصادي.

فيما يتعلق بمعامل التحديد حيث بلغ نسبته 80.6%، وهذه النسبة تفسّر التباين الحاصل في التخطيط الإستراتيجي من خلال التفكير الإستراتيجي.

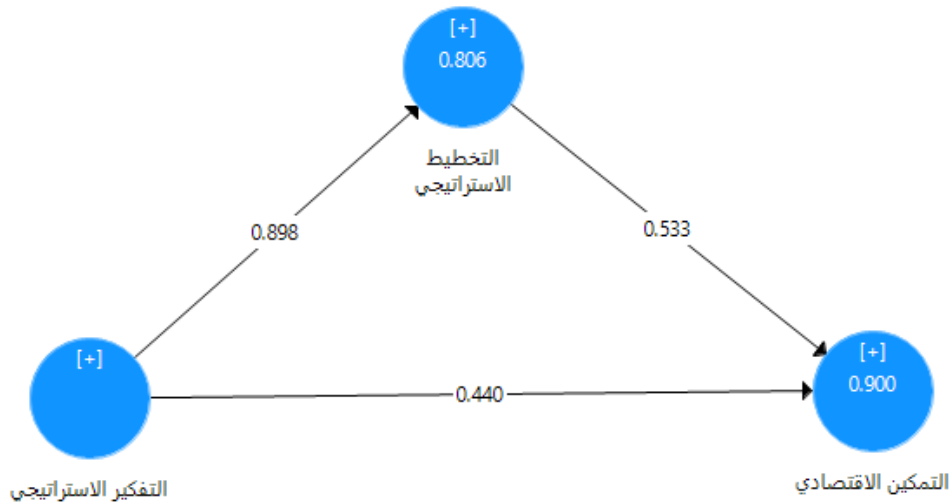
أما التخطيط الإستراتيجي يفسر ما نسبته 90% في التباين الحاصل في التمكين الاقتصادي، والشكل (4.2) يوضح نتائج تقدير النموذج العام لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

جدول (4.15) يوضح نتائج التأثير المباشر وغير المباشر للنموذج الهيكلي العام لمتغيرات الدراسة

التأثير	التأثير المباشر		التأثير غير المباشر		التأثير الإجمالي
	قيمة التأثير	الدلالة	قيمة التأثير	الدلالة	
التفكير الإستراتيجي ← التمكين الاقتصادي	*0.440	0.004	*0.479	0.001	*0.919
التفكير الإستراتيجي ← التخطيط الإستراتيجي	*0.898	0.000			*0.898
التخطيط الإستراتيجي ← التمكين الاقتصادي	*0.533	0.001			*0.533

معامل التحديد (التفكير الإستراتيجي تفسر 80.6% التباين الحاصل في التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي تفسر 90% التباين الحاصل في التمكين الاقتصادي)، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تشير النتائج العامة لتحليل تقدير النموذج الهيكلي العام لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة (التفكير الإستراتيجي "المتغير المستقل"، التخطيط الإستراتيجي "المتغير الوسيط"، التمكين الاقتصادي "المتغير التابع")، إلى معنوية هذا النموذج. وهو ما تظهره مؤشرات جودة النموذج التي أشارت إلى وجود درجة معنوية 0.000 عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهو ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود أثر عام مباشر وغير مباشر للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في إطار برنامج (DEEP).



الشكل (2.4) النموذج الهيكلي العام لمتغيرات الرئيسية للدراسة

نتائج تحليل النموذج الهيكلي التفصيلي لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

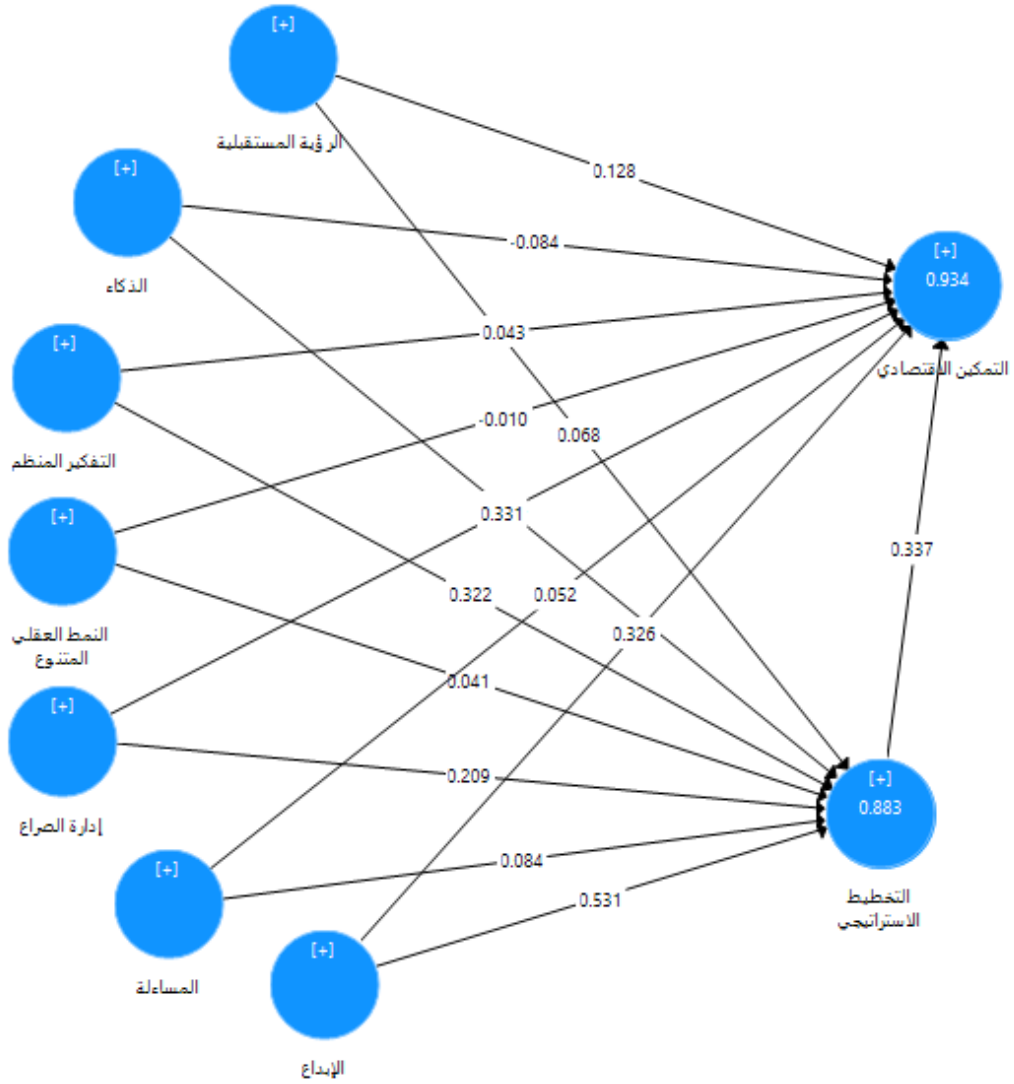
يوضح نتائج تحليل تقدير النموذج الهيكلي التفصيلي لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة (أبعاد التفكير الإستراتيجي المتمثلة "الرؤية المستقبلية، الذكاء، التفكير المنظم، النمط العقلي، إدارة الصراع، المساءلة، الإبداع) "المتغير المستقل"، التخطيط الإستراتيجي "المتغير الوسيط"، التمكين الاقتصادي "المتغير التابع"، حيث يتضح من خلال الجدول (4.16) بأن الأبعاد (التفكير المنظم "قيمة التأثير = 0.322 بمستوى دلالة = 0.032 أقل من 0.05"، الإبداع "قيمة التأثير = 0.531 بمستوى دلالة = 0.019 أقل من 0.05) تؤثر بشكل مباشر على التخطيط الإستراتيجي، بينما الأبعاد (إدارة الصراع "قيمة التأثير = 0.331 بمستوى دلالة = 0.017 أقل من 0.05"، الإبداع "قيمة التأثير = 0.326 بمستوى دلالة = 0.046 أقل من 0.05) يؤثر بشكل مباشر في التمكين الاقتصادي، أما التخطيط الإستراتيجي يؤثر في التمكين الاقتصادي (قيمة التأثير = 0.337 بمستوى دلالة = 0.043 أقل من 0.05).

بينما يؤثر الإبداع بشكل غير مباشر في التمكين الاقتصادي من خلال المتغير الوسيط التخطيط الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة التأثير = 0.179 بمستوى دلالة أقل من 0.05، فيما يتعلق بمعامل التحديد حيث بلغ نسبته 88.3%. وهذه النسبة تفسر التباين الحاصل في التخطيط الإستراتيجي من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي. أما التخطيط الإستراتيجي، يفسر ما نسبته 93.4% في التباين الحاصل في التمكين الاقتصادي، والشكل البياني 3.4 نتائج تقدير النموذج التفصيلي لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

جدول (4.16) نتائج التأثير المباشر وغير مباشر للنموذج الهيكلي التفصيلي لمتغيرات الدراسة

التأثير الإجمالي		التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		التأثير
الدلالة	قيمة التأثير	الدلالة	قيمة التأثير	الدلالة	قيمة التأثير	
0.550	0.068			0.550	0.068	الرؤية المستقبلية ← التخطيط الإستراتيجي
0.067	0.151	0.639	0.023	0.090	0.128	الرؤية المستقبلية ← التمكين الاقتصادي
0.405	-0.164			0.405	-0.164	الذكاء ← التخطيط الإستراتيجي
0.283	-0.139	0.427	0.055-	0.469	-0.084	الذكاء ← التمكين الاقتصادي
0.032	0.322*			0.032	*0.322	التفكير المنظم ← التخطيط الإستراتيجي
0.258	0.151	0.130	0.108	0.727	0.043	التفكير المنظم ← التمكين الاقتصادي
0.820	0.041			0.820	0.041	النمط العقلي ← التخطيط الإستراتيجي
0.977	0.004	0.823	0.014	0.942	-0.010	النمط العقلي ← التمكين الاقتصادي
0.213	0.209			0.213	0.209	إدارة الصراع ← التخطيط الإستراتيجي
0.006	0.401*	0.356	0.070	0.017	*0.331	إدارة الصراع ← التمكين الاقتصادي
0.584	0.084			0.584	0.084	المساءلة ← التخطيط الإستراتيجي
0.499	0.080	0.639	0.028	0.609	0.052	المساءلة ← التمكين الاقتصادي
0.019	0.531*			0.019	*0.531	الابداع ← التخطيط الإستراتيجي
0.001	0.505*	0.044	*0.179	0.046	*0.326	الابداع ← التمكين الاقتصادي
0.043	0.337*			0.043	*0.337	التخطيط الإستراتيجي ← التمكين الاقتصادي

معامل التحديد (أبعاد التفكير الإستراتيجي تفسر 88.3% التباين الحاصل في التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي تفسر 93.4% التباين الحاصل في التمكين الاقتصادي)، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.



الشكل (3.4) النموذج الهيكلي التفصيلي لمتغيرات الدراسة

6-4 نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

تتمثل نقطة البدء في الجانب العملي لأي دراسة بحثية في وضع فروض (Hypotheses) حول الظاهرة المراد دراستها، وتم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة"

من نتائج الجدول (4.15) نلاحظ بوجود علاقة طردية ايجابية بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.950) بمستوى دلالة = 0.000 أقل من (0.05). هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى. وعليه تقبل الفرضية التي

نصت على " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة"

الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة"

من نتائج الجدول (4.15) نلاحظ بوجود علاقة طردية ايجابية بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.873) بمستوى دلالة = 0.000 أقل من (0.05). هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية. وعليه تقبل الفرضية التي نصت على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة"

الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي والتمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة"

من نتائج الجدول (4.15) نلاحظ بوجود علاقة طردية ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.925) بمستوى دلالة = 0.000 أقل من (0.05). هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثالثة. وعليه تقبل الفرضية التي نصت على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة"

الفرضية الرئيسية الرابعة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة"

من نتائج الجدول (4.17) نلاحظ أنّ التفكير الإستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة حيث بلغت قيمة التأثير (0.440) بمستوى دلالة = 0.004 أقل من (0.05). هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الرابعة. وعليه تقبل الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

جدول (4.17) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تأثير مباشر		المتغيرات			
يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	2.897	0.153	0.004	*0.440	التفكير الإستراتيجي ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

من خلال العرض السابق يتضح وجود أثر إيجابي مباشر للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي من وجهة نظر العاملين ببرنامج DEEP في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة حيث بلغت قيمة التأثير (0.440 بمستوى دلالة = 0.004 أقل من 0.05).

وتعزو الباحثة وجود مثل هذا الأثر إلى أنّ امتلاك العاملين ببرنامج DEEP لقدرات خاصة تمكنهم من انتهاج نهج التفكير الإستراتيجي يتناسب مع ظروف وطبيعة عمل البرنامج الذي يتطلب توافر قدرات فكرية خاصة تركز على تمتع العاملين بالذكاء والإبداع والقدرة على حل المشاكل وانتهاج نهج المشاركة والإدارة الذاتية التي تمكنهم من تجنب أيّة صراعات قد تنشأ في إطار بيئة العمل.

إذ أنّ امتلاك العاملين لهذه القدرات يعتبر عاملاً ضرورياً في ظل بيئة العمل في قطاع غزة. حيث تتصف هذه البيئة بالتعقيد والتغير الشديد، وخصوصاً في ظل عمل البرنامج في إطار تنفيذ مشاريع رحية خاصة للمستفيدين.

وعليه فإنّ ازدياد المهارات المرتبطة بالقدرات الفكرية الإستراتيجية لدى العاملين ستمكنهم من الاستمرار الإيجابي في الإبداع والتطوير والتعاطي مع المستجدات في بيئة العمل في قطاع غزة، وتجبير الفرص التي قد تنشأ في ظل هذه البيئة لصالح البرنامج والعمل على حل الإشكالات المتعددة والمتنوعة التي تشهدها بيئة قطاع غزة بطرق إبداعية ومرنة.

كما أنّ امتلاك مثل هذه القدرات تسهم وبشكل إيجابي في إرساء فهم أفضل لمستقبل عمل البرنامج والإطار الذي يجب أن يسير باتجاهه مستقبلاً لتحقيق الأهداف المرسومة، مع تمكين العاملين من استخدام المرونة الفكرية وعكسها بشكل إيجابي على الخطط الدورية بما يخدم هذه الأهداف. وبالتالي فإنّ توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى العاملين في البرنامج قد كان لها الأثر الإيجابي في رفع مستويات التمكين الاقتصادي ارتباطاً بقدرتهم على تحليل بيئة العمل بشكل دقيق، وقدرتهم على توليد

البدائل الإستراتيجية والإبداع في خلق حلول للإشكالات المتنوعة التي تواجههم في العمل في إطار عام يتسم بالمشاركة والتعاون والقدرة على إدارة الصراع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو عيادة، 2016م) والتي أشارت إلى مساهمة التفكير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، ودراسة (العشي، 2013م) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لممارسات التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل بقطاع غزة. ودراسة (مجداب، 2018م) التي أشارت إلى وجود أثر للتفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرات الاقتصادية لشركات النفط العراقية وتطوير ميزتها التنافسية ودراسة (هاني، 2016م) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للتفكير الإستراتيجي على تعزيز الإدارة الإستراتيجية وتمكين البنوك الأردنية من تعزيز أدائها العام، ودراسة (ترغيني، 2015م) التي أشارت إلى وجود دور إيجابي للتفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية لمجمع صيدال بالجزائر. كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Murithi et al. 2018) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية الكينية، ودراسة (Al-Zu'bi, 2017) والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي لكفاءة التفكير الإستراتيجي على بناء التنظيم الذكي في مكتب الملك عبد الله لثاني للتصميم والتطوير. كما اتفقت مع دراسة (Rahmatian & Pourkiani, 2013) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين، وبين درجة نجاح المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان الإيرانية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الرابعة سبع فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة"

من نتائج الجدول (4.18) نلاحظ أنّ الرؤية المستقبلية لا تؤثر بشكل مباشر على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.090 أكبر من 0.05). هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

جدول (4.18) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تأثير مباشر					المتغيرات
لا يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	1.700	0.075	0.090	0.128	الرؤية المستقبلية ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.19) نلاحظ أنّ الذكاء لا يؤثر بشكل مباشر على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.469 أكبر من 0.05) هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على " يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

جدول (4.19) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تأثير مباشر					المتغيرات
لا يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	0.725	0.116	0.469	-0.084	الذكاء ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.20) نلاحظ أنّ التفكير المنظم لا يؤثر بشكل مباشر على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.727 أكبر من 0.05). هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة."

جدول (4.20) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تأثير مباشر					المتغيرات
لا يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	0.349	0.122	0.727	0.043	التفكير المنظم ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة، والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للنمط العقلي على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.21) نلاحظ أنّ النمط العقلي لا يؤثر بشكل مباشر على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.942 أكبر من 0.05) هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) للنمط العقلي على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

جدول (4.21) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تأثير مباشر					المتغيرات
لا يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	0.073	0.131	0.942	-0.010	النمط العقلي ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لإدارة الصراع على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.22) نلاحظ أنّ إدارة الصراع يؤثر بشكل مباشر على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة. حيث بلغت قيمة التأثير (0.330 بمستوى دلالة = 0.017 أقل من 0.05)، هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة. وعليه تقبل الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) لإدارة الصراع على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

جدول (4.22) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تأثير مباشر					المتغيرات
قيمة T	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير		
2.397	0.138	0.017	*0.331		إدارة الصراع ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية السادسة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.23) نلاحظ أن المساءلة لا تؤثر بشكل مباشر على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.609 أكبر من 0.05). هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية السادسة. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

جدول (4.23) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تأثير مباشر					المتغيرات
قيمة T	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير		
0.511	0.101	0.609	0.052		المساءلة ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية السابعة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.24) نلاحظ أن الإبداع يؤثر بشكل مباشر على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة حيث بلغت قيمة التأثير (0.326 بمستوى دلالة = 0.046 أقل من 0.05) هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الفرعية السابعة. وعليه تقبل الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

جدول (4.24) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السابعة

تأثير مباشر					المتغيرات
يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	2.001	0.163	0.046	*0.326	الإبداع ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الرئيسية الخامسة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.25) نلاحظ أنّ التفكير الإستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.898) بمستوى دلالة = 0.000 أقل من (0.05). هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الخامسة. وعليه تقبل الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

جدول (4.25) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

تأثير مباشر					المتغيرات
يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	25.558	0.035	0.000	*0.898	التفكير الإستراتيجي ← التخطيط الإستراتيجي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

من خلال العرض السابق يتضح وجود أثر إيجابي مباشر للتفكير الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين ببرنامج DEEP في وزارة التنمية الاجتماعية غزة حيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.898) بمستوى دلالة = 0.000 أقل من (0.05).

وتعزو الباحثة وجود مثل هذا الأثر، إلى وجود تكامل في الأطر النظرية والفكرية بين نهج التفكير والتخطيط الإستراتيجي. إذ أنّ اتجاه العلاقة بين المدخلين يأخذ الطابع التكاملي فامتلاك العاملين لقدرات التفكير الإستراتيجي ستمكنهم من القدرة على انتهاج نهج التخطيط الإستراتيجي بمكوناته

وأساليه المتنوعة. فالتفكير الإستراتيجي يعتبر الأساس والمظلة الكبرى التي تمكن حاملها من القدرة على الترجمة التطبيقية لهذه الأفكار بشكل فعلي من خلال التخطيط الإستراتيجي، فأصحاب الفكر الإستراتيجي يستطيعون ترجمة أفكارهم بشكل إبداعي ودقيق من خلال صياغتهم لخطط موضوعية تستند إلى توجهات فكرية رصينة. أمّا في حال الافتقار إلى الاتجاهات والقدرات الفكرية الإستراتيجية، فإنّ المخرجات المرتبطة بالخطط الإستراتيجية تبقى ضعيفة وتفتقر إلى الأبعاد الرصينة، وهو ما تعاني منه العديد من المؤسسات التي تقوم بصياغة خطط إستراتيجية تفتقر إلى القوة أو القدرة على التطبيق الفعلي نظراً لأنّ صياغتها استندت إلى اجتهادات سطحية من قبل عاملين غير مؤهلين ويفتقرون إلى مهارات التفكير الإستراتيجي التي تعتبر أساساً للوعي الحقيقي بالعمق الذي يحمله معنى التخطيط الإستراتيجي.

فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد أوراق يتم تعبئتها وتسطيها بعيداً عن محتوى فكري حقيقي نابع من رؤية علمية حقيقية تستند في أسسها على مفاهيم القراءة الذكية للاتجاهات والابداع الحقيقي للحلول وفضة لتصيد الفرص وتجنب التهديدات.

وعليه فإنّ أساس التأثير للتفكير الإستراتيجي لدى العاملين ببرنامج DEEP ينبع من امتلاك هؤلاء العاملين لمكاتب ومهارات تراكمت عبر خبراتهم في العمل بالمرحل السابقة، بالإضافة إلى مؤهلاتهم العلمية والتدريبات العملية التي مكنتهم من القدرة على الإسهام الحقيقي في إرساء قواعد مهنية للتخطيط الإستراتيجي لمستقبل البرنامج. وهو ما يفسر طبيعة التأثير الإيجابي للتفكير الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي في إطار برنامج (DEEP).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشيخ احمد، 2018م) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي على التخطيط الإستراتيجي، ودراسة (هاني، 2016م) ودراسة (Hosain,2016) التي أشارتا لوجود أثر إيجابي للتفكير الإستراتيجي على الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، وما يرتبط بها من أشكال متنوعة للتخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات.

وينفَرع من الفرضية الرئيسية الخامسة سبع فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة" من نتائج الجدول (4.26) نلاحظ أن الرؤية المستقبلية لا يؤثر بشكل مباشر على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.550 أكبر من 0.05). هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

جدول (4.26) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تأثير مباشر					المتغيرات
لا يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	0.598	0.113	0.550	0.068	الرؤية المستقبلية ← التخطيط الإستراتيجي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة" من نتائج الجدول (4.27) نلاحظ أن الذكاء لا يؤثر بشكل مباشر على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.405 أكبر من 0.05). هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

جدول (4.27) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تأثير مباشر					المتغيرات
لا يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	0.834	0.196	0.405	0.164-	الذكاء ← التخطيط الإستراتيجي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.28) نلاحظ أنّ التفكير المنظم يؤثر بشكل مباشر على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.322) بمستوى دلالة = 0.032 أقل من (0.05). هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وعليه نقبل الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

جدول (4.28) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تأثير مباشر		المتغيرات		
يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير
	2.150	0.150	0.032	*0.322
				التفكير المنظم ← التخطيط الإستراتيجي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط العقلي على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.29)، نلاحظ أنّ النمط العقلي لا يؤثر بشكل مباشر على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.820 أكبر من 0.05). هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط العقلي على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

جدول (4.29) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تأثير مباشر		المتغيرات		
لا يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير
	0.228	0.180	0.820	0.041
				النمط العقلي ← التخطيط الإستراتيجي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراع على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.30) نلاحظ أنّ إدارة الصراع لا يؤثر بشكل مباشر على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.213 أكبر من 0.05). هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية الخامسة. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراع على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

جدول (4.30) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات	تأثير مباشر			
	قيمة التأثير	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	T قيمة اختبار
إدارة الصراع ← التخطيط الإستراتيجي	0.209	0.213	0.167	1.247

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية السادسة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.31) نلاحظ أنّ المساءلة لا تؤثر بشكل مباشر على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.584 أكبر من 0.05). هذا بدوره يؤكد رفض الفرضية الفرعية السادسة. وعليه نرفض الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

جدول (4.31) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تأثير مباشر					المتغيرات
لا يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	0.548	0.153	0.584	0.084	المساءلة ← التخطيط الإستراتيجي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الفرعية السابعة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.32) نلاحظ أنّ الإبداع يؤثر بشكل مباشر على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.531 بمستوى دلالة = 0.019 أقل من 0.05). هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الفرعية السابعة. وعليه تقبل الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

جدول (4.32) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السابعة

تأثير مباشر					المتغيرات
يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	2.350	0.226	0.019	*0.531	الإبداع ← التخطيط الإستراتيجي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

الفرضية الرئيسية السادسة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.32) نلاحظ أنّ التفكير الإستراتيجي يؤثر على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط في وزارة التنمية الاجتماعية غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.479 بمستوى دلالة = 0.001 أقل من 0.05) هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسية السادسة. وعليه تقبل الفرضية التي نصت على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل غير مباشر عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة

جدول (4.32) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

تأثير غير مباشر					المتغيرات
يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	0.001	0.149	0.001	*0.479	التفكير الإستراتيجي ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حيث قامت الباحثة بقياس أثر أبعاد التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط، وتبين النتائج عدم وجود أثر لأبعاد التفكير الإستراتيجي المتمثلة (الرؤية المستقبلية، الذكاء، التفكير المنظم، النمط العقلي، المساءلة) على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط باستثناء بعدي إدارة الصراع والابداع، حيث كان لهما أثر إيجابي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط.

من خلال العرض السابق يتضح وجود أثر إيجابي غير مباشر للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط من وجهة نظر العاملين ببرنامج DEEP في وزارة التنمية الاجتماعية غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.479) بمستوى دلالة = 0.001 أقل من (0.05).

وتعزو الباحثة وجود مثل هذا الأثر إلى أنّ إطار التخطيط الإستراتيجي لبرنامج DEEP، لا يعمل بشكل فاعل إلا من خلال توافر أسس التفكير الإستراتيجي لدى العاملين أو القائمين على البرنامج. وعليه فإنّ التخطيط الإستراتيجي يعتبر ترجمة عملية للتصورات والمقدرات الفكرية الإستراتيجية التي يمتلكها العاملون في البرنامج. لذا فإنّ هذه المقدرات الفكرية تؤثر في عملية التمكين بعد أن يتم ترجمتها بشكل عملي في إطار الخطط الإستراتيجية لتصبح هذه الأفكار أطراً عملية مسيرة لعملية التمكين الاقتصادي. وعليه فإنّ وجود أثر للتفكير الإستراتيجي من خلال التخطيط الإستراتيجي على قضايا التمكين الاقتصادي لمستفيدي برنامج DEEP يعبر عن حالة منطقية في ظل وجود حالة من التكامل في الأطر النظرية والفكرية بين المنهجين. فمدخل التخطيط يعتبر حلقة الوصل ما بين الفكر الإستراتيجي وقضايا التمكين الاقتصادي في أطر تنفيذ المشاريع والبرامج المتنوعة، وهو ما يفسر

طبيعة التأثير الإيجابي الغير مباشر للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي من خلال التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط في إطار برنامج DEEP.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (مجداب، 2018م)، التي أشارت إلى وجود أثر للتفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرات الاقتصادية لشركات النفط العراقية وتطوير ميزتها التنافسية، ودراسة (أبو عيادة، 2016م) والتي أشارت إلى مساهمة التفكير الإستراتيجي في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، ودراسة (العشي، 2013م) والتي أشارت إلى وجود اثر إيجابي لممارسات التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل بقطاع غزة، ودراسة (هاني، 2016م) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للتفكير الإستراتيجي على تعزيز الإدارة الإستراتيجية وتمكين البنوك الأردنية من تعزيز أدائها العام، ودراسة (ترغيني، 2015م) التي أشارت إلى وجود دور إيجابي للتفكير الإستراتيجي في تعزيز القدرات الإبداعية لمجمع صيدال بالجزائر. كما اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Murithi, et al. 2018) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك المحلية الكينية، ودراسة (Al-Zu'bi, 2017) والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي لكفاءة التفكير الإستراتيجي على بناء التنظيم الذكي في مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. كما اتفقت مع دراسة (Rahmatian & Pourkiani, 2013) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين، وبين درجة نجاح المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان الإيرانية.

الفرضية الرئيسية السابعة والتي نصت على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"

من نتائج الجدول (4.34)، نلاحظ أنّ التخطيط الإستراتيجي يؤثر على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.337) بمستوى دلالة = 0.043 أقل من (0.05). هذا بدوره يؤكد قبول الفرضية الرئيسية السابعة. وعليه تقبل الفرضية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة".

جدول (4.34) يوضح نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

تأثير مباشر		المتغيرات			
يوجد تأثير	T قيمة اختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
	2.025	0.166	0.043	*0.337	التخطيط الإستراتيجي ← التمكين الاقتصادي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

من خلال العرض السابق يتّضح وجود أثر إيجابي مباشر للتخطيط الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي من وجهة نظر العاملين ببرنامج (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية غزة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.337) بمستوى دلالة = 0.043 أقل من 0.05).

وتعزو الباحثة وجود مثل هذا الأثر إلى أنّ نجاح البرامج والمشاريع في تحقيق أهدافها في ظل البيئات المتغيرة وشديدة التعقيد، يتطلب من القائمين عليها سلوك مدخل التخطيط الإستراتيجي، وتبنيه كمنهج عمل متكامل في أطر هذه البرامج. وخصوصاً في ظل بيئة قطاع غزة التي تشهد حالة من التقلب الدائم والتغير الشديد التي تحمل في طياتها مجموعة من التهديدات المباشرة للأعمال المختلفة، وخصوصاً تلك المرتبطة بعمل القطاع الخاص الفلسطيني.

فالتخطيط الإستراتيجي يعتبر ممراً إجبارياً للمؤسسات التي تسعى إلى النجاح في تحقيق أهدافها طويلة المدى، لذا مارس القائمون على برنامج DEEP أساليب التخطيط الإستراتيجي المرتبطة بشكل رئيسي بفهمهم لأهداف البرنامج طويلة المدى، وعملهم في إطار رؤيته العامة لتحقيق التفوق في قضايا التمكين الاقتصادي في الأراضي الفلسطينية، وخصوصاً في قطاع غزة. واستندوا في آليات عملهم المتنوعة للدراسة المتأنية للبيئة المحيطة بعمل البرنامج وأنشطته المختلفة، وتحليلها تحليلاً دقيقاً لتجنب التهديدات التي قد تنشأ في بيئة عمل قطاع غزة.

مع تركيز البرنامج على تبني نهج تعزيز نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف المرتبطة بالعمل إلى نقاط قوة تدعم نجاح الأنشطة، عبر تبني البرنامج لأنشطة بناء القدرات سواء للعاملين أو المستفيدين من البرنامج، وبأشكال متنوعة تشمل التدريب الفني والإداري. بالإضافة إلى تقديم التسهيلات المادية واللوجستية لعمل البرنامج، والاعتماد على نهج تحليل البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار الأفضل في

إطار العمل الذي يحقق أهداف البرنامج بأقل التكاليف وأقصر الطرق، وتجسيد مبدأ الرقابة والتقييم الإستراتيجي كأساس للأعمال الخاصة بالبرنامج.

جميع هذه الإجراءات والأطر العملية التي تجسد المفهوم التطبيقي العملي للتخطيط الإستراتيجي في إطار برنامج (DEEP)، كان لها الأثر الهام في دفع قضايا التمكين الاقتصادي وبشكل إيجابي لدى مستفيدي البرنامج في قطاع غزة، وهو ما يفسر طبيعة التأثير الإيجابي المباشر للتخطيط الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في إطار برنامج (DEEP).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Khan & Bibi, 2011)، والتي أشارت إلى أنّ نهج التخطيط التشاركي الذي اعتمدته الحكومة الباكستانية، قد أسهم وبشكل إيجابي في التمكين الاقتصادي للأسر المستفيدة من المشاريع التشاركية المنفذة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (راضي، 2012م)، والتي أشارت إلى وجود علاقة للخطط والسياسات العامة المعتمدة من قبل الحكومة العراقية في تعزيز التنمية المستدامة، ودراسة (علان، 2017م) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الخطة الصحية الإستراتيجية والتمكين الصحي لسكان محافظة الخليل. ودراسة (الغوطي، 2017م)، والتي أشارت لوجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وتمكين العاملين من رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي. كما وأخيراً، فقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Kare et al, 2013) والتي أشارت إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي على تمكين شركات الأعمال التجارية المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم في تشيكوسلوفاكيا من تحسين أداؤها.

الفرضية الرئيسية الثامنة:

نصت الفرضية الرئيسية الثامنة على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في وزارة التنمية الاجتماعية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار ت (T) في حالة العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي. بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكوّن من أكثر من مجموعتين. وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة، وفقاً للبيانات الأولية والجدول (4.35) يوضح ذلك.

جدول (4.35): يوضح نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي تعزي للبيانات الديموغرافية

البيانات الديموغرافية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	T-test	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع						
ذكر	4.35	0.38	87.0%	T= 1.060	0.295	لا يوجد فروق
أنثى	4.20	0.52	84.0%			
العمر						
أقل من 30	4.32	0.53	86.4%	F= 0.530	0.593	لا يوجد فروق
30-40	4.36	0.37	87.2%			
50-40 ¹	4.20	0.46	84.0%			
الحالة الاجتماعية						
متزوج	4.34	0.37	86.8%	F= 0.898	0.415	لا يوجد فروق
غير متزوج	4.12	0.58	82.4%			
أرمل ²	4.21	0.56	84.2%			
سنوات الخبرة						
5-1	4.19	0.59	83.8%	F= 1.001	0.402	لا يوجد فروق
10-5	4.45	0.36	89.0%			
10-15	4.31	0.46	86.2%			
15 فأكثر	4.11	0.34	82.2%			
المؤهل العلمي						
بكالوريوس	4.32	0.43	86.4%	T= 1.914	0.062	لا يوجد فروق
دراسات عليا	3.91	0.53	78.2%			

¹ تم دمج الفئة العمرية (40-50، 50 فأكثر) لقلّة عدد المشاهدات، ² تم دمج الحالة الاجتماعية (أرمل ومطلق) لقلّة عدد المشاهدات، *مستوى الدلالة: دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يوضّح الجدول (4.35) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي للبيانات الديموغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي للبيانات الديموغرافية. بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي للبيانات الديموغرافية. وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق.

سيتم مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة تبعاً للمعلومات الشخصية كما يلي:
بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.295 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير النوع.

2)بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.593 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.415 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية.

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.402 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.062 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أنّ عدم وجود أية فروقات في استجابات المبحوثين حول نظام التفكير الإستراتيجي لدى العاملين ببرنامج DEEP في إطار وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة تعزي للبيانات الديموغرافية التي تشمل (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، يعني أنّ طبيعة الفهم والرؤى لقضايا التفكير الإستراتيجي لا تتأثر بطبيعة النوع، وعليه فإنّ آراء الذكور لا تختلف عن آراء الإناث فيما يتعلق بهذا المدخل في إطار عمل برنامج (DEEP). كما أنّه لم تكن هناك أية فروقات في استجابات المبحوثين ترتبط باختلاف المؤهل العلمي. إذ أنّ رؤية جميع أصحاب المؤهلات العلمية باختلاف مسمياتها ودرجاتها تنظر إلى جدوى هذا التفكير الإستراتيجي كمدخل لنجاح الأعمال بنفس المعيار والرؤية، كما أنّ هذه الرؤية لنظام التقييم لم تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية. فكل من المتزوجين وغير المتزوجين تتوافق آرائهم حول طبيعة هذا المدخل الفكري. وأخيراً فإنّ عدم الاختلاف

في نظرة العاملين في البرنامج استنادًا إلى سنوات الخبرة في العمل، لم تظهر أية فروق في الإجابات بينهم.

وتعزو الباحثة عدم الاختلاف في استجابات المبحوثين وفقًا لسنوات الخبرة، إلى أنّ قضايا التفكير الإستراتيجي مرتبطة بأسس ومناهج علمية تبرر جدوى استخدامها في الأعمال المتنوعة بغض النظر عن سنوات خبرة العاملين في أيّ من المجالات. فالعاملون الجدد لا تختلف رؤيتهم لجدوى استخدام مداخل التفكير الإستراتيجي في العمل عن العاملين القدامى أصحاب الخبرات، فكلاهما ينظر بإيجابية لاستخدام التفكير الإستراتيجي كمنهج عمل، وبالتالي فإنّ عدم الاختلاف في استجاباتهم تعزى إلى الطبيعة الفكرية الإيجابية العامة التي تشير إلى جدوى استخدام مثل هذه المداخل في الأعمال المتنوعة التي لا يمكن إنكارها من قبل الأفراد، سواء كان المستجيب من أصحاب الخبرات المتراكمة أو الحديثة في العمل.

الفرضية الرئيسية التاسعة:

نصت الفرضية الرئيسية التاسعة على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي تعزى للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في وزارة التنمية الاجتماعية".

وللتحقّق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (T) في حالة العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغيّر النوع والمؤهل العلمي، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيّرات الأخرى التي تتكوّن من أكثر من مجموعتين. وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة وفقًا للبيانات الأولية والجدول (4.36) يوضح ذلك.

جدول (4.36): يوضح نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي تعزي

للبيانات الديموغرافية

البيانات الديموغرافية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	T-test	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع						
لا يوجد فروق	4.20	0.51	84.0%	T= 0.502	0.618	ذكر
	4.10	0.71	82.0%			أنثى
العمر						
لا يوجد فروق	4.11	0.64	82.2%	F= 0.091	0.913	أقل من 30
	4.20	0.57	84.0%			40-30
	4.12	0.69	82.4%			50-40 ¹
الحالة الاجتماعية						
لا يوجد فروق	4.21	0.49	84.2%	F= 0.348	0.708	متزوج
	4.04	0.68	80.8%			غير متزوج
	4.05	1.05	81.0%			أرمل ²
سنوات الخبرة						
لا يوجد فروق	4.05	0.69	81.0%	F= 0.169	0.917	5-1
	4.25	0.68	85.0%			10-5
	4.16	0.70	83.2%			10-15
	4.12	0.36	82.4%			15 فأكثر
المؤهل العلمي						
لا يوجد فروق	4.21	0.53	84.2%	T= 1.894	0.065	بكالوريوس
	3.67	1.05	73.4%			دراسات عليا

¹ تم دمج الفئة العمرية (40-50، 50 فأكثر) لقلّة عدد المشاهدات، ² تم دمج الحالة الاجتماعية (أرمل ومطلق) لقلّة عدد المشاهدات، *مستوى الدلالة: دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول (4.36) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي للبيانات الديموغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة

المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي للبيانات الديموغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي للبيانات الديموغرافية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق.

سيتم مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة تبعًا للمعلومات الشخصية كما يلي:

بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.618 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير النوع.

بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.913 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.708 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية.

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.917 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.065 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أنّ عدم وجود أية فروقات في استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي كمدخل للأعمال في برنامج DEEP بوزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة تعزي للبيانات الديموغرافية التي تشمل (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، يرتبط بتوافق الرؤى والإجماع العام حول أهمية التخطيط الإستراتيجي كمنهج لنجاح الأعمال المتنوعة. فوجهات النظر التي قد تختلف حول قضية معينة ترتبط بنوعية هذه القضية التي قد تحمل اجتهادات في الأفكار حول

الآليات والوسائل المرتبطة بها. أما قضية التخطيط الإستراتيجي كمدخل للأعمال، فإنّ الاجتهادات حول جدوى استخدامها تكاد تكون معدومة في ظل الإجماع العلمي والتطبيقي على أهمية التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتعزيز الأعمال، سواء على مستوى المؤسسات أو البرامج أو المشاريع. وعليه فإنّ عدم وجود أيّة فروقات في استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في إطار برنامج DEEP تعزى لأيّ من المتغيّرات الديموغرافية، ينبع من توافق الرؤى سواء بين الذكور والإناث أو أصحاب المؤهلات العلمية المتنوعة أو أصحاب الخبرات المختلفة أو حتى المتزوجين وغيرهم. إذ أنّ عدم الاختلاف في استجابات هذه الفئات مرده أنّ جدوى استخدام التخطيط الإستراتيجي وأهميته في نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف، لا يعتبر قضية خلافية تخضع لاجتهادات ترتبط بتلك المتغيّرات، إنّما يعبر عن قضية فكرية وتطبيقية لها أصولها العلمية التي لا يختلف عليها أحد، وهو ما يفسر حالة عدم وجود أيّة فروقات في استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في إطار برنامج DEEP.

الفرضية الرئيسية العاشرة:

نصت الفرضية الرئيسية العاشرة على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين حول التمكين الاقتصادي تعزى للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة".

وللتحقّق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (T) في حالة العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغيّر النوع والمؤهل العلمي، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيّرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين. وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية العاشرة وفقاً للبيانات الأولية والجدول (4.37) يوضح ذلك.

جدول (4.37): يوضح نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الاقتصادي تعزي

للبيانات الديموغرافية

البيانات الديموغرافية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	T-test	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع						
ذكر	4.24	0.45	84.8%	T= 0.777	0.441	لا يوجد فروق
	4.10	0.74	82.0%			
أنثى						
العمر						
أقل من 30	4.32	0.53	86.4%	F= 0.530	0.593	لا يوجد فروق
	4.36	0.37	87.2%			
	4.20	0.46	84.0%			
40-30						
50-40 ¹						
الحالة الاجتماعية						
متزوج	4.24	0.45	84.8%	F= 0.533	0.591	لا يوجد فروق
	4.09	0.72	81.8%			
	3.97	1.06	79.4%			
غير متزوج						
أرمل ²						
سنوات الخبرة						
5-1	4.11	0.74	82.2%	F= 0.411	0.746	لا يوجد فروق
	4.36	0.51	87.2%			
	4.11	0.73	82.2%			
	4.12	0.62	82.4%			
10-5						
10-15						
15 فأكثر						
المؤهل العلمي						
بكالوريوس	4.22	0.54	84.4%	T= 1.493	0.143	لا يوجد فروق
	3.78	1.06	75.6%			
دراسات عليا						

¹ تم دمج الفئة العمرية (40-50، 50 فأكثر) لقلّة عدد المشاهدات، ² تم دمج الحالة الاجتماعية (أرمل ومطلق) لقلّة عدد المشاهدات، *مستوى الدلالة: دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول (4.37) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي للبيانات الديموغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التمكين

الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية غزة تعزي للبيانات الديموغرافية. بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي للبيانات الديموغرافية. وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية العاشرة تبعًا للمعلومات الشخصية كما يلي:

بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.441 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير النوع.

بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.593 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.591 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية.

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.746 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.143 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

وترى الباحثة أنّ عدم وجود أية فروقات في استجابات الباحثين حول التمكين الاقتصادي في إطار برنامج (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة تعزي للبيانات الديموغرافية التي تشمل (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، ينبع من توافق الرؤى سواء بين الذكور والإناث أو أصحاب المؤهلات العلمية المتنوعة أو أصحاب الخبرات المختلفة أو حتى المتزوجين وغيرهم، حول أهمية برنامج (DEEP) في التمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة.

فما يحكم هذه الآراء هو نتائج البرنامج المحققة على أرض الواقع، وليس اختلاف العمر أو المؤهلات أو غيرها من البيانات الديموغرافية. وبالتالي فقد كانت الاتجاهات العامة غير مختلفة وفقاً للبيانات الديموغرافية حول أهمية البرنامج في التمكين الاقتصادي، كنتيجة لاستناد آرائهم إلى نتائج البرنامج الفعلية والتقييم الموضوعي لهم الذي لا يعتبر قضية خلافية.

ملخص فرضيات الدراسة

يوضح الجدول (4.38) ملخص فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
1	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	قبول
2	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	قبول
3	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	قبول
4	"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	قبول
4.1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	رفض
4.2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	رفض
4.3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	قبول
4.4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط العقلي على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	رفض
4.5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراع على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	قبول
4.6	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	رفض
4.7	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	رفض
5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	قبول
5.1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	رفض
5.2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	رفض

النتيجة	نص الفرضية	الفرضية
رفض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير المنظم على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	5.3
رفض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط العقلي على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	5.4
قبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الصراع على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	5.5
رفض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	5.6
رفض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بشكل مباشر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع على التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	5.7
قبول	"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	6
قبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	7
رفض	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة".	8
رفض	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة"	9
رفض	يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة المبحوثين حول التمكين الاقتصادي تعزي للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة".	10

7-4 نتائج تحقيق أهداف الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج تحقيق أهداف الدراسة، فكل هدف يوضح مدى تحققه ومجاله تحقيقه

جدول (3.39): نتائج تحقيق أهداف الدراسة.

#	مضمون الهدف	نتيجة	مجال تحقيقه
1	التعرّف على مستوى التفكير الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.	تحقق	من خلال الاجابة على نتائج التحليل الاحصائي للجدول (4.3) صفحة 156
2	التعرّف على مستوى التمكين الاقتصادي لبرنامج (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.	تحقق	من خلال الاجابة على نتائج التحليل الاحصائي للجدول (4.3) صفحة 156
3	التعرّف على مستوى التخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.	تحقق	من خلال الاجابة على نتائج التحليل الاحصائي للجدول (4.3) صفحة 156
4	دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي لبرنامج (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.	تحقق	من خلال الاجابة على نتائج التحليل الاحصائي للجدول (4.14) صفحة 186
5	دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.	تحقق	من خلال الاجابة على نتائج التحليل الاحصائي للجدول (4.14) صفحة 186
6	دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي لبرنامج (DEEP) في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.	تحقق	من خلال الاجابة على نتائج التحليل الاحصائي للجدول (4.14) صفحة 186
7	دراسة أثر التفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي لبرنامج (DEEP) بوجود التخطيط الإستراتيجي كمتغير وسيط في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.	تحقق	من خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة (الفرضية السادسة) جدول (4.33) صفحة 202
8	التعرّف على الفروق في استجابات المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي، والتمكين الاقتصادي، والتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، سنوات الخبرة المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) في وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.	تحقق	من خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة (الفرضية السابعة والثامنة والتاسعة) جدول (4.35) (4.36) (4.37) صفحة ما بين 206 حتى 214

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة جدًا من قبل العاملين ببرنامج DEEP بوزارة التنمية الاجتماعية على ممارسة أبعاد التفكير الإستراتيجي أثناء عملهم بالبرنامج، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى ممارسة التفكير الإستراتيجي 85.6%. وفي ذات السياق؛ فقد أشارت النتائج أيضًا إلى وجود درجة مرتفعة من الممارسة لديهم للتخطيط الإستراتيجي أثناء عملهم، حيث بلغ الوزن النسبي لممارسة التخطيط الإستراتيجي 83%.
2. أظهرت النتائج وجود توافق في آراء العاملين ببرنامج DEEP في إطار وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة ومستفيدي البرنامج حول مستويات التمكين الاقتصادي التي أسهم البرنامج في تحقيقها، حيث أشارت النتائج الخاصة بآراء العاملين بالوزارة إلى وجود درجة مرتفعة من التمكين الاقتصادي للمستفيدين من برنامج DEEP وبوزن نسبي بلغ 83.4%. وقد توافقت آراء المستفيدين أنفسهم مع آراء العاملين بالوزارة بشأن إسهام برنامج DEEP بتمكينهم اقتصاديًا، حيث أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من التمكين الاقتصادي الذي أسهم به البرنامج وفقًا لآراء المستفيدين أنفسهم بوزن نسبي بلغ مقداره 79.6%.
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ايجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد (التفكير الإستراتيجي) والتخطيط الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 87.3% وكذلك وجود علاقة طردية ايجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الإستراتيجي والتمكين

الاقتصادي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 90.5%. وكذلك وجود علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتمكين الاقتصادي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 92.5%.

4. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي بمقدار (0.440) بمستوى دلالة = 0.004 أقل من 0.05)، وهذا يعني بأن أيّ تغيير بمقدار درجة واحدة في مستوى التفكير الإستراتيجي سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.440) درجة في مستوى التمكين الاقتصادي.

5. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي غير مباشر وذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التمكين الاقتصادي من خلال المتغير الوسيط (التخطيط الإستراتيجي)، بمقدار (0.479) بمستوى دلالة = 0.01 أقل من 0.05).

6. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومباشر وذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي بمقدار (0.898) بمستوى دلالة = 0.000 أقل من 0.05)، وهذا يعني بأن أيّ تغيير بمقدار درجة واحدة في مستوى التفكير الإستراتيجي سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.898) درجة في مستوى التخطيط الإستراتيجي.

7. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر وذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي في التمكين الاقتصادي بمقدار (0.533) بمستوى دلالة = 0.533 أقل من 0.05)، وهذا يعني بأن أيّ تغيير بمقدار درجة واحدة في مستوى التخطيط الإستراتيجي سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.533) درجة في مستوى التمكين الاقتصادي.

8. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أية فروقات في استجابات المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي تعزى للبيانات الديموغرافية التي تشمل (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

9. أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أية فروقات في استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي تعزى للبيانات الديموغرافية التي تشمل (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

10. أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أية فروقات في استجابات المبحوثين حول التمكين الاقتصادي تعزى للبيانات الديموغرافية التي تشمل (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

5-2 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ومناقشتها من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة كل على حدة فقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة قيام وزارة التنمية الاجتماعية بالعمل على التوسع في تدريب العاملين بالوزارة بشكل عام، وفي برنامج (DEEP) على وجه التحديد بآليات التخطيط الإستراتيجي وكيفية إسقاط المكتسبات الفكرية وترجمتها في إطار عمل البرنامج.

2. ضرورة تطوير مستويات التشبيك والتعاون بين الأطراف الفاعلة في عمل البرنامج، وخصوصاً برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسات المجتمع المدني ووزارة التنمية الاجتماعية وذلك في إطار تكاملي يجسد خطة إستراتيجية واضحة لعمل البرنامج في قطاع غزة، تستند إلى الخبرات والتجارب لكافة الأطراف المتنوعة لضمان تحقيق الاستمرارية والأثر للأنشطة على المدى الطويل.

3. ضرورة العمل على تسهيل عمليات الاتصال والتواصل بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة بعمل برنامج DEEP، بما يسهل تدفق وانسيابية الأنشطة وتطويرها.

4. ضرورة تركيز إدارة البرنامج على الاستفادة من التغذية الراجعة من كافة الأطراف، بما فيها المستفيدين من أنشطة البرنامج. وأخذ مؤشرات تلك التغذية بعين الاعتبار عند صياغة الخطط التشغيلية الخاصة بالبرنامج.

5. ضرورة التركيز على التوسع في تنفيذ البرامج المتنوعة الخاصة بالتمكين الاقتصادي للأسر الفقيرة والمحرومة، لما لها من دور هام وفاعل في تخفيض معدلات الفقر وتمكين الأسر من الاعتماد على الذات.

6. ضرورة اهتمام إدارة برنامج (DEEP) بتوسيع قاعدة الاستفادة من الأنشطة المتنوعة الخاصة بالبرنامج بهدف ضمان دخول فئات جديدة في إطار عملية التمكين التي يستهدفها البرنامج.

7. ضرورة اهتمام إدارة البرنامج برفع السقف المالي المعتمد لتمويل المشاريع المتنوعة مع ربط قيمة التمويل بالتقلبات العامة في أسعار الآلات والمعدات ومستلزمات الإنتاج، خصوصاً في بيئة قطاع غزة.

8. يجب العمل على رفع مستويات التنسيق بين إدارة برنامج (DEEP) والجهات العاملة في مجال التمكين والإقراض، وذلك لضمان عدم ازدواجية الاستفادة من البرامج والأنشطة المنفذة على مستوى المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، من أجل تعزيز توسيع قاعدة الاستفادة لأكبر عدد ممكن من المواطنين في قطاع غزة.

9. ضرورة تركيز إدارة برنامج (DEEP) على بناء قدرات الطواقم العاملة في البرنامج، سواء تلك العاملة في مقر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أو تلك العاملة في مؤسسات المجتمع المدني الشريكة أو وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، على أن يتم تحديد جوانب التطوير استناداً إلى مؤشرات موضوعية تتعلق بمستوى القدرات المتوفرة لدى تلك الطواقم، خصوصاً فيما يتعلق بالمهارات الفكرية المرتبطة بقطاع الأعمال.

10. العمل على تعزيز نهج التفكير الإستراتيجي في الممارسة العملية في إطار برنامج (DEEP)، وذلك من اكساب العاملين القدرة على استخدام النمط العقلي المتنوع والتفكير المنظم بالاعتماد على توجيهات الخبراء العاملين في هذا المجال.

المصادر والمراجع:

6-1 الكتب:

1. إبراهيم، ع. (1978م): آفاق جديدة في دراسة الإبداع، وكالة المطبوعات، الكويت.
2. أبو بكر، م. (2000م): التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
3. الآغا، م. (2005م): محاضرات في التخطيط التربوي، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أفندي، ع. (2003م): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة .
5. اندراوس، و، معاينة، ع. (2008م): الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة، اربد، الأردن .
6. باتشيري، أ. (2015): بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، ط2، ترجمة د. خالد بن ناصر ال حيان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية .
7. البطش، م، أبو زينة، ف. (2006م): مناهج البحث العلمي. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
8. بن حبتور، ع. (2004م): الإدارة الاستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، عمان.
9. بني حمدان، خ، إدريس، و. (2007م) : الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان .
10. بوحوش، ع. (2014م). "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث". أبجد: أول شبكة اجتماعية عربية لمحبي القراءة .
11. توفيق، ع. (2003م): التخطيط الاستراتيجي، هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
12. توفيق، ع. (2005م-أ): التخطيط الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة .
13. توفيق، ع. (2005م-ب): القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة .
14. توفيق، ع. (2015م): " القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير"، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

15. الجابي، غ. (2006م): التقرير النقدي والتحليلي للاستراتيجية الوطنية للمرأة في الجمهورية العربية السورية (2000-2005) الانجازات والمعوقات، الاتحاد النسائي، دمشق.
16. جاد الرب، س. (2016م): التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
17. الجبوري، ح. (2014م): التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان .
18. جرادات، ن. (2013م): الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن .
19. جلاب، إ. (2011م): "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 - الأردن .
20. الجنابي، أ. (2017م): الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
21. جهاد، ج. (2005م): تنمية مهارات التفكير الابداعي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية المتحدة .
22. جواد، ز، ناجي، ش. (2000م)، إدارة الأعمال من منظور كلي، ط1 ، دار الحامد، عمان
23. حجي، أ. (2000م): إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة.
24. حمادات، م. (2008م): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحمد، الأردن.
25. حمود، خ. (2010م): منظمة المعرفة، الطبعة1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
26. حمود، خ، الشيخ، ر. (2010م): إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن .
27. الخفاجي، ن. (2005م): الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة، الطبعة1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
28. الخفاجي، ن. (2010م-أ): الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
29. الخفاجي، ن. (2010م-ب): الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة، الطبعة2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
30. الدوري، ز. (2002م): الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

31. الدوري، ز، صالح، أ. (2012م): إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة 2، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
32. الدوري، ز، صالح، أ. (2009م): الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال- قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
33. دياب، س، النويري، خ، العريني، ب، عودة، ر، الخالدي، ف.: مهارات التفكير والبحث العلمي، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين .
34. ربيع، أ. (2007م): التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ط 2، ج 1، جامعة المنوفية، مصر.
35. رزوقي، ر، محمد، ن. (2016م): التفكير وأنماطه، ط 1، دار الكتب العلمية، لبنان
36. رشيد، ص، جلاب، أ. (2015م): الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار المناهج للطبع والتوزيع، عمان، الأردن .
37. زمرد، ف. (2010م): مفهوم التمكين في القرآن الكريم، الرباط، مجلة ميثاق الرابطة، عدد 12.
38. سالم، أ. (2010م): التفكير الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي، كلية التجارة، جامعة الأزهر، <http://kenanaonline.com/ahmedkordy>، 2019/3/3م.
39. السالم، م. (2010م): التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والمحاولات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية، وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد .
40. سعادة، ج. (2003م): تدريس مهارات التفكير مع مئات الأمثلة، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، نابلس، فلسطين .
41. السكارنة، ب. (2015م): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
42. السكارنه، ب. (2010م): التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان .
43. سلطان، ج. (2006م): التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، مصر .
44. السنهوري، م. (2013م): الإدارة الاستراتيجية- النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
45. السويدان، ط، العدلوني، م. (2005م): كيف تكتب خطة استراتيجية، قرطبة للتوزيع والإبداع الخليجي، الكويت.

46. السويدان، ط، العدلوني، م. (2006م): "مبادئ الإبداع"، شركة الإبداع الخليجي، الطبعة الثانية، الكويت .
47. السيد، أ. (1993م)، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية .
48. الطائي، ر، قداه، ع. (2008م): "إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية - الأردن .
49. الطائي، م، الخفافجي، ن. (2009م): نظم المعلومات الاستراتيجية- منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
50. الطويل، ه. (1997م): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، عمان.
51. الظاهر، ن. (2009م): الإدارة الاستراتيجية المفهوم والأهمية التحديات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان.
52. عارف، أ. (2015م): العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الاستراتيجي الأمريكي، سلسلة: السياسة الدولية والاستراتيجية، المكتب العربي للمعارف، مصر.
53. عباس، ف. (2004م): الذكاء والقياس النفسي في الطريقة العيادية، دار المنهل اللبناني، لبنان.
54. عباس، ع. (2011م): أساسيات علم الإدارة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
55. عبد اللطيف، ر. (2002م): أساليب التخطيط للتنمية، المكتبة الجامعية، مصر .
56. عبد الوهاب، ع. (2002م): إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
57. عدون، ن . (2001م): الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
58. علي، أ، محمد، س. (2008م): التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع - كفر الشيخ - مصر .
59. عمر، أ. (2008م): معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، عمان .
60. العنزلي، س. (2015م): عناصر القوة في القيادة، ط1، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد .
61. عواد، ف. (2012م): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
62. عوض، ع. (2008م): السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
63. الغالبي، ط، إدريس، و. (2007م): الإدارة الاستراتيجية ، منظور نهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .

64. الغالبي، ط، إدريس، و. (2017م): الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان.
65. غنيم، ع. (2001م): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة 2، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان.
66. فهمي، م. (2000م): التخطيط التعليمي، الانجلو المصرية، القاهرة.
67. القرشي، م. (2000م): الاقتصاد الصناعي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن.
68. القرشي، م. (2002م): الاقتصاد الصناعي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن.
69. قواسمة، ر. (2008م). "مناهج البحث العلمي". جامعة القدس المفتوحة، فلسطين .
70. القيسي، ف، الطائي، ع. (2012م): الإدارة الاستراتيجية: نظريات ومداخل وقضايا معاصرة، دار الصفاء للطبع والتوزيع، ط 1 - عمان - الأردن .
71. الكبيسي، ع. (2010م): التفكير المنظومي: توظيفه في التعلم والتعليم -استنباطه من القرآن الكريم، الطبعة 1، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
72. الكرخي، م. (2009م) : التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.
73. الكرخي، م. (2016م): التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
74. الكلوفن، م. (2010م): التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة: أشرف محمود دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
75. لافي، س. (2006م): القراءة وتنمية التفكير، الطبعة 1، جامعة قنا، القاهرة.
76. لحليج، ط، جصاص، م. (2010م): الفقر التعريفات، ومحاولات القياس، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
77. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001)، إدارة واستراتيجية العمليات، عمان.
78. محمد، ع. (2009م): الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
79. محمد، ط. (2002م): أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختبار مدخل اتخاذ القرار، الطبعة 1، دار المتنبى للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
80. مصطفى، أ. (2005): الأدوار الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة.
81. مطبوعات كلية هارفرد (2017م): التفكير الاستراتيجي - حلول من الخبراء لتحديات يومية (ترجمة: خلود الغرابية)، دار العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية.

82. المعاني، أ، عريقات، أ، الصالح، أ، جرادات، ن. (2011م) قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن .
83. ملحم، ي. (2009م): التمكين مفهوم إداري معاصر، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر .
84. النجار، ف. (2008م): التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي - آليات استشراف المستقبل عام 2050م، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر .
85. نصر، ع. (2008م) : الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، رؤية استراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر .
86. النعيمي، ص. (2008م): المدير - القائد والمفكر الاستراتيجي فن مهارات التعامل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان .
87. هلال، م. (2007م): مهارات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، القاهرة.
88. هيرسون، د. (2010م): الإدارة الاستراتيجية (ترجمة: ناطورية، ع)، دار زهران، عمان.
89. الوادي، ح. (2012م): "التمكين الإداري في العصر الحديث"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن
90. وزارة التربية والتعليم العالي (2018م): الكتاب الاحصائي السنوي للعام 2017-2018م، رام الله، فلسطين .
91. يونس، ط. (2012م): الفكر الاستراتيجي للقادة - دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.

6-2 رسائل ماجستير

1. أبو شعبان، أ. (2017م): أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني، جامعة الأقصى، غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) .
2. أبو شنب، س. (2015م): دور المشروعات الصغيرة في معالجة مشكلتي البطالة والفقر، حالة الأردن .
3. أبو عيادة، ن. (2016م) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات - دراسة تطبيقية على المديرين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة - دراسة ماجستير - جامعة الأزهر ، غزة .
4. أبو لحية، إ. (2016م): دور المشاريع الصغيرة في تحقيق التمكين الاقتصادي والاجتماعي لذاتي الإعاقة في فلسطين "دراسة حالة - قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

5. أبو منديل، غ. (2014م): واقع التمكين الاقتصادي للمرأة في قطاع غزة، مركز شؤون المرأة، غزة، فلسطين.
6. آدم، أ. (2016م): القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، جامعة السودان .
7. إسماعيل، س. (2018م): مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
8. بعيجي، خ. (2016م): دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز، جامعة محمد خضير، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
9. الثلاثيني، د. (2013م): فاعلية المنح الصغيرة في التمكين الاقتصادي للأسر الفلسطينية الفقيرة دراسة تطبيقية على برنامج التمكين الاقتصادي في قطاع غزة " (DEEP) " ، الجامعة الإسلامية، غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) .
10. جرادات، ع. (2018م) : دور مؤسسات الإقراض في التمكين الاقتصادي والاجتماعي، دراسة حالة- المركز العربي للتطوير الزراعي "أكاد" الضفة الغربية ، فلسطين .
11. الجلاذ، ف. (2018م): دور برنامج التمكين الاقتصادي " (DEEP) " في مكافحة الفقر في الضفة الغربية، جامعة القدس، القدس (رسالة ماجستير غير منشورة).
12. الحراحشة، م. (2003م): مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، جامعة عمان، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة) .
13. حسن، أ. (2010م): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، ، جامعة الأزهر، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
14. الحمداني، م. (1987م): التفسير العقلي حجيتة وضوابطه ، جامعة بغداد، العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
15. خليف، ل. (2008م): أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، الجامعة الأردنية، عمان. ، رسالة دكتوراه .
16. الزين، ر. (2016م): التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، الأردن . بحث منشور .
17. السبيعي، ف. (2010م): دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، ، الرياض. (رسالة دكتوراه غير منشورة) .
18. السمييري، ن. (2014م): دور القطاع المصرفي في تعزيز المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأراضي الفلسطينية، ، جامعة الأزهر، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) .

19. الشهري، م. (2010م): واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
20. الشيخ أحمد، م. (2018م): دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي، حالة عملية قطاع السياحة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، رسالة ماجستير منشورة.
21. صالح، أ. (2011م): أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، ، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد. (رسالة ماجستير غير منشورة).
22. طوالبه، ت. (2008م): أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
23. عبد الرزاق، ر. (2012م)، التخطيط الاستراتيجي، ، جامعة الإسكندرية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
24. العتيبي، ع. (2012م): أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الكويت، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
25. عتيق، خ. (2018م): التسويق بالعلاقات في المؤسسة المصرفية لبناء ولاء العميل دراسة امبريقية لعينة من عملاء بنك الخليج - الجزائر - وكالة سعيدة، جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر. (أطروحة دكتوراه منشورة)
26. العزاوي، ع. (2008م): أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة، ديالي ، جامعة سانت كليمنتس، العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة).
27. العشي، ن. (2013م): أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، ، الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
28. عفانة، ح. (2013م): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، ، الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
29. عقل، ن. (2015م): تقييم إدارة مشاريع المنح الصغيرة غير المستردة الممولة من برنامج التمكين للأسر المحرومة اقتصادياً ، جامعة الأزهر، غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) .
30. علان، أ. (2017م): انعكاس الخطة الإستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية (2014- 2016) على محافظة الخليل ، جامعة الخليل ، فلسطين .
31. العلي، ع (2014م): درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)

32. عودة، ر. (2018م): دور إدارة تصميم العمليات في اتخاذ القرارات من خلال التفكير التصميمي دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
33. عيسى، ن. (2015م): دور الإعلام المرئي في تمكين الشباب للمشاركة المجتمعية دراسة تحليلية تقييمية لبعض برامج القناة الفضائية السورية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، (رسالة دكتوراة).
34. غبن، ر. (2015م): تقييم ممارسات الإبداع والابتكار في إدارة المشاريع، دراسة حالة المشاريع الإنشائية في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
35. الغوطي، م. (2017م): دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
36. قاسم، س. (2011م): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات -دراسة تطبيقية: على المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للانروا، الجامعة الإسلامية، غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
37. مجذاب، ع. (2018م): التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، دراسة عينة على القادة الاستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي، العراق. (رسالة دكتوراة منشورة).
38. مزيد، أ، نصيف، ع، مهدي، ح. (2018م): التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الإدارة السياحية - دراسة تطبيقية لعدد من مكاتب السياحة في بغداد، الجامعة العراقية، العراق.
39. المعاني، أ. (2002م)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، جامعة بغداد، العراق، (رسالة ماجستير منشورة).
40. مليحة، م. (2016م): واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
41. النخالة، ر. (2015م): درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري، الجامعة الإسلامية، غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).
42. نسيمان، م. (2011م): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

43. نور الدين، م، عبد الله، م. (2017م): دراسة بعنوان: دور تمويل المشروعات الصغيرة في مكافحة الفقر بولاية شمال دارفور، دراسة تطبيقية على مشروعات التمويل الأصغر (2010م-2016م)، جامعة الزعيم الأزهري- وكالة ضمان التمويل الأصغر تيسير، السودان .

3-6 المجالات:

1. الباروني، خ، مسعود، ي. (2013م): دور المحددات الإدارية ولتطلبات للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الإداري، مجلة جامعة الزيتونة، العدد: 8.
2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP (2011م): تقييم برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة، رام الله، فلسطين.
3. البشير، خ. (2018م): أثر التمكين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا- أماراباك، العدد: 29، المجلد: 9.
4. جعفر، ي. (2017م) بعنوان: أثر التخطيط لاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات العاملة في ضواحي مدينة القدس، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد (21) العدد (1) 293-324 ، فلسطين .
5. الحسن، ر، العفيف، أ. (2010م): أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (37)، العدد (1)، الجامعة الأردنية عمان.
6. الحسيني، ع. (2014م): التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، مجلة التربية، العدد: 47، المجلد: 16، مصر.
7. خلف الله، م. (2015م): إدارة الموهبة في كلية التربية بجامعة الأقصى وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة العليا فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، العدد: 1، المجلد: 35، مصر.
8. الديب، م. (1987م): جوانب الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد: 3، المجلد: 11، الأردن.
9. رشيد، م، مرزه، ح، قادر، م. (2017م): التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماده في المكتبات الجامعية العراقية، مجلة جامعة بابل، العدد: 2، المجلد: 25، العراق.
10. شبير، أ، المفتي، أ. (2017م): دور المنظمات غير الحكومية في تمكين المرأة الفلسطينية، مجلة المرأة الفلسطينية بناء وأدوار في ظل التحديات، المجلد: 1 العدد: 1، الناشر، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة

11. العاجز، ف. (2017م): درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم، المجلة التربوية، العدد: 122، المجلد: 31، جامعة الكويت، الكويت.
12. العنبي، س. (2005م): جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي (دراسة إلكترونية)، جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية والمالية، العدد (1)، ص 15-33.
13. علام، أ. (2014م): متطلبات الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 1، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
14. عواد، خ، محمود، ز. (2018م): التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات ألبان أبي غريب، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 25 - جامعة الفالوجة - العراق
15. فاو، م، ماس، م. (2008م): برامج الحماية الاجتماعية الحكومية في الأراضي الفلسطينية 2006-2007، سلسلة أوراق عمل، الورقة الأولى، رام الله.
16. القاضي، ن. (2009م): التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، جامعة اليرموك، مجلة كلية التربية، ج2، العدد 33، ص 625-654
17. القحطاني، س. (2002م): المعوقات المؤسسية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد: 2، المجلد: 12.
18. كردي، أ. (2008م): المشاكل التي تواجه المشاريع الصغيرة، مجلة التنمية والتطوير الإداري، العدد: 80.
19. لحليج، ط، جصاص، م. (2010م): الفقر التعريفات ومحاولات القياس، جامعة محمد خيضر، العدد السابع، بسكرة، الجزائر، رسالة ماجستير.
20. المربع، ص. (2015م): معوقات التفكير الاستراتيجي، مجلة الأمن والحياة، العدد: 400، أغسطس، السعودية.
21. المعشر، ز. (2005م): الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد: 1، المجلد: 2.
22. مكحول، ب. (2009م): السياسات الاقتصادية الكلية المحتملة وأثرها على سوق العمل في قطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية، رام الله.
23. الملا، ع. (2016م): التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، العدد: 2.
24. المليحي، ر، يوسف، ي. (2010م): "إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر" مجلة البحوث التجارية، 23 (1)، 335 - 358

25. منيرة، س، بيه، أ. (2013م): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3 ص 47- ص 71 الجزائر .
26. مهدي، ح. (2018م): التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الإدارة السياحية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد:40، جامعة بابل، العراق.
27. النايض، م. (2016م): التخطيط الاستراتيجي في المنظمات: المفهوم والأهمية، مجلة جامعة الزيتونة، العدد:18.
28. نجيب، ن. (2008م): أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفين التربية الرياضية في مديرية تربية نينوى، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، العدد:48، المجلد: 14، العراق.
29. النعيمي، ص. (2003م): مواصفات الفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، العدد: 1، المجلد: 23.
30. وهبة، ه. (2008م): واقع الإدارة الاستراتيجية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد:24، السعودية.

6-4 المؤتمرات العلمية والندوات:

1. أبو جامع، إ. (2009م): الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
2. الخويت، س. (2010م): فلسفة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ، الندوة العلمية السابعة، لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي"، كلية التربية، جامعة طنطا.
3. محمد، س. وآخرون (2012م): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
4. مصطفى، أ. (2002م): استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت.
5. مصطفى، أ. (2004م): تمكين العاملين، السمات المميزة، والمقاييس المؤشرة، محاضرة أقيمت في المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، 20-22 أبريل، القاهرة.

5-6 المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.mhpss.ps/en/organization/ministry-of-social-development/bbaCHToWBS8> 15/5/2019
2. What's the definition of Economic Empowerment <https://www.enotes.com/homework-help/whats-definition-economic-empowerment-454154> 22/7/2018
3. البنك الإسلامي للتنمية (2018م): برنامج "التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة" للبنك الإسلامي للتنمية مستكشف التمكين الاقتصادي في فلسطين، <https://www.isdb.org/ar>، 2019/2/27.
4. تقرير انجازات وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2018م: داود الديك وكيل وزارة التنمية الاجتماعية .
5. مركز المؤسسات الصغيرة، (2015م): مشروع منحة القرض الاجتماعي <http://www.secpal.org/arabic.php>، 2019/2/27.
6. مركز دراسات التنمية (2011م): الحد من الفقر وتمكين الأسر الفقيرة <http://sites.birzeit.edu/cds/new-cds/ar>، 2019/2/27.
7. نوار، ر. (2019م): مفهوم التمكين وأبعاده . <http://www.lahaonline.com/articles/view> 2019/2/16.
8. هيكلية وزارة التنمية الاجتماعية: داود الديك وكيل وزارة التنمية الاجتماعية
9. وزارة التنمية الاجتماعية (ب ت): برنامج التمكين الاقتصادي للأسر المحرومة، <http://www.mosa.pna.ps/ar>، 2019/2/27.
10. وزارة الشؤون الاجتماعية، (2011م): برنامج تمكين الأسر المحرومة <http://www.mosa.pna.ps/ar/index.php?p=26>، 2019/2/27.

6-6 المراجع الأجنبية:

1. Almani, Amin Mohammadi & Esfaghansary, Majid Ghan barinejad (2011): Strategic Planning, A Tool for Managing Organizations in competitive Environments, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5 (9).
2. Alsop, R, Heinsohn, N. (2006): Ensuring Empowerment in Practice: Structuring Analysis and Framing Indicators, World Bank Policy Research Working, Paper 3510, 2006.
3. Al-Zu'bi, H. (2017): "Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences https://www.researchgate.net/publication/295636496_Strategic_Thinking_Competencies_and_their_Impact_on_Strategic_Flexibility
4. Aqdas, R, Zirwa, F, Ahmad, H. (2017). Strategic Planning Role in Non-Profit Organizations. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3 (6),166-170.
5. Ashley Crossman, (2017): "Understanding Poverty and Its Various Types" www.thoughtco.com
6. Bean, W.C. (1993): Strategic Planning That Makes Things Happen, New York, Human Resources development Press .
7. Bonn, I. (2005): Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
8. Bowen, D. and Lawler, E.(1992): "The Empowerment of the service Workers: What, why, How and When? *Sloan Management review* 33(3), PP 31-39
9. Breanne Harris, strategic Vs. planning A strategy "(2011)
10. Caymaza, E , Akyonb, F & Erenel, (2013),"An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster University, Turkey
11. Circle of Prevention (2002). Economic Independence for Women- Leaving or Living in Abusive Relationships. A discussion paper http://www.gov.nl.ca/VPI/publications/economic_independence.pdf12/12/2018
12. Crepon, B, Devoto, F, Duflo, E , Parient, w. (2014) "Estimating the Impact of Micro credit on those who take it up Evidence from a randomize Experiment in Moroco" National Bureau of Economic Research (NBER), NBER working paper No 20144 Cambridge USA
13. Cummings, S, & Wilson, D. (2004): Images of strategy, Blackwell publishing, U.K.
14. David, Fred, R.(2013): Strategic Management :Concepts and Cases,13th ed., person Education, Inc, publishing as prentice Hall .

15. Davis, I. (2005): Does Microfinance Help the Poorest? What Program Design features Might Maximize Impact on the Poorest clients?. Master thesis, RMIT University, Melbourne, Australia .
16. Demirkaya, Y. (2015): " Strategic Planning In The Turkish Public Sector". Faculty of political science, Marmara University, Turkey.
17. Dess, Gregory G.: Lumpkin, G.T. and Eisner, Alan B. (2007), Strategic Management, 3rd, McGraw –Hill, Inc., New York
18. Dorota, E., (1996): creative Approach to school Management International creative Network, Newsletter, Vol.4. No.2 .
19. El-madhoun, R, Sourani, I, Farr, V, Nakhleh, H, and Darwish, D. (2009): DEEP: a new approach to poverty reduction. In Fenton W., editor. Humanitarian exchange, number 44, Humanitarian Practice Network (HPN), Overseas Development Institute, London.
20. Fidler, B. (2005): Strategic Management For school development Leading your school's improvement Strategy. London: Paul Chapman Publishing Ltd .
21. Fiona Graetz. (2002), strategic thinking versus Strategic Planning; towards understanding the complementarities, Management Decision, 40(5), 456-462
22. Garratte, et al. (1998): Developing Strategic thought Rediscovering the art of direction giving, McGraw-Hill book company, New York .
23. Geoff Norman (2010) Likert scales, levels of measurement and the “laws” Advances in Health Sciences Education 15(5):625-32 .
24. Ghadi & Others, 2012, Construct Validity Examination of Critical Thinking Dispositions for Undergraduate Students in University Putra Malaysia, Higher Education Studies, v2 n2 p138-145.
25. Glaister, K. W. (2009): Strategic Planning, New York : McGraw Hill Book Company .
26. Govindasamy, P. and Malhotra, A. (1996): Women's Position and Family planning in Egypt. Studies in Family Planning 340-328
27. Graydon, D. (1998): Is Empowerment Increasing in your organization, The Journal for Quality and Participation, Jan/Feb .
28. Gutierrez, L. M. (1995) Understanding the Empowerment process : Does consciousness make a difference. Social Work Research, 19 (4), 229-235).
29. Hunt, C., Oosting, K., Stevens, R., Loudon, D. and Migliore, R. (2012): Strategic Planning for Private Higher Education, New York: Routledge.
30. Huque & Itohara, (2009): Empowerment of women through participation in the micro-credit program. The case study in Bangladesh.
31. Hussey, D.E., Led, N (1993): International Review of Strategic Management, Vol.4. Wiley, Chichester .

32. Jacek Koten, (1997): *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood publishing Group, Inc, p20.
33. Johnson, A. (2014), "Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?" , Oslo and Akershus University College of Applied Science, Norway
34. Jones, L. (1995): Cocooned and cynical employees: *Journal for Quality and Participation*, 18(18), 52- 57.
35. Kahn, H. , Winer, A. (1997): *The year 2000*, Prentice Hall, London .
36. Kare et al. (2013): *Strategic Planning and Business Performance of Micro, small and Medium – Sized Enterprises* .
37. Khan & Bibi, (2011): *Economic and social empowerment of women through a participatory approach critical assessment"*.
38. Kizilos, P. (1990): Crazy about empowerment: *Training social work Research*, 27(12), 47-56
39. Kvanli, A., Pavur, R., & Keeling, K. (2006). *Concise Managerial Statistics*. Cengage Learning.
40. Laker, N.(2006): *The Strategic Planning Workbook*, by Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road, London Bahamat Media, Reading, United Kingdom .
41. Liedtka, J. (1998): *Strategic Thinking can it be Taught*, *Long Range Planning*, Vol. 31, No:1
42. Lynch R., (2006), *corporate Strategy*, 4th. Prentice Hall, England .
43. Malhora, A, Mather, M.(1997): *Do Schooling and work Empower Women in Developing Countries? Gender and Domestic Decisions in Srilanka sociological Forum* .
44. Mason, k, and Smith, H.I.(2000): *Husbands' various Wives Fertility Goals and use of contraception: The Influence of Gender Context in Five Asian countries Demography*, 31:1-37:299 .
45. McDowell, Don(2009): *Strategic Intelligence: a handbook of practitioner, manager, and users*, United States of America. Scarecrow Press, Inc.
46. Mc Shane, S, Glinow, M.(2000): *Organization Behavior*, Boston, The McGraw- Hill Companies, Inc.
47. Mezo, P. G., & Short, M. M. (2012). *Construct validity and confirmatory factor analysis of the Self-Control and Self-Management Scale*. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 44(1), 1-8.
48. Ministry Of Social Development, *Social Development Sector Strategy 2017-2022* .
49. Mintzberg, H.(1994): *The Fall and Rise of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*, Jan- Feb.

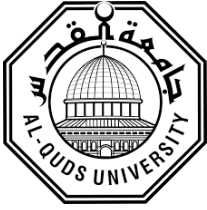
50. Monnavarian, A, Farmani, G, Yajam, H. (2011), "Strategic thinking in Benetton" Business Strategy Series, Vol.12 Iss:2PP.36-72
- 51.Muriithi, S, Louw, L, Radloff, S. (2018): " The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks", South African Journal for Economic and Management Sciences
- 52.Poverty line", www.businessdictionary.com "What Is Poverty?", www.encyclopedia.com,
- 53.Pringle. A.,(2015), Creative Thinking: A mode shifting hypothesis University of Surrey, United Kingdom . (Unpublished Doctoral Dissertation)
- 54.Rahman, S , Sultana, N.(2012), Empowerment of Women for social Development (A case Study of Shri Mahila Griha Udyog Lijjat papad ,Hyder Abad district) Research as world Journal of Art, Science & Commerce vol. 3 Issue .
- 55.Rahmatian, E. & Pourkiani, M.(2013) "Studying the relationship between level of managers strategic intelligence and level of organization success in executive organizations of Rafsanjan", International journal of advanced studies in Humanities and social science. Vol.(1),No.(9),pp,(1261-1275) .
- 56.Reber, A.S, (1985): The penguin Dictionary of Psychology, Harmonds Warth, Middlesex I Penguin .
- 57.Rich Horwath "what is strategic Thinking? <http://www.sculptura/consulting.com> (2012) .20/10/2018
- 58.Rosche, A. (2003):Personality Correlates of strategic thinking in an organizational context (Doctoral Dissertation, Alliant I.U.,2003) . Dissertation Abstract International .
- 59.Sabates-Wheeler, Rac,el and Devereux, Stephen (2004). Transformative social protection. IDS Working Paper 232, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, England .
- 60.Salkic, (2014): Impact of Strategic Planning on Management Of Public Organization in Bosnia and Herzegovina .
- 61.Sansour, M & Zahran, N. (2011),"Reducing vulnerability through empowerment a new approach to social protection in Palestine" International conference: Social Protection for social Justice" institute of Development studies, UK 13-15 April 2011 .
- 62.Schuler, L.(2007): How A University President inspires and maintains a shared Vision during a strategic Planning Process and its Implementation. DAI-A. 68(09).
- 63.Sharkness, J, & De Angelo, L. (2009): Measuring student involvement: A comparison of classical test theory and item response theory in the construction of scales from student surveys. Research in Higher Education, 52, 480-507.

64. Stewart, T., (2006), Towards the organization of The Future, Journal of looking Ahead, No.:2
65. Swenson, D. X. (1997): Requisite conditions for team empowerment: Empowerment in organization. Journal of Administrative Sciences and Economics, 15 (1), 16-25.
66. Tatiane, S, Francisco D, Antonio, J, Goncalves F. (2013): Strategic Planning in Universities from Para, Brazil, contributions to the Achievement of institutional objectives. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, 3(3) 1-19 .
67. The New Encyclopedia Britanic (1992): Vol.3, Chicago, IL: Encyclopedia Britainica, Inc .
68. Thomas, K. W. and Velthouse, B.A.(1990): Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. Academy of Management, Review 15(4), 666-81.
69. Thompson, Jr., Arthur, A. and Strickland, III, A., J., (1995), Strategic Management: Concepts and Cases, Mc Graw, Boston .
70. Uma, S. (2000), "Research Methods For Business", Southern Illinois University at Carbondale.
71. UNDP (2008). Needs Assessment Survey Results for the potential beneficiaries of the Deprived families Economic Empowerment Program "DEEP". Study submitted by Al-Sahel Company for Institutional Development & Communication, Jerusalem, Palestine.
72. Weiner, E & Brown, A. (2006), Future Thinking: How to think clearly in a time of change, prentice Hall, New York .
73. Weiner, J. (2007). ")," Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health". The Johns Hopkins University and Jonathan Weiner.
74. Wheelen, T. and Hunger, J.D (2004) Strategic Management and Business Policy 9th.ed. Prentice Hall.
75. Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David, (2012): Strategic Management and business policy : Towards Global sustainability, 13th ed., person Education, Inc., publishing as Prentice Hall .

الملاحق

ملحق (1): استمارة العاملين ببرنامج (DEEP) بوزارة التنمية

الاستمارة النهائية للعاملين ببرنامج ديب بوزارة التنمية
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس - أبو ديس
كلية الدراسات العليا

حفظكم الله ورعاكم ،،،

السادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع: استبانة

تشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

"أثر التفكير الاستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط

دراسة تطبيقية: برنامج التمكين الاقتصادي (ديب)

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات والموارد البشرية بجامعة القدس أبو ديس. لذا أمل من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). علما بأن إجاباتكم سيتم معالجتها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تأثيرا مهما في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة :

نفين أبو سليم

الاستمارة النهائية للعاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة

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"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. الحالة الاجتماعية	
<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> غير متزوج
<input type="checkbox"/> أرمل	<input type="checkbox"/> مطلق
4. سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل 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. المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> أخرى حدد (.....)
6. المسمى الوظيفي	
.....	

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي

هو تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود البرنامج لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية ، ويقوده نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيته إلى واقع، ويحاول التأثير على مساراته من أجل أن يتحول ذلك الحلم إلى واقع.

البعد الأول: الرؤية المستقبلية					
م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1.	يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية للعمل، الدروس المستفادة من المراحل السابقة المنفذة في البرنامج .				
2.	يتم ربط الخطط المستقبلية للبرنامج بنتائج التقييم المعتمدة من الجهات الخارجية المكلفة بذلك.				
3.	يتم إشراك الموظفين في وضع الرؤية المستقبلية للبرنامج				
4.	يتم الاعتماد على التغذية المرتدة النابعة من رؤية الشركاء في التنفيذ (الجمعيات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) حول طبيعة المراحل السابقة المنفذة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف البرنامج.				
5.	يتم إجراء مقارنات حول نتائج المرحلة الحالية والمراحل السابقة والمتوقعة المرتبطة بعمل البرنامج مستقلاً.				
6.	تستقر إدارة البرنامج المستقبل باتجاه تطوير استراتيجية بعيدة الأمد.				
7.	الرؤية المستقبلية للبرنامج واضحة أمام العاملين فيه .				

البعد الثاني: الذكاء

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع مجموعة من الاحتمالات بشأن استثمار المواقف التي تعترض عمل البرنامج					
2.	تمتلك مهارات تحليل المشكلات التي تواجهك أثناء العمل					
3.	تمتلك مهارة التفكير التحليلي لإزالة العقبات التي قد تعترض عملك أثناء تنفيذ أنشطة البرنامج المتنوعة					
4.	تمتلك دائما حلول بديلة حال وقوعك في ظروف بيئية جديدة					
5.	تسعى دوما لاقتراح حلولاً مبدعة تعتمد على النظرة الشمولية للمشكلات التي تواجه عمل البرنامج.					
6.	تفاضل وبشكل مستمر بين الظروف البيئية المحيطة في إطار معطياتها وتحدياتها.					
7.	تمتلك الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة.					
8.	تسعى للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة					
9.	تمتلك القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه عمل البرنامج					
10	تسعى إدارة البرنامج إلى تشجيع التفكير التحليلي لدى العاملين فيه .					
11	تعمل إدارة البرنامج على إشراك العاملين في تعديل استراتيجية العمل عند تغير الظروف البيئية .					

البعد الثالث: التفكير المنظم

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم النظر إلى واقع عمل البرنامج بنظرة شمولية.					
2.	تقوم بالعمل على المزاجية بين قدراتك الذهنية ومتطلبات الواقع.					
3.	تقوم بتوظيف المهارات الفكرية لتحقيق التكيف مع المستجدات البيئية.					
4.	يتم التعامل مع المشكلات بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.					
5.	يتم استخدام برنامج تقييمي لأداء العمل.					
6.	يتم توزيع الأعمال وفقا لجداول زمنية تفصيلية.					

البعد الرابع: النمط العقلي المتنوع

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لفهم المعلومات المختلفة وتحليلها.					
2.	تمتلك حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج المحتملة للسيناريوهات والخطط التي تضعها.					
3.	يسعى الجميع لاكتشاف مجالات جديدة لعمل البرنامج تسهم في تحقيق أهدافه بفعالية أكبر.					
4.	تناسب طبيعة التخصصات العلمية للعاملين مع طبيعة عمل البرنامج وأنشطته.					
5.	يتم الاعتماد على أسلوب تقييم الأفكار المقدمة من قبل فريق العمل ارتباطا بجدوى تلك الأفكار في معالجة سيناريوهات التغيير في البيئة المحيطة بعمل البرنامج مستقبلا.					
6.	تعمل إدارة البرنامج على تطوير الممارسات الفكرية لدى العاملين في البرنامج					
7.	يتم بناء خطط التطوير للكوادر البشرية العاملة في البرنامج استنادا إلى أهدافه الاستراتيجية المبتغاة.					

البعد الخامس: إدارة الصراع

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم الاعتماد على أسلوب فرق العمل لأداء الأنشطة المتنوعة					
2	يتم استثمار حالات الاختلاف في وجهات النظر لطرح بدائل متنوعة تسهم في صنع القرار.					
3	تقوم الإدارة بدور فعال في تقريب وجهات نظر العاملين في البرنامج					
4	تسعى إدارة البرنامج لتقديم حلول متكاملة ترضي جميع الأطراف المتنازعة.					
5	تقوم إدارة البرنامج بجهود إبداعية لحل كافة أشكال الصراع في بيئة العمل.					
6	يتمتع العاملون في البرنامج الإدارة الذاتية وحل المشكلات.					
7	تلجأ الإدارة لاستخدام عدة مداخل لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع.					
8	تولي إدارة البرنامج أهمية كبرى لشكاوى الأطراف المتنازعة لمنع تطور الخلافات والسيطرة عليها.					
9	يتم الاعتماد على أسلوب المشاركة في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.					

البعد السادس: المساءلة

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم ربط المسؤولية عند التنفيذ بمدى تحقق الأهداف الخاصة بالأنشطة الموكلة للعاملين وفقا لوصفهم الوظيفي.					
2	يتوفر لدى العاملين فهم واضح لآليات وإجراءات العمل المتبعة					
3	توجد أنشطة متابعة ومراجعة دورية للعاملين حول المهام المنفذة وطبيعتها					
4	يتم الاعتماد على استخدام آليات وضوابط واضحة لمعالجة المخالفات غير القانونية.					
5	يدرك العاملون بوضوح اللوائح المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها					

البعد السابع: الإبداع

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم الاعتماد على مبدأ تفعيل اقتراح طرقا جديدة لتعظيم نتائج أعمال المشاريع الممولة لصالح المستفيدين.					
2	تتوفر لديك المقدرة على تعديل خطة العمل في الوقت المناسب إذا اختلفت الظروف عند تنفيذ الخطة عن الظروف التي كانت موجودة عند إعدادها					
3	تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.					
4	تسعى للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة					
5	يتم الاعتماد على منهجية تطوير الأفكار المقدمة من قبل المستفيدين حول المشاريع المختلفة وإعادة تأطيرها باتجاهات إبداعية جديدة.					
6	تشجع إدارة البرنامج العاملين على تقديم حلولاً خلاقية غير تقليدية للمشكلات التي تعترض العمل					
7	يتم الاعتماد على أساليب المشاركة الإبداعية مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بعمل البرنامج.					
8	تخصص إدارة البرنامج مبالغ نقدية لتشجيع العمل البحثي لاكتشاف الفرص المتاحة لتمكين المستفيدين بطرق أكثر فعالية.					

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي: هو العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل البرنامج، بما يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية.					
م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يتوفر لدى البرنامج رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي المرغوب.				
2	يتم الاعتماد في رؤية البرنامج على الموارد والإمكانات المتاحة والمقدرة مستقبلا.				
3	تعمل الطواقم التنفيذية في إطار الفهم الواضح لرؤية البرنامج للأعمال المخططة				
5	تهتم إدارة البرنامج بإيصال رسالتها لجميع العاملين بغرض رفع كفاءة الأداء.				
7	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للبرنامج بعد دراسة حقيقة للاحتياجات التنموية لجميع أطراف العلاقة.				
8	تتصف أهداف البرنامج بالواقعية والتحديد والقابلية للقياس وفقا لجدول زمني يحكم تنفيذها.				
9	يتوفر لدى العاملين في البرنامج فهم واضح لأهدافه الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها.				
10	تقوم إدارة البرنامج بالتقييم الدوري لمدى وصولها إلى تحقيق الأهداف المخططة.				
11	يتم الاعتماد على أساليب تحليل نقاط القوة والضعف لتعزيز القدرات الداخلية للعاملين في البرنامج.				
12	يتم استخدام أسلوب تحليل الفرص والتهديدات في إطار البيئة الخارجية لضمان استمرار سير عمل البرنامج بشكل أفضل.				
13	تقوم إدارة البرنامج بالاعتماد على إجراء تحليل توقعي للسيناريوهات المحتملة المؤثرة على فعالية عمل البرنامج وإدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية.				
14	تقوم إدارة البرنامج بالأخذ بعين الاعتبار الافتراضات الاستراتيجية المحتملة في بيئة عملها الخارجية التي قد تؤثر سلبا على بناء قدرات المستفيدين عند وضع خططها الاستراتيجية.				
15	تعتمد إدارة البرنامج في طريقة عملها على وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية اعتمادا على أسلوب السيناريوهات.				
16	تضع إدارة البرنامج خيارات استراتيجية بديلة في حال انحراف الواقع عن السيناريو المعتمد.				

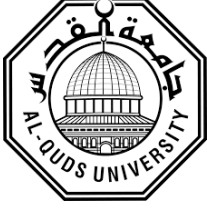
المحور الثالث: التمكين الاقتصادي

التمكين الاقتصادي: هو تحسين قدرة المستفيدين من البرنامج في عملية المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحمل المسؤولية من خلال زيادة فرصه في الوصول إلى الموارد الاقتصادية بما في ذلك فرص العمل، الخدمات المالية، الممتلكات والأصول المنتجة الأخرى وتطوير المهارات والمعلومات عن الأسواق .

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توجد معايير واضحة لاختيار الفئات المستفيدة من الأنشطة المتنوعة.					
2.	يتم توفير تمويل كافيا للمستفيد للبدء بمشروع يؤهله لتوفير قدر كاف من الدخل لنقله من فئة العوز إلى الاعتماد على الذات.					
3.	يعتبر عامل توافر الرغبة والقدرة على البدء بنشاط اقتصادي أحد أهم الركائز لمنح التمويل.					
4.	تستطيع الموازنات المخصصة تغطية جميع الطلبات المقدمة من المستفيدين ممن تنطبق عليهم شروط الاستفادة.					
5.	يتم توفير تدريباً متخصصاً للمستفيدين من أنشطة البرنامج.					
6.	يتم مراعاة كلا الجنسين ممن تنطبق عليهم شروط الاستفادة عند منح التمويل.					
7.	تسهم طبيعة الأنشطة المنفذة في تعزيز الثقافة التنموية كبديل للثقافة الاغاثية.					
8.	يتم توفير الفرص للمستفيدين للالتحاق ببرامج تدريبية مهنية تساعدهم لدخول سوق العمل.					
9.	يتم دعم احتياجات المستفيدين وأفكارهم المتنوعة، من التمويل الخاص بمشاريعهم					
10	تعتبر آليات العمل المتبعة محفزة لتعزيز التفكير الإيجابي للمستفيدين للبدء في أنشطة اقتصادية خاصة بهم.					
11	تتم مساعدة المستفيدين في إعداد دراسة جدوى واقعية للمشاريع المنوي تنفيذها.					
12	تسهم برامج التأهيل الفني والإداري المقدمة بتعزيز فرص نجاح المشاريع الممولة.					
13	تتوفر حالة من الرضى من قبل المؤسسات الشريكة في التنفيذ عن نتائج العمل في تحقيق التمكين الاقتصادي للفئات المستفيدة.					
15	تتوفر حالة من الرضا من قبل المستفيدين حول آليات العمل المتبعة تجاه عملية التمكين الاقتصادي لهم.					
16	تعزز الأنشطة المنفذة عند الانتهاء منها، الاستقلال والأمن الاقتصادي للمستفيدين.					

ملحق (2): استمارة العاملين ببرنامج (DEEP) بوزارة التنمية بشكلها النهائي

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس - أبو ديس
كلية الدراسات العليا

حفظكم الله ورعاكم ،،،

السادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع: استبانة

تشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

"أثر التفكير الاستراتيجي على التمكين الاقتصادي بوجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط

دراسة تطبيقية: برنامج التمكين الاقتصادي (DEEP)

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات والموارد البشرية بجامعة القدس أبو ديس. لذا أمل من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). علما بأن إجاباتكم سيتم معالجتها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تأثيرا مهما في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة:

نفين أبو سليم

استمارة العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بغزة

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

7. النوع	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
8. العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
9. الحالة الاجتماعية	
<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> غير متزوج
<input type="checkbox"/> أرمل	<input type="checkbox"/> مطلق
10. سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل 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
11. المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> أخرى حدد (.....)
12. المسمى الوظيفي	
.....	

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التفكير الاستراتيجي

هو تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود البرنامج لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية ، ويقوده نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيته إلى واقع، ويحاول التأثير على مساراته من أجل أن يتحول ذلك الحلم إلى واقع.

البعد الأول: الرؤية المستقبلية					
م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية للعمل، الدروس المستفادة من المراحل السابقة المنفذة في البرنامج .				
2.	يتم الأخذ بملاحظات مستفيدي البرنامج حول نقاط الضعف المرتبطة بالمراحل السابقة المنفذة وتضمينها كإجراء تصحيحي في المراحل اللاحقة للتنفيذ.				
3.	يتم ربط الخطط المستقبلية للبرنامج بنتائج التقييم المعتمدة من الجهات الخارجية المكلفة بذلك.				
4.	يتم الاعتماد على إعداد مجموعة من السيناريوهات المرتبطة بتسيير عمل البرنامج في حال ظهور حالات طارئة مرتبطة بالبيئة الخارجية في قطاع غزة.				
5.	يتم إشراك الموظفين في وضع الرؤية المستقبلية للبرنامج				
6.	يتم الاعتماد على التغذية المرتدة النابعة من رؤية الشركاء في التنفيذ (الجمعيات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) حول طبيعة المراحل السابقة المنفذة ومدى نجاحها في تحقيق أهداف البرنامج.				
7.	يتم إجراء مقارنات حول نتائج المرحلة الحالية والمراحل السابقة والمتوقعة المرتبطة بعمل البرنامج مستقلاً.				
8.	تستقر إدارة البرنامج المستقبل باتجاه تطوير استراتيجية بعيدة الأمد.				
9.	الرؤية المستقبلية للبرنامج واضحة أمام العاملين فيه .				

البعد الثاني: الذكاء

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع مجموعة من الاحتمالات بشأن استثمار المواقف التي تعترض عمل البرنامج					
2.	تمتلك مهارات تحليل المشكلات التي تواجهك أثناء العمل					
3.	تمتلك مهارة التفكير التحليلي لإزالة العقبات التي قد تعترض عملك أثناء تنفيذ أنشطة البرنامج المتنوعة					
4.	تمتلك دائما حلول بديلة حال وقوعك في ظروف بيئية جديدة					
5.	تسعى دوما لاقتراح حلولاً مبدعة تعتمد على النظرة الشمولية للمشكلات التي تواجه عمل البرنامج.					
6.	تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير .					
7.	تفاضل وبشكل مستمر بين الظروف البيئية المحيطة في إطار معطياتها وتحدياتها.					
8.	تمتلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج					
9.	تمتلك الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة.					
10	تسعى للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة					
11	تمتلك القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه عمل البرنامج					
12	تسعى إدارة البرنامج إلى تشجيع التفكير التحليلي لدى العاملين فيه .					
13	تعمل إدارة البرنامج على إشراك العاملين في تعديل استراتيجية العمل عند تغير الظروف البيئية .					

البعد الثالث: التفكير المنظم

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم النظر إلى واقع عمل البرنامج بنظرة شمولية.					
2.	تقوم بالعمل على المزاجية بين قدراتك الذهنية ومتطلبات الواقع.					
3.	تقوم بتوظيف المهارات الفكرية لتحقيق التكيف مع المستجدات البيئية.					
4.	يتم الاعتماد على أسلوب ترتيب الأولويات أثناء العمل.					
5.	يتم التعامل مع المشكلات بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.					
6.	يتم استخدام برنامج تقييمي لأداء العمل.					
7.	يتم توزيع الأعمال وفقا لجدول زمنية تفصيلية.					
8.	يتم تحديد المهام ارتباطا بأهداف واضحة أثناء العمل.					
9.	يتم تخصيص جلسات مناقشة وعصف ذهني لتقييم أداء العمل.					

البعد الرابع: النمط العقلي المتنوع

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يملك العاملون القدرة العقلية على اقتراح القرارات حسب المواقف المتنوعة					
2.	يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لفهم المعلومات المختلفة وتحليلها.					
3.	تمتلك حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج المحتملة للسيناريوهات والخطط التي تضعها.					
4.	يسعى الجميع لاكتشاف مجالات جديدة لعمل البرنامج تسهم في تحقيق أهدافه بفعالية أكبر.					
5.	تناسب طبيعة التخصصات العلمية للعاملين مع طبيعة عمل البرنامج وأنشطته.					
6.	يتم الاعتماد على أسلوب تقييم الأفكار المقدمة من قبل فريق العمل ارتباطا بجدوى تلك الأفكار في معالجة سيناريوهات التغيير في البيئة المحيطة بعمل البرنامج مستقبلا.					
7.	تعمل إدارة البرنامج على تطوير الممارسات الفكرية لدى العاملين في البرنامج					
8.	يتم بناء خطط التطوير للكوادر البشرية العاملة في البرنامج استنادا إلى أهدافه الاستراتيجية المبتغاة.					

البعد الخامس: إدارة الصراع

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم الاعتماد على أسلوب فرق العمل لأداء الأنشطة المتنوعة					
2	يتم الاعتماد على أسلوب الحوار البناء لحل الخلافات التي قد تنشأ في بيئة العمل.					
3	يتم استثمار حالات الاختلاف في وجهات النظر لطرح بدائل متنوعة تسهم في صنع القرار.					
4	تقوم الإدارة بدور فعال في تقريب وجهات نظر العاملين في البرنامج					
5	تسعى إدارة البرنامج لتقديم حلول متكاملة ترضي جميع الأطراف المتنازعة.					
6	تقوم إدارة البرنامج بجهود إبداعية لحل كافة أشكال الصراع في بيئة العمل.					
7	يتمتع العاملون في البرنامج الإدارية الذاتية وحل المشكلات.					
8	تلجأ الإدارة لاستخدام عدة مداخل لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع.					
9	تولي إدارة البرنامج أهمية كبرى لشكاوى الأطراف المتنازعة لمنع تطور الخلافات والسيطرة عليها.					
10	يتم الاعتماد على أسلوب المشاركة في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.					

البعد السادس: المساءلة

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم ربط المسؤولية عند التنفيذ بمدى تحقق الأهداف الخاصة بالأنشطة الممولة للعاملين وفقا لوصفهم الوظيفي.					
2	يتم مساءلة العاملين عن نتائج الأعمال بغض النظر عن الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف					
3	يتوفر لدى العاملين فهم واضح لآليات وإجراءات العمل المتبعة					
4	توجد أنشطة متابعة ومراجعة دورية للعاملين حول المهام المنفذة وطبيعتها					
5	يتم الاعتماد على استخدام آليات وضوابط واضحة لمعالجة المخالفات غير القانونية.					
6	يدرك العاملون بوضوح اللوائح المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها					
7	تتيح إدارة البرنامج فرصا لمشاركة أطراف العلاقة بإبداء آرائهم حول أداء العاملين.					
8	تقوم إدارة البرنامج بمراجعة الموظفين حول ملاحظات الجهات المستفيدة فيما يتعلق بالأداء المرتبطة بعملهم.					

البعد السابع: الإبداع

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم الاعتماد على مبدأ تفعيل اقتراح طرقا جديدة لتعظيم نتائج أعمال المشاريع الممولة لصالح المستفيدين.					
2	تتوفر لديك المقدرة على تعديل خطة العمل في الوقت المناسب إذا اختلفت الظروف عند تنفيذ الخطة عن الظروف التي كانت موجودة عند إعدادها					
3	تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.					
4	تسعى للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة					
5	يتم الاعتماد على منهجية تطوير الأفكار المقدمة من قبل المستفيدين حول المشاريع المختلفة وإعادة تأطيرها باتجاهات إبداعية جديدة.					

					تشجع إدارة البرنامج العاملين على تقديم حلولاً خلاقة غير تقليدية للمشكلات التي تعترض العمل	6.
					يتم الاعتماد على أساليب المشاركة الإبداعية مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بعمل البرنامج.	7.
					تخصص إدارة البرنامج مبالغ نقدية لتشجيع العمل البحثي لاكتشاف الفرص المتاحة لتمكين المستفيدين بطرق أكثر فعالية.	8.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي: هو العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل البرنامج، بما يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	يتوفر لدى البرنامج رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي المرغوب.					
2	يتم الاعتماد في رؤية البرنامج على الموارد والإمكانات المتاحة والمقدرة مستقبلاً.					
3	تعمل الطواقم التنفيذية في إطار الفهم الواضح لرؤية البرنامج للأعمال المخططة					
4	يوفر البرنامج رسالة واضحة توضح طبيعة أعماله.					
5	تهتم إدارة البرنامج بإيصال رسالتها لجميع العاملين بغرض رفع كفاءة الأداء.					
6	تؤكد رسالة البرنامج على ربط قضايا التمكين الاقتصادي بمحاربة الفقر.					
7	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للبرنامج بعد دراسة حقيقة للاحتياجات التنموية لجميع أطراف العلاقة.					
8	تتصف أهداف البرنامج بالواقعية والتحديد والقابلية للقياس وفقاً لجدول زمني يحكم تنفيذها.					
9	يتوفر لدى العاملين في البرنامج فهم واضح لأهدافه الاستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها.					
10	تقوم إدارة البرنامج بالتقييم الدوري لمدى وصولها إلى تحقيق الأهداف المخططة.					
11	يتم الاعتماد على أساليب تحليل نقاط القوة والضعف لتعزيز القدرات الداخلية للعاملين في البرنامج.					
12	يتم استخدام أسلوب تحليل الفرص والتهديدات في إطار البيئة الخارجية لضمان استمرار سير عمل البرنامج بشكل أفضل.					
13	تقوم إدارة البرنامج بالاعتماد على إجراء تحليل توقعي للسيناريوهات المحتملة المؤثرة على فعالية عمل البرنامج وإدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية.					
14	تقوم إدارة البرنامج بالأخذ بعين الاعتبار الافتراضات الاستراتيجية المحتملة في بيئة عملها الخارجية التي قد تؤثر سلباً على بناء قدرات					

					المستفيدين عند وضع خطتها الاستراتيجية.
				15	تعتمد إدارة البرنامج في طريقة عملها على وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية اعتمادا على أسلوب السيناريوهات.
				16	تضع إدارة البرنامج خيارات استراتيجية بديلة في حال انحراف الواقع عن السيناريو المعتمد.

المحور الثالث: التمكين الاقتصادي

التمكين الاقتصادي: هو تحسين قدرة المستفيدين من البرنامج في عملية المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحمل المسؤولية من خلال زيادة فرصه في الوصول إلى الموارد الاقتصادية بما في ذلك فرص العمل، الخدمات المالية، الممتلكات والأصول المنتجة الأخرى وتطوير المهارات والمعلومات عن الأسواق .

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توجد معايير واضحة لاختيار الفئات المستفيدة من الأنشطة المتنوعة.					
2.	يتم توفير تمويلا كافيا للمستفيد للبدء بمشروع يوهله لتوفير قدر كاف من الدخل لنقله من فئة العوز إلى الاعتماد على الذات.					
3.	يعتبر عامل توافر الرغبة والقدرة على البدء بنشاط اقتصادي أحد أهم الركائز لمنح التمويل.					
4.	تستطيع الموازنات المخصصة تغطية جميع الطلبات المقدمة من المستفيدين ممن تنطبق عليهم شروط الاستفادة.					
5.	يتم توفير تدريبا متخصصا للمستفيدين من أنشطة البرنامج.					
6.	يتم مراعاة كلا الجنسين ممن تنطبق عليهم شروط الاستفادة عند منح التمويل.					
7.	تسهم طبيعة الأنشطة المنفذة في تعزيز الثقافة التنموية كبديل للثقافة الاغاثية.					
8.	يتم توفير الفرص للمستفيدين للالتحاق ببرامج تدريبية مهنية تساعدهم لدخول سوق العمل.					
9.	يتم دعم احتياجات المستفيدين وأفكارهم المتنوعة، من التمويل الخاص بمشاريعهم					
10.	تعتبر آليات العمل المتبعة محفزة لتعزيز التفكير الإيجابي للمستفيدين للبدء في أنشطة اقتصادية خاصة بهم.					
11.	تتم مساعدة المستفيدين في إعداد دراسة جدوى واقعية للمشاريع المنوي تنفيذها.					
12.	تسهم برامج التأهيل الفني والإداري المقدمة بتعزيز فرص نجاح المشاريع الممولة.					

					13 تتوفر حالة من الرضى من قبل المؤسسات الشريكة في التنفيذ عن نتائج العمل في تحقيق التمكين الاقتصادي للفئات المستفيدة.
					14 تخشى العديد من الأسر الاستفادة من الأنشطة خوفا من فشل المشروع وبالتالي تحملها لخسارة خروجها من قوائم المستفيدين من الشؤون الاجتماعية.
					15 تتوفر حالة من الرضا من قبل المستفيدين حول آليات العمل المتبعة تجاه عملية التمكين الاقتصادي لهم.
					16 تعزز الأنشطة المنفذة عند الانتهاء منها، الاستقلال والأمن الاقتصادي للمستفيدين.
					17 تؤدي الأنشطة المنفذة دورا هاما في تعزيز ثقافة العمل لدى الأسر الفقيرة والمحرومة.

ملحق (3) استبانة المستفيدين

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

13. النوع	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
14. العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
15. الحالة الاجتماعية	
<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> غير متزوج
<input type="checkbox"/> أرمل	<input type="checkbox"/> مطلق
16. سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل 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
17. المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> أخرى حدد (.....)
18. طبيعة العمل	
.....	

المحور الثاني: التمكين الاقتصادي لمستفيدي (DEEP)

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعتبر توفر مصدر للحصول على التمويل اللازم للبدء بالمشروع من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز قدراتي الاقتصادية					
2	يساهم برنامج (DEEP) في توفير التمويل اللازم لأغراض إقامة المشاريع الخاصة بالمستفيدين.					
3	إن التمويل المقدم من قبل برنامج (DEEP) يغطي احتياجات المستفيدين للتمويل الخاص بمشاريعهم وأفكارهم.					
4	لقد أسهم برنامج (DEEP) في توفير برامج تدريبية مهنية لأغراض الاندماج في سوق العمل.					
5	لقد أسهمت برامج التأهيل الفني والإداري المقدمة من قبل البرنامج بتعزيز فرص نجاح المشاريع المنفذة.					
6	لقد ساهم برنامج (DEEP) في تعزيز قدراتي الاقتصادية.					
7	اشعر بوجود دور فاعل لبرنامج (DEEP) في تعزيز مكانتي داخل الأسرة.					
8	لقد أصبحت إنسانا منتجا بفضل برنامج (DEEP) الذي وفر لي الفرصة لتحقيق طموحاتي الاقتصادية.					
9	اشعر بان القائمين على برنامج (DEEP) يتميزون بالمهنية في أعمالهم.					
10	إن آلية عمل برنامج (DEEP) تعزز من التفكير الإيجابي للمستفيدين في بدء أنشطة خاصة بهم.					
11	اشعر بالاستقلال والأمن الاقتصادي بفضل التمويل المقدم لي من قبل برنامج (DEEP).					
12	لقد أسهم برنامج (DEEP) بتمكيني من تخطي حالة العوز للاعتماد على الذات.					
13	يعتبر برنامج (DEEP) أحد أهم البرامج التي تسهم في تعزيز ثقافة العمل لدى المستفيدين.					
14	اشعر بان أنشطة برنامج (DEEP) كان لها الدور الإيجابي في شعوري بالرضي وتحقيق الذات.					
15	لقد ساهم برنامج (DEEP) في تعزيز أفكارى الاقتصادية نحو التوسع المستقبلي في أعمالى					
16	تسهم إدارة البرنامج في توجيه المستفيدين نحو أفكار المشاريع الأكثر جدوى التي يمكنهم العمل في إطارها.					
17	تقوم إدارة برنامج (DEEP) بمنح التمويل استنادا إلى دراسة جدوى اقتصادية تشير إلى إمكانية نجاح المشروع الممول.					

ملحق (4) استبانة المستفيدين النهائية

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

19. النوع	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
20. العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
21. الحالة الاجتماعية	
<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> غير متزوج
<input type="checkbox"/> أرمل	<input type="checkbox"/> مطلق
22. سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل 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
23. المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> أخرى حدد (.....)
24. طبيعة العمل	
.....	

المحور الثاني: التمكين الاقتصادي لمستفيدي (DEEP)						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	يساهم برنامج (DEEP) في توفير التمويل اللازم لأغراض إقامة المشاريع الخاصة بالمستفيدين.					
3	إن التمويل المقدم من قبل برنامج (DEEP) يغطي احتياجات المستفيدين للتمويل الخاص بمشاريعهم وأفكارهم.					
4	لقد أسهم برنامج (DEEP) في توفير برامج تدريبية مهنية لأغراض الاندماج في سوق العمل.					
5	لقد أسهمت برامج التأهيل الفني والإداري المقدمة من قبل البرنامج بتعزيز فرص نجاح المشاريع المنفذة.					
6	لقد ساهم برنامج (DEEP) في تعزيز قدراتي الاقتصادية.					
7	اشعر بوجود دور فاعل لبرنامج (DEEP) في تعزيز مكانتي داخل الأسرة.					
8	لقد أصبحت إنسانا منتجا بفضل برنامج (DEEP) الذي وفر لي الفرصة لتحقيق طموحاتي الاقتصادية.					
9	اشعر بان القائمين على برنامج (DEEP) يتميزون بالمهنية في أعمالهم.					
10	إن آلية عمل برنامج (DEEP) تعزز من التفكير الإيجابي للمستفيدين في بدء أنشطة خاصة بهم.					
11	اشعر بالاستقلال والأمن الاقتصادي بفضل التمويل المقدم لي من قبل برنامج (DEEP).					
12	لقد أسهم برنامج (DEEP) بتمكيني من تخطي حالة العوز للاعتماد على الذات.					
13	يعتبر برنامج (DEEP) أحد أهم البرامج التي تسهم في تعزيز ثقافة العمل لدى المستفيدين.					
14	اشعر بان أنشطة برنامج (DEEP) كان لها الدور الإيجابي في شعوري بالرضي وتحقيق الذات.					
16	تسهم إدارة البرنامج في توجيه المستفيدين نحو أفكار المشاريع الأكثر جدوى التي يمكنهم العمل في إطارها.					
17	تقوم إدارة برنامج (DEEP) بمنح التمويل استنادا إلى دراسة جدوى اقتصادية تشير إلى إمكانية نجاح المشروع الممول.					

ملحق (5) أسماء المحكمين للاستبيان

الاسم	الوظيفة
د. نادر أبو شرح	جامعة فلسطين
د. عز العرب العاوور	جامعة فلسطين
د. نضال محمد أبو زهري	جامعة الأقصى
د. علاء الدين السيد	جامعة الأقصى
د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر
د. رامز بدير	جامعة الأزهر
د. محمد فارس	جامعة الأزهر
د. أشرف محمد مشمش	جامعة الأقصى
أ. هشام الكحلوت	المحلل الاحصائي

ملحق (6) أسماء الدراسات التي استخدمت في الاستبانة

1) في محور التفكير الاستراتيجي:

1. دراسة (الديوة جي والعلي، 2017م) بعنوان: مدى توافر التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية دراسة استطلاعية في وزارة النفط العراقية وبعض الدوائر التابعة لها.
2. دراسة (الديوة جي ومحمد، 2018م): دور أبعاد التفكير الاستراتيجي في دعم مفاتيح التصنيع الأخضر دراسة ميدانية في معمل اسمنت كركوك
3. دراسة (العشي، 2013م) : اثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل بقطاع غزة.
- دراسة (دانوك، 2016م): تقديم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية.

2) في محور التخطيط الاستراتيجي:

1. دراسة (جعفر، 2017م): اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات – دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في ضواحي القدس.
2. دراسة (لبد، 2016م): دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية لوزارة الصحة الفلسطينية – بغزة .
3. دراسة (زعيبي، 2014م) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من متطور بطاقة الأداء المتوازن –دراسة استطلاعية جامعة محمد خضير بسكرة.
- 4- دراسة (صيام، 2018م) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة – جامعة الازهر .

(3) محور التمكين الاقتصادي:

1. دراسة عبد العال (2016م) فاعلية مؤسسات التمويل الصغير في تمكين المرأة اقتصاديا في محافظة طولكرم من وجهة نظر مدارس المؤسسات والمستفيدات.
2. دراسة (أبو منديل، 2014م) : واقع التمكين الاقتصادي للمرأة في قطاع غزة مركز شؤون المرأة.
3. دراسة (أصالة، 2010م) : التمكين الاقتصادي للمرأة في الضفة الغربية - فلسطين.

ملحق (7) تسهيل مهمة باحثة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التعليق
للمهمة
تسهيل

التاريخ 2019/3/4

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن

الطالبة/ة نهديته أبو سليمان ورقمها الأكاديمي : 201620295.....

هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن :

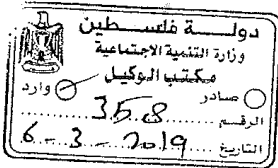
أثر التنمية المستدامة الاقتصادية في الاقتصاد الفلسطيني

الكتاب: التنمية المستدامة الاقتصادية في فلسطين

وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ،علما بأن

المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،



د. تهاني جفال
منسقة برنامج التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development
Al-Quds University

نسخة : الملف

Gaza Tal AL Hawa
Tel:08-2644260
email: tjaffal@staff.alquds.edu

غزة تل الهوى
هاتف: 08-2644260
البريد الإلكتروني: tjaffal@staff.alquds.edu

فهرس الجداول

- جدول (3.1): توزيع فقرات أداة الدراسة على محاور وأبعاد الدراسة..... 138
- جدول (3.2): مستويات الموافقة على فقرات ومحاور وأبعاد الدراسة..... 140
- جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي (درجة التشبع: Outer Loadings) لأبعاد المتغير المستقل
"التفكير الإستراتيجي"..... 143
- جدول (3.4): نتائج الاتساق الداخلي (درجة التشبع: Outer Loadings) لفقرات المحور الثاني
والثالث..... 144
- جدول (3.5): نتائج الاتساق الداخلي (درجة التشبع: Outer Loadings) لفقرات المحور الرابع..... 145
- جدول (3.6): الصدق التقاربي والتمييزي لأبعاد ومحاور الدراسة..... 146
- جدول (3.7): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة..... 148
- جدول (4.1): الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية (العدد = 44)
..... 152
- جدول (4.2): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية (العدد = 245)..... 153
- جدول (4.3): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة..... 155
- جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الرؤية المستقبلية"..... 160
- جدول (4.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "الذكاء"..... 162
- جدول (4.6): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "التفكير المنظم"..... 165
- جدول (4.7): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "النمط العقلي المتنوع"..... 167
- جدول (4.8): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "إدارة الصراع"..... 170
- جدول (4.9): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "المساءلة"..... 172
- جدول (4.10): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السابع "الإبداع"..... 174
- جدول (4.11): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التخطيط الإستراتيجي"..... 177
- جدول (4.12): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثالث "التمكين الاقتصادي" من
وجهة نظر الموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية..... 182
- جدول (4.14) نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة..... 188

- جدول (4.15) نتائج التأثير المباشر وغير المباشر للنموذج الهيكلي العام لمتغيرات الدراسة... 192
- جدول (4.16) نتائج التأثير المباشر وغير مباشر للنموذج الهيكلي التفصيلي لمتغيرات الدراسة 194
- جدول (4.17) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى..... 197
- جدول (4.18) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى..... 199
- جدول (4.19) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية..... 199
- جدول (4.20) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة..... 200
- جدول (4.21) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة..... 200
- جدول (4.22) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة..... 201
- جدول (4.23) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة..... 201
- جدول (4.24) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السابعة..... 202
- جدول (4.25) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية..... 202
- جدول (4.26) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى..... 204
- جدول (4.27) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية..... 204
- جدول (4.28) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة..... 205
- جدول (4.29) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة..... 205
- جدول (4.30) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة..... 206
- جدول (4.31) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة..... 207
- جدول (4.32) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السابعة..... 207
- جدول (4.32) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة..... 208
- جدول (4.34) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة..... 210
- جدول (4.35): نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التفكير الإستراتيجي
تعزي للبيانات الديموغرافية..... 212
- جدول (4.36): نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي
تعزي للبيانات الديموغرافية..... 215
- جدول (4.37): نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التمكين الاقتصادي
تعزي للبيانات الديموغرافية..... 218

فهرس الأشكال

- شكل (2.1): متغيرات الدراسة..... 12
- شكل (1.2): توضيحية لعوامل التفكير الإستراتيجي 27
- شكل (2.2): العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي..... 40
- شكل (3.2): نموذج منتزج الخماسي لتعريف الإستراتيجية..... 45
- شكل (4.2): الإطار العام للإستراتيجية..... 45
- شكل (5.2): خصائص التخطيط الإستراتيجي..... 50
- شكل (6.2): معوقات التخطيط الإستراتيجي 59
- شكل (7.2): عناصر التمكين الاقتصادي..... 72
- شكل (8.2): هيكلية الوزارة..... 88
- شكل (9.2): آلية عمل منهجية سبل العيش المستدامة..... 94
- الشكل (1.4): يوضح الأوزان النسبية لأبعاد ومحاور الدراسة..... 155
- الشكل (2.4): النموذج الهيكلي العام لمتغيرات الرئيسية للدراسة..... 192
- الشكل (3.4): النموذج الهيكلي التفصيلي لمتغيرات الدراسة..... 195

فهرس الملاحق

- ملحق (1): استمارة العاملین ببرنامج (DEEP) بوزارة التتمية 246
- ملحق (2): استمارة العاملین ببرنامج (DEEP) بوزارة التتمية بشكلها النهائي 255
- ملحق (3) استبانة المستفیدین 265
- ملحق (4) استبانة المستفیدین النهائية 267
- ملحق (5) أسماء المحکمین للاستبيان 269
- ملحق (6) أسماء الدراسات التي استخدمت في الاستبانة 270
- ملحق (7) تسهیل مهمة باحثة 272

فهرس الموضوعات

4.....	إهداء
أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	ملخص الدراسة:
ه.....	Abstract
و.....	مصطلحات الدراسة
1.....	الفصل الأول خلفية الدراسة
1.....	1-1 مقدمة الدراسة
3.....	2-1 مشكلة الدراسة
5.....	3-1 أهمية الدراسة
6.....	4-1 أهداف الدراسة
7.....	5-1 أسئلة الدراسة
8.....	1-6 فرضيات الدراسة
10.....	7-1 حدود الدراسة
11.....	8-1 محددات ومعوقات الدراسة
12.....	9-1 متغيرات الدراسة
13.....	10-1 هيكلية الدراسة
14.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
14.....	2-1 المبحث الأول: التفكير الإستراتيجي

14	مقدمة:	1-1-2
15	ماهية التفكير:	2-1-2
16	ماهية التفكير الإستراتيجي:	3-1-2
18	سمات وخصائص التفكير الإستراتيجي:	4-1-2
20	أنماط التفكير الإستراتيجي:	5-1-2
22	أساليب التفكير الإستراتيجي:	6-1-2
22	أهمية التفكير الإستراتيجي:	7-1-2
24	أهداف التفكير الإستراتيجي:	8-1-2
24	عناصر التفكير الإستراتيجي:	9-1-2
26	عوامل التفكير الإستراتيجي:	10-1-2
34	المتطلبات اللازمة لتنفيذ برنامج التفكير الإستراتيجي:	11-1-2
35	معوقات التفكير الإستراتيجي:	12-1-2
36	الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الإستراتيجي:	13-1-2
37	التفكير بالسيناريوهات:	14-1-2
39	العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي:	15-1-2
42	المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي	2-2
42	المقدمة:	1-2-2
42	مفهوم التخطيط: Planning	2-2-2
43	الإستراتيجية: Strategy	3-2-2
46	مفهوم التخطيط الإستراتيجي:	4-2-2
48	أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي:	5-2-2

48	6-2-2	فوائد التخطيط الإستراتيجي:
49	7-2-2	خصائص التخطيط الإستراتيجي:
51	8-2-2	مزايا التخطيط الإستراتيجي:
51	9-2-2	عناصر التخطيط الإستراتيجي:
54	10-2-2	المراحل التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي:
54	11-2-2	خطوات التخطيط الإستراتيجي:
55	12-2-2	متطلبات تطوير نظام للتخطيط الإستراتيجي:
57	13-2-2	مؤشرات نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي:
57	14-2-2	معوقات التخطيط الإستراتيجي:
60	3-2	المبحث الثالث: التمكين الاقتصادي:
60	1-3-2	مقدمة:
61	2-3-2	ماهية التمكين:
63	3-3-2	الأسباب الدافعة للتمكين:
63	4-3-2	أنواع التمكين ومؤشراته:
64	5-3-2	أبعاد التمكين:
65	6-3-2	أهداف التمكين:
65	7-3-2	مستويات التمكين:
66	8-3-2	فوائد التمكين:
67	9-3-2	أهمية التمكين:
68	10-3-2	معيقات تطبيق التمكين في المنظمات:
70	11-3-2	ماهية التمكين الاقتصادي:

70	12-3-2	خصائص التمكين الاقتصادي:
71	13-3-2	عناصر التمكين الاقتصادي:
72	14-3-2	مؤشرات التمكين الاقتصادي:
79	4-2	المبحث الرابع: وزارة التنمية الاجتماعية وبرامجها المختلفة
79	1-4-2	مقدمة:
79	2-4-2	رؤية وزارة التنمية الاجتماعية:
80	2-4-3	الرسالة:
80	4-4-2	الأهداف الرئيسية لوزارة التنمية الاجتماعية:
81	5-4-2	الأهداف الفرعية لوزارة التنمية الاجتماعية:
82	6-4-2	برامج وزارة التنمية الاجتماعية وفقاً للأهداف الإستراتيجية:
87	7-4-2	هيكلية وزارة التنمية الاجتماعية:
89	8-4-2	أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه قطاع الحماية:
90	9-4-2	برنامج (DEEP):
99	5-2	الدراسات السابقة
100	1-5-2	دراسات حول التخطيط الإستراتيجي
108	2-5-2	دراسات حول التفكير الإستراتيجي:
118	3-5-2	دراسات حول التمكين الاقتصادي
127	4-5-2	التعقيب على الدراسات السابقة:
132		الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة
132	1-3	المقدمة
133	2-3	منهج الدراسة

133	مجتمع وعينة الدراسة.....	3-3
133	مجتمع الدراسة:	1-3-3
134	عينة الدراسة	2-3-3
135	أسلوب توزيع مجتمع وعينة الدراسة:	3-3-3
135	العينة الاستطلاعية.....	4-3-3
136	مبررات اختيار مجتمع الدراسة.....	5-3-3
136	إجراءات جمع وتنظيم بيانات أداة الدراسة.....	4-3
137	أداة الدراسة (الاستبانة).....	5-3
140	صدق وثبات أداة الدراسة.....	6-3
148	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....	7-3
149	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	8-3
151	الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج.....	
151	التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية.....	1-4
154	نتائج تحليل أبعاد ومحاور الدراسة.....	2-4
159	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ومحاور أداة الدراسة بشكل تفصيلي.....	3-4
187	قياس العلاقة بين متغيرات أداة الدراسة.....	4-4
191	نتائج تحليل النماذج الهيكلية واختبار الفرضيات.....	5-4
195	نتائج تحليل فرضيات الدراسة:	6-4
223	نتائج تحقيق أهداف الدراسة.....	7-4
224	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....	
224	النتائج:	1-5

226 التوصيات: 2-5
228 المصادر والمراجع
228 الكتب: 1-6
233 رسائل ماجستير 2-6
237 المجالات: 3-6
239 المؤتمرات العلمية والندوات: 4-6
240 المواقع الإلكترونية: 5-6
241 المراجع الأجنبية: 6-6
246 الملاحق
273 فهرس الجداول
275 فهرس الأشكال
276 فهرس الملاحق
277 فهرس الموضوعات