



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات

الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

"دراسة ميدانية"

**The Role of Scenario Planning in Achieving Institutional
Excellence in Organizations for People with Disabilities in
the Southern Governorates of Palestine**

"A Field Study"

إعداد الطالبة:

ختام صالح حسن زنون

إشراف الدكتور:

منصور عبد القادر منصور

استاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة الأقصى بغزة

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

(القيادة والإدارة الاستراتيجية)

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

1447 هـ - 2026 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات

الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

"دراسة ميدانية"

**The Role of Scenario Planning in Achieving Institutional
Excellence in Organizations for People with Disabilities in
the Southern Governorates of Palestine**

"A Field Study"

إعداد الباحثة:

ختام صالح حسن زنون

إشراف:

د. منصور عبد القادر منصور

استاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة الأقصى بغزة

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

(القيادة والإدارة الاستراتيجية)

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

1467هـ - 2026م

إجازة الرسالة

دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات
الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية
"دراسة ميدانية"

The Role of Scenario Planning in Achieving Institutional
Excellence in Organizations for People with Disabilities in the
Southern Governorates of Palestine
"A Field Study"

إعداد:

ختام صالح حسن زنون

بإشراف الدكتور:

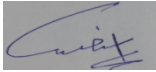
منصور عبد القادر منصور

استاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة الأقصى بغزة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2026/01/11

أعضاء لجنة المناقشة



مشرفاً ورئيساً

جامعة الاقصى بغزة

الدكتور منصور عبد القادر منصور

عضواً داخلياً

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور صلاح صبري

عضواً خارجياً

جامعة الاستقلال

الدكتور نور الاقرع

التفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه ختام صالح حسن زنون، أُفوضُ/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نُسخٍ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرُّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها وتعليماتها، وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلّقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قُمتُ شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية - دراسة ميدانية"، وذلك بما ينسجم والأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: ختام صالح حسن زنون

الرّفم الجامعي: 0360012210045

التوقيع: ختام زنون

التاريخ: 11/01/2026

الإهداء

أُهدي هذا الجُهدَ المُتواضِعَ، مَقرونًا بالمحبَّة والتقدير والعِرفان،
إلى سِراجِ الأُمَّةِ المُنيرِ، وشفيعها، وهاديِ البشريَّةِ، نبيِّنا مُحَمَّدٍ (صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ).
إلى مَنْ أمدَّنِي بالعطاء والقوَّة والشموخ... والدي العزيز.
إلى منبعِ الحنان، وملهمتي، وحببتي، إلى القلبِ المُعطاء... أمِّي الحبيبة.
إلى سَنَدِي، وَعِزِّي، وفَرَحَتِي، ووسامي... إخوتي وأخواتي الأعزَّاء، حفظكم اللهُ وأعزَّكم.
إلى غاليتي، وفخري، وحياتي، ومنبوعي... غرَّة العزَّة والكرامة.
إلى كلِّ من شجَّعني ودعمني في مواصلة مشواري العلمي، وساعدني على تجاوز العقبات
والظروف الصعبة.
زميلاتي، زملائي، وصديقاتي الأعزَّاء.
إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النُصحَ والدَّعمَ والمساعدة... أهديكم خلاصَةً جهدي وتعبِي.
إلى رَبَّانِ السَّفيْنَةِ، الذي سار بي حتى أوصلني إلى شاطئِ النجاح،
إلى الدكتور الفاضل منصور عبد القادر منصور،
المشرف على هذه الرسالة، لتعاونهِ، وسعة صدرهِ، وذوقهِ، ورُقِّيهِ، وتواضعهِ... أهدِيها له بكل فخر.
إلى جميع الباحثين وطلبة العلم، أهدِي إليكم ثمرَةَ جهدي البحثي بعنوان:
"دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في
المحافظات الجنوبية الفلسطينية - دراسة ميدانية."
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحثة

شكرٌ وتقدير

الحمدُ لله، والصلاةُ والسلامُ على إمامِ المرسلين، المُعلِّمِ الأوَّل، محمَّدِ خاتمِ النَّبِيِّينَ، والشُّكْرُ الدائمُ لله على نِعَمِهِ، وأعظَمُها نِعْمَةُ العَقْلِ. وأسألُ اللهَ العَليمَ الخَبيرَ أنْ يُدَيِّمَ نِعَمَهُ، وَيَهَبَ لَنَا العِلْمَ النافعَ، إِنَّهُ على كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ.

واعترافًا لأهلِ الفضلِ بفضليهم، وردًّا للمعروفِ إلى أهله دون نُقصانٍ ولا نُكرانٍ، أحمَدُ اللهَ الذي أكرمني، ويسَّرَ لي إتمامَ هذه الرسالة، فالشُّكْرُ له وحده أوَّلًا وآخرًا.

وأتقدَّمُ بجزيلِ الشكرِ والتقديرِ والعرفانِ إلى رئيسِ جامعةِ القدسِ المفتوحة، الأستاذِ الدكتورِ الفاضلِ/ إبراهيمِ الشاعر، وإلى جميعِ أعضاءِ الهيئةِ الإداريةِ والتدريسيَّةِ، الذين واصلوا الليلَ بالنهارِ، وسَعَوْا جاهدينَ في بناءِ مستقبلٍ أفضلٍ ومأمولٍ لنا.

كما أتقدَّمُ بجزيلِ الشكرِ والتقديرِ للدكتورِ الفاضلِ /منصور عبد القادر منصور، حفظه الله ورعاه، وجعله ذخراً للعلمِ والمتعلِّمين، على تفضُّله بالإشرافِ على رسالتي، موجِّهاً ومرشداً، ومصحِّحاً لبوصلةِ الرسالة، فكانَ له الأثرُ الإيجابيُّ في إخراجها بهذا الشكلِ المُشرِّفِ، فله كلُّ الشكرِ والعرفانِ والتقديرِ.

وأتقدَّمُ كذلك بجزيلِ الشكرِ والتقديرِ والامتنانِ إلى لجنةِ المناقشة:

- الدكتورِ الفاضلِ صلاحِ صبري.
- والدكتورِ الفاضلِ نورِ الأقرع.

وذلك لتفضُّلِهما بقبولِ مناقشةِ رسالتي، وأسألُ اللهَ العَليَّ القَدِيرَ أنْ تُسَهِّمَ ملاحظتُهما وآراؤُهما القيِّمَةَ في إثراءِ هذا البحثِ، فجزاهما اللهُ عَنِّي خَيْرَ الجِزَاءِ.

وأخيراً، فكلُّ الشكرِ والتقديرِ إلى أبطالِنا البواسلِ، وإلى أفرادِ عَيِّنةِ الدراسة، لحُسنِ تعاونِهِم.

وآخرُ دعوانا أنِ الحمدُ لله ربِّ العالمين، والصلاةُ والسلامُ على سيِّدِنا محمَّدٍ، وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحثة

قائمة المحتويات

ب	إجازة الرسالة.....
ج	التفويض وإقرار.....
د	الإهداء.....
هـ	شكر وتقدير.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ل	قائمة الملاحق.....
م	المُلخَّص.....
2	1.1 المقدمة.....
3	2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....
8	3.1 فرضيات الدراسة.....
10	4.1 أهداف الدراسة.....
11	5.1 أهمية الدراسة.....
13	6.1 متغيرات الدراسة.....
14	7.1 أنموذج الدراسة.....
14	8.1 حدود الدراسة.....
15	9.1 مصطلحات الدراسة.....
19	خلاصة الفصل الأول.....
22	1.2 الأدب النظري:.....
23	(1.2) المبحث الأول التخطيط بالسيناريو.....
24	تمهيد.....
24	1.1.2 مفهوم التخطيط بالسيناريو.....
27	2.1.2 أهمية التخطيط بالسيناريو.....
28	3.1.2 أهداف التخطيط بالسيناريو.....

30	4.1.2 خصائص التخطيط بالسيناريو.....
33	5.1.2 خطوات بناء وتطوير السيناريو
36	6.1.2 أبعاد التخطيط بالسيناريو
39	(2.2) المبحث الثاني التميز المؤسسي.....
40	تمهيد.....
40	1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي
43	2.2.2 أهمية التميز المؤسسي:.....
45	3.2.2 أهداف التميز المؤسسي:.....
47	4.2.2 خصائص التميز المؤسسي
49	5.2.2 أساسيات التميز المؤسسي
51	6.2.2 عناصر التميز المؤسسي:
53	7.2.2 مقاييس التميز المؤسسي:.....
56	8.2.2 مراحل التميز المؤسسي:.....
57	9.2.2 دوافع تحقيق التميز في الأداء المؤسسي:.....
60	(3.2) المبحث الثالث منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة DPOs.....
61	تمهيد.....
62	1.3.2 طبيعة عمل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.....
63	2.3.2 الاتحاد الفلسطيني العام للأشخاص ذوي الإعاقة.....
65	3.3.2 جمعية المعاقين حركياً.....
66	4.3.2 مركز الحياة المستقلة للأشخاص ذوي الإعاقة.....
68	5.3.2 جمعية الأمل للتأهيل
70	6.3.2 رابطة الخريجين المعاقين بصرياً.....
72	7.3.2 جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية.....
73	8.2.2 نادي السلام الرياضي للأشخاص ذوي الإعاقة.....
75	9.2.2 التحديات التي تواجه منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية.....
77	10.2.2 دوافع التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية.....

79	2.2 الدراسات السابقة.....
80	1.2.2 الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط بالسيناريو
91	2.2.2 الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي:
97	3.2.2 الدراسات السابقة التي ربطت بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي.....
100	الفجوة البحثية.....
102	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
102	خلاصة الفصل الثاني.....
105	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....
105	تمهيد.....
105	1.3 منهجية الدراسة
106	2.3مجتمع الدراسة وعينته
107	3.3 أدوات الدراسة.....
111	4.3 صدق الأدوات وثباتها الدراسة.....
111	أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"
112	ثانياً: صدق المقياس.....
120	5.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها:
120	6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:
122	7.3 المعالجات الإحصائية:.....
122	خلاصه الفصل الثالث.....
123	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
124	تمهيد.....
124	1.4 المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة.....
124	2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
124	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
133	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:.....
135	3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

135	1.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى
137	2.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية
139	3.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة
146	3.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة
149	خلاصة الفصل الرابع
151	الفصل الخامس نتائج الدراسة
152	تمهيد
152	2.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها
152	1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها:
169	2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني وتفسيرها:
173	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة وتفسيرها
173	1.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى وتفسيرها
175	2.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية وتفسيرها
178	3.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة وتفسيرها
185	4.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة وتفسيرها
189	التوصيات
193	المصادر والمراجع
193	أولاً: المصادر:
193	ثانياً: المراجع العربية
200	ثانياً : المراجع الاجنبية :
202	ثالثاً : مواقع الكترونية:

قائمة الجداول

- جدول (1.1): يوضح أبعاد المتغير التخطيطي بالسيناريو حسب الدراسات السابقة 13
- جدول (1-4): المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة 124
- جدول (2-4): تحليل ابعاد التخطيط بالسيناريو 125
- جدول (3-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تحديد المشاركين 126
- جدول (4-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تحديد المؤثرين . 127
- جدول (5-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تحديد الاتجاهات المستقبلية 128
- جدول (6-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تحديد العوامل المستقبلية المجهولة 129
- جدول (7-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد بناء السيناريوهات 130
- جدول (8-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد صياغة الاستراتيجية 131
- جدول (9-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تطوير خطة الطوارئ 132
- جدول (10-4): تحليل محور التميز المؤسسي 133
- جدول (11-4): معامل الارتباط بين التخطيط بالسيناريو بأبعاده والتميز المؤسسي 135
- جدول (12-4): تحليل الانحدار المتعدد لدرجات التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي 137
- جدول (13-4): تحليل الفروق لمتغير الجنس 139
- جدول (14-4): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي 140
- جدول (15-4): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي 142
- جدول (16-4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية 143
- جدول (17-4): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة 145

- جدول (4-18): تحليل الفروق لمتغير الجنس 146
- جدول (4-19): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي 147
- جدول (4-20): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي 148
- جدول (4-21): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة 149
- جدول (5-1): توصيات الدراسة 190

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة بالصورة الأولية..... 204
- ملحق رقم (2): الاستبانة بالصورة النهائية..... 209
- ملحق رقم (3): اسماء المحكمين الاستبانة..... 215
- ملحق رقم (4): نموذج أسئلة المقابلة الشخصية..... 216

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة. كما لجأت إلى استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده (90) مفردة، يتكوّن من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. تم استرداد (83) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت (92.2%). وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS).

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو جاءت بدرجة متوسطة، بوزن نسبي بلغ (67.62%)، في حين جاء مستوى التميز المؤسسي بدرجة تقدير متوسطة أيضًا، بوزن نسبي بلغ (67%). وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي. وبيّن تحليل الانحدار أن الأبعاد الأكثر تأثيرًا في التميز المؤسسي كانت: "تحديد المشاركين"، و"تحديد المؤثرين"، و"تحديد العوامل المستقبلية المجهولة"، و"صياغة الاستراتيجية"، بينما لم يظهر تأثير لبقية الأبعاد. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفي المسمى الوظيفي لصالح رئيس مجلس الإدارة، في حين لم تكن هناك فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أهمها: تطوير آليات إشراك الخبراء والمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي، وبناء قدرات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين وتدريبهم على أساليب ومهارات التحليل الاستراتيجي، وتحفيزهم على الابتكار، بالإضافة إلى تعزيز أنظمة الحوافز بأنواعها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط بالسيناريو، التميز المؤسسي، منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة

(DPOs)

Abstract

The study aimed to identify the role of scenario planning in achieving institutional excellence within organizations for persons with disabilities in the southern governorates of Palestine. The researcher adopted the descriptive analytical approach, relying on a questionnaire as the primary tool for data collection from the target group. A comprehensive survey method was employed, covering the study population of 90 individuals, consisting of board members and executive directors. A total of 83 valid questionnaires were retrieved, representing a response rate of 92.2%. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results indicated that the degree of scenario planning implementation was moderate, with a relative weight of 67.62%, while the level of institutional excellence was also rated as moderate, with a relative weight of 67%. The findings revealed a strong positive correlation between the dimensions of scenario planning and institutional excellence. Regression analysis showed that the most influential dimensions on institutional excellence were: "identifying participants," "identifying influencers," "identifying unknown future factors," and "formulating strategy," whereas the remaining dimensions had no significant impact. The results also showed statistically significant differences in the degree of scenario planning implementation attributed to the gender variable in favor of females, and to the job title variable in favor of board chairpersons. However, no significant differences were found related to academic qualification or years of service.

The study recommended several actions, most notably: developing mechanisms to involve experts and specialists in strategic planning, enhancing the capacities of board members and executive directors through training on strategic analysis techniques and skills, encouraging innovation, and strengthening various incentive systems.

Keywords: Scenario Planning, Institutional Excellence, Organizations of Persons with Disabilities (DPOs)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

3.1 فرضيات الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة.

6.1 متغيرات الدراسة.

7.1 أنموذج متغيرات الدراسة.

8.1 حدود الدراسة.

9.1 مصطلحات الدراسة.

خلاصة الفصل الأول

1.1 المقدمة

تُعد المنظمات بمختلف أنواعها عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعمل على توفير الخدمات والمنتجات وتلبية احتياجات الأفراد والمجتمعات. ومع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، مثل التقدم التكنولوجي، والعولمة، والتحول الاقتصادي، فضلاً عن الأزمات العالمية كالأوبئة والكوارث، تواجه المنظمات تحديات وفرصًا جديدة تتطلب مرونة وتكيفًا مستمرًا.

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، اضطرت المنظمات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها، بعدما أظهرت الأساليب التقليدية قصورًا في مواكبة التغيرات، مما انعكس سلبيًا على كفاءة الخطط الاستراتيجية (قسامي وكرومي، 2022). ونتيجة لذلك، برزت الحاجة إلى تبني منهجيات تخطيط بديلة، مثل التخطيط بالسيناريو، الذي يُعد من أدوات الدراسات المستقبلية الفعالة في تقليل فجوة عدم التأكد واستشراف البدائل المحتملة (رمضان، 2020). ويؤكد (Al-Husseini & El Beltagi (2021) أن تكامل التخطيط المستقبلي مع منهجيات التميز المؤسسي يُعزز مرونة المؤسسات وقدرتها على تحقيق نتائج تنموية مستدامة.

وفي السياق ذاته، يرى أبو عودة (2018) أن المنظمات غير الحكومية في فلسطين، ولا سيما العاملة مع الأشخاص ذوي الإعاقة، تؤدي دورًا حيويًا في التنمية، ما يتطلب قيادة واعية تضمن جودة الأداء. ويؤكد (Durrach et al (2018) أن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال استثمار فاعل للموارد وقيادة فعالة، في حين يشير عبد الله وعدلان (2022) إلى أن وضوح الأهداف، وكفاءة الموارد، والالتزام بتحقيق الجودة الشاملة، تُعد من الشروط الأساسية لتحقيق التميز. كما تضيف هاشمي (2019) أن تبني برامج الأداء المتميز يُعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق رضا المستفيدين.

وفي ضوء التحديات المتفاقمة في المحافظات الجنوبية، المتمثلة في الحصار والحروب المتكررة ومحدودية الموارد، يصبح تحقيق التميّز المؤسسي ضرورة ملحة لمنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، وليس خيارًا إداريًا. إذ يُعدّ التميّز المؤسسي مؤشرًا رئيسيًا على قدرة هذه المنظمات على الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية وتحسين جودة خدماتها.

ومن هنا، يبرز التخطيط بالسيناريو كأداة إدارية حديثة تسهم في دعم التميّز المؤسسي من خلال تعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، وضمان استدامة الأداء المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعاني منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (DPOs) في فلسطين من تحديات قاسية نتيجة العدوان الإسرائيلي المستمر على المحافظات الجنوبية، حيث أدت هذه الظروف إلى تدهور غير مسبوق في قدرة هذه المنظمات على تقديم الخدمات والدعم للأشخاص ذوي الإعاقة. ويشير الواقع إلى استشهاد وإصابة العديد من

تعاني منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في فلسطين، ولا سيما في المحافظات الجنوبية، من تحديات قاسية نتيجة العدوان الإسرائيلي المستمر والحصار الشامل، مما أدى إلى تدهور غير مسبوق في قدرتها على دعم الأشخاص ذوي الإعاقة وتقديم الخدمات اللازمة لهم. ركّز تقرير الأمم المتحدة على أن غالبية مراكز التأهيل والعيادات المتخصصة أصبحت خارج الخدمة أو مدمّرة، مما يعيق وصول الأشخاص ذوي الإعاقة إلى خدمات التأهيل والرعاية الصحية الأساسية. كما ذكر أن أكثر من (83%) من الأشخاص ذوي الإعاقة فقدوا أدواتهم المساندة مثل الكراسي المتحركة والأجهزة الطبية بسبب القصف والدمار، وتأثير ذلك يظهر بقوة في صعوبة وصولهم إلى الغذاء، والرعاية الصحية، والمعونة الإنسانية

(United Nations Office at Geneva, 2025). وتكشف بيانات اللجنة المعنية بحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة المستقاة من جلسات الأمم المتحدة أن نسبة كبيرة من الأطفال ذوي الإعاقة في قطاع غزة قد خرجوا من المدارس، وأن آلاف الأطفال فقدوا أطرافهم بسبب الاعتداءات، بينما يواجه الكثيرون انعدام الخدمات الأساسية، وسوء التغذية، وتدمير البنية التحتية الضرورية للتأهيل والدعم الاجتماعي (United Nations, 2025). علاوة على ذلك، أكدت وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية أن أكثر من (42,000) حالة إعاقة جديدة ظهرت منذ بداية الحرب، إضافة إلى آلاف عمليات البتر، مع استمرار نقص الأدوات المساعدة وتدمير مؤسسات التأهيل، مما يزيد من الضغوط على المنظمات التي تحاول تقديم دعم محدود في ظل موارد غير كافية (وزارة التنمية الاجتماعية، 2025). في ظل هذه الظروف غير المسبوقة، تبرز فجوة واضحة في المؤشرات التشغيلية التي تقيس واقع التحديات والخدمات المقدّمة للأشخاص ذوي الإعاقة، ما يجعل من الصعب على المنظمات تطوير برامج استراتيجية فعّالة دون بيانات موثوقة عن الاحتياجات الحقيقية، والوصول إلى خدمات التأهيل، والأدوات المساندة، والبنى التحتية المتضررة، وهو ما يشكّل تحديًا إضافيًا في ظل نقص الأدوات المساعدة مثل الكراسي المتحركة والعكاز، بسبب القيود المفروضة على إدخال المستلزمات الطبية.

في هذا السياق، تزداد معاناة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة نتيجة قلة التمويل وندرة الموارد، مما يعيق قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين من خدمات التأهيل والرعاية. وقد أكدت شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في بياناتها وتقاريرها أن العدوان والحصار المستمرين أدبًا إلى تدهورٍ حاد في الخدمات المقدّمة للأشخاص ذوي الإعاقة، مع ارتفاع عدد حالات الإعاقة نتيجة الحرب إلى ما يقارب (10000) حالة، نصفها من الأطفال، في ظل منع دخول الأدوات المساندة والمستلزمات الطبية اللازمة بسبب القيود على المعابر، مما يفاقم الأوضاع الإنسانية لهؤلاء الأشخاص ويعيق وصولهم إلى الخدمات الأساسية. كما

أشار بيان قطاع تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة في الشبكة إلى أن مراكز الإيواء غير المؤهلة تفتقر إلى مقومات مواءمة تلبي احتياجاتهم الصحية والنفسية، ويُضاف إلى ذلك عجز المنظمات عن تقديم الدعم المطلوب بسبب تدمير البنى التحتية ومقارها (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2024، www.pngo.net).

إن التميّز المؤسسي يُعد من أبرز مقومات المنظمات التي تسعى إلى تحقيق استدامة عالية رغم صعوبة الظروف المحيطة، حيث يظهر أن ضعف استدامة الخدمات وعدم القدرة على الابتكار يمثلان تحديات أساسية في مجال العمل المؤسسي لهذه المنظمات، خصوصًا في بيئات الأزمات والموارد المحدودة (Essien, 2025). ومن هنا تتبع ضرورة تعزيز الكفاءة المؤسسية وتبني استراتيجيات مرنة وابتكارية، مثل التخطيط بالسيناريو، لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة والتميز في تقديم الخدمة. لقد أظهرت دراسات سابقة أهمية التخطيط بالسيناريو في تعزيز التميّز المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي في سياقات متعددة. على سبيل المثال، أكّدت دراسة القطان وآخرون (2023) أن التخطيط بالسيناريو يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة، كما أظهرت دراسة أبو المجد (2023) دور التخطيط بالسيناريو في تعزيز ريادة الأعمال لدى طلاب الجامعات في ظل الثورة الصناعية الرابعة. كما بيّنت دراسة أبو حصيرة (2020) دوره في تعزيز الاستدامة المؤسسية في منظمات شبكة (PNGO) في قطاع غزة، بينما ركّزت دراسة أبو خفاجة (2020) على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المؤسسات الحكومية بالمحافظات الجنوبية. كما أظهرت دراسة المجدلاوي (2021) أهمية التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميّز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.

ومن خلال عملي كباحثة في هذا المجال، تجلّى لي بوضوح تأثير العدوان الإسرائيلي على قدرة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في غزة على تحقيق التميّز المؤسسي. فقد تسببت الحروب المتواصلة

في تدمير مقارّ هذه المنظمات، مما أعاق الوصول إلى خدمات التأهيل والرعاية الصحية اللازمة. علاوة على ذلك، فإن القيود المفروضة على إدخال المستلزمات الطبية أسهمت في تفاقم معاناة الأشخاص ذوي الإعاقة، وزادت من تعقيد الوضع في مراكز الإيواء التي تفتقر إلى التهيئة المناسبة لاستقبالهم. كما تجلّى أيضًا تأثير نقص التمويل، الذي يعيق قدرة المنظمات على تقديم الدعم الضروري في ظل هذه الظروف القاسية.

ورغم ذلك، تم تسليط الضوء على ضعف التميّز المؤسسي، الذي يظهر بوضوح في مواطن الاختبار العملي للأداء المؤسسي، حيث تشمل أبرز المشكلات الضغط على الموارد البشرية والتقنية، وتأخّر تنفيذ المشاريع بسبب نقص التمويل، وتغيّر شروط الدعم الخارجي، وضعف التنسيق مع الجهات الرسمية. كما أن البيئة القانونية غير المفعّلة، والاعتماد الكبير على التمويل الخارجي المشروط، يشكّلان عقبات إضافية. ومع ذلك، أشار المشاركون إلى ضرورة تفعيل القوانين الخاصة بالأشخاص ذوي الإعاقة، وإنشاء صندوق وطني مستدام لدعم برامجهم، وتعزيز التعاون مع المؤسسات الحكومية والدولية لبناء بيئة أكثر استقرارًا وتمكينًا لهذه الفئة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن للدراسة صياغة التساؤل الرئيس التالي: ما دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميّز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟؛ ويتفرّع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التخطيط السيناريو وأبعاده (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية بين ممارسة التخطيط السيناريو وأبعاده (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

السؤال الرابع: هل يوجد أثر دال إحصائيًا لممارسة التخطيط بالسيناريو وأبعاده (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق دالة إحصائيًا لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو وأبعاده (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

السؤال السادس: هل توجد فروق دالة إحصائيًا لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

3.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط بالسيناريو، وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتبلور عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد المشاركين وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد المؤثرين وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد الاتجاهات المستقبلية وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد العوامل المستقبلية المجهولة وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء السيناريوهات وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير خطة الطوارئ وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التخطيط بالسيناريو بأبعاده المختلفة، وهي (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو وأبعاده (وأبعاده) (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. التعرف إلى مستوى التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة التخطيط السيناريو وأبعاده (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. تبيان أثر ممارسة التخطيط بالسيناريو بأبعاده في الدراسة، والتي تتمثل في: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية

المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) على تحقيق

التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

5. معرفة الفروق لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو وأبعاده

(وأبعاده) (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد

العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة

الطوارئ) في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس،

المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

6. معرفة الفروق لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص

ذوي الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،

سنوات الخدمة).

5.1 أهمية الدراسة

تحددت أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

1- الأهمية العلمية (النظرية):

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، إذ تُعد إضافة نوعية للأبحاث

المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط بالسيناريو، من خلال تقديم رؤى علمية جديدة حول كيفية

توظيف التخطيط بالسيناريو بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف المؤسسية في منظمات الأشخاص ذوي

الإعاقة. كما تكتسب الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط

بالسيناريو والتميز المؤسسي في منظمات الإعاقة على وجه الخصوص، الأمر الذي يجعلها مساهمة

علمية تسد فجوة بحثية قائمة وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول هذا الموضوع من زوايا وأبعاد مختلفة.

وتسهم هذه الدراسة كذلك في إثراء وتطوير النظريات المرتبطة باستراتيجيات التخطيط المؤسسي، من خلال توضيح آليات تطبيق التخطيط بالسيناريو في القطاعات غير الربحية، ولا سيما منظمات الإعاقة التي تواجه تحديات تنظيمية وبيئية خاصة في السياق الفلسطيني. كما تعمل الدراسة على تعزيز الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم التميز المؤسسي، عبر إبراز دور التخطيط بالسيناريو في دعم تحقيق معايير التميز المؤسسي وتطبيقها في بيئات تنظيمية متنوعة. وبذلك، يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً علمياً مهماً للباحثين والأكاديميين المهتمين بمجالات التخطيط بالسيناريو أو التميز المؤسسي، لما توفره من إطار نظري وتطبيقي داعم للأبحاث المستقبلية.

2- الأهمية العملية (التطبيقية):

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم إسهامات تطبيقية تساعد منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة على تبني التخطيط بالسيناريو كأداة عملية وفعالة في إعداد خطط أكثر واقعية ومرونة، بما يمكنها من مواجهة التحديات المتغيرة في البيئة المحيطة. كما تسهم نتائج الدراسة في تحسين الأداء الإداري لهذه المنظمات، من خلال توفير آليات عملية للتخطيط تساعد على رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ومن جانب آخر، يدعم التخطيط بالسيناريو منظمات الإعاقة في صياغة استراتيجيات مستقبلية تعزز استدامة أعمالها وتوسع من نطاق تأثيرها المجتمعي، الأمر الذي يسهم في ضمان استمرارية تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الاجتماعية طويلة الأمد. كما يمكن أن تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في تحفيز القيادات الإدارية في منظمات الإعاقة على اعتماد منهجيات تخطيط استراتيجي متقدمة، بما يعزز

قدرتها على إدارة الموارد بكفاءة وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي. إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في توجيه العاملين نحو إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بالسيناريو، مما يساهم في رفع مستوى الوعي لديهم وتطوير مهاراتهم في رسم المسارات والتوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمات التي يعملون بها.

6.1 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الرئيسية التالية:

1. المتغير المستقل: التخطيط بالسيناريو

استنادًا على الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة تم تحديد الأبعاد كالتالي: (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ).

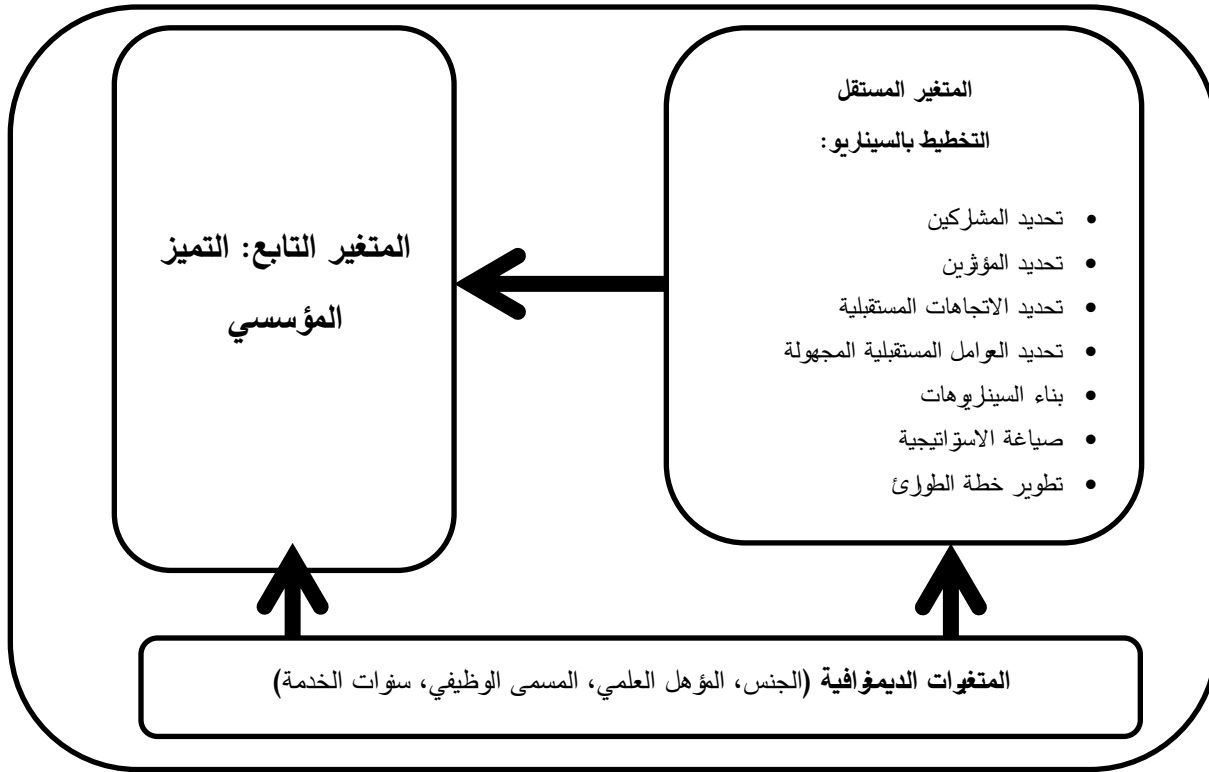
جدول (1.1): يوضح أبعاد المتغير التخطيط بالسيناريو حسب الدراسات السابقة

#	الدراسة	السنة	تحديد المشاركين	تحديد المؤثرين	تحديد الاتجاهات المستقبلية	تحديد العوامل المستقبلية المجهولة	بناء السيناريوهات	صياغة الاستراتيجية	تطوير خطة الطوارئ
1	مسلم	2022	-	-	*	-	-	-	-
2	المجدلاوي	2021	*	*	*	*	*	*	*
3	ابو حصيره	2020	*	*	*	*	*	*	*
4	عبدالعظيم	2020	*	*	*	*	*	*	*
5	Bouhaleb & Smida	2019	*	*	*	*	*	*	*
6	عبد العال	2017	*	*	*	*	*	*	*
7	Kuye & Oohojat	2011	*	*	*	*	*	*	*
	المجموع		6	6	7	6	6	6	6

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة

2. المتغير التابع: التميز المؤسسي: ستستند الدراسة إلى التميز المؤسسي في ضوء ما ورد في دراسات كل من: رويشد وطالب (2024)، بن دنيدينة وخلفاوي (2024)، محمود (2024)، الجبالي (2023)، بن شهيد وبلعوجه (2023)، مصطفى (2023).
3. المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

7.1 أنموذج الدراسة



شكل (1.1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة

المصدر: جرد بواسطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة

8.1 حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة وتعميماتها وفقاً للمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كافة أعضاء مجالس إدارة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (90) فردًا.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، والبالغ عددها (7) منظمات، بالإضافة إلى الاتحاد الفلسطيني العام للأشخاص ذوي الإعاقة بفروعه الخمسة بالمحافظات الجنوبية.

- **الحدود الزمانية:** قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة خلال عام 2024-2025م.

9.1 مصطلحات الدراسة

التخطيط:

يعرف مبروك (2013: 190) التخطيط بأنه: "دراسة المستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه، وبالتالي الاستعداد له، ولا تتم هذه الدراسات والتنبؤات للمستقبل إلا من خلال تقنيات علمية يسترشد بها صانع القرار، وتمثل هذه التقنيات آليات ترشيد صانع القرار من أجل تخطيط سليم وفعال".

السيناريو:

يعرف كونواي (Conway, 2003) السيناريو بأنه: "وجهة النظر المحتملة من العالم ووصفها في السرد على شكل قصص هي التي توفر السياق الذي يمكن المدراء من اتخاذ القرارات من خلال رؤية مجموعة من العوالم الممكنة، سيتم إبلاغ القرارات على نحو أفضل، وسوف تعتمد الاستراتيجية على هذه المعرفة والبصيرة".

التخطيط بالسيناريو

يعرف التخطيط بالسيناريو بأنه: "أحد أساليب الدراسات المستقبلية، والذي يعمل على وضع وصف مستقبلي ممكن أو مرغوب، من خلال مسارات محددة وبدائل مرنة، وصولاً للوضع النهائي المنشود" (أبوخفاجة، 2020: 12).

أما الباحثة فتعرف التخطيط بالسيناريو إجرائياً بأنه: عملية تهدف إلى تحليل الوضع الراهن وتشخيص واقع التغيرات في البيئة الخارجية وبناء سيناريوهات تحاكي تلك التغيرات من أجل فهم طبيعة البيئة الخارجية قبل وقوع المشكلات من أجل الاستعداد لها.

أولاً: تحديد المشاركين: يشير تحديد المشاركين إلى عملية اختيار وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين داخل المنظمة وخارجها، مثل القيادات الإدارية، وصنّاع القرار، والخبراء، والجهات المستفيدة، في عملية التخطيط بالسيناريو، بما يضمن تنوع وجهات النظر وتعزيز جودة التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل، ويسهم في رفع واقعية السيناريوهات وفعاليتها (Chermack, 2011; Freeman et al., 2010).

التعريف الإجرائي: يُقصد بتحديد المشاركين الدرجة التي تقوم فيها منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بإشراك القيادات والعاملين وأصحاب العلاقة في عمليات التخطيط بالسيناريو، كما تُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد في الاستبانة.

ثانياً: تحديد المؤثرين: يُقصد بتحديد المؤثرين عملية تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في مستقبل المنظمة، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والتنظيمية، والتي تُعد مدخلاً أساسياً في بناء السيناريوهات وصياغة البدائل الاستراتيجية (Schoemaker, 1995; Johnson et al., 2020).

التعريف الإجرائي: يُعرّف تحديد المؤثرين إجرائياً بأنه مدى قدرة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة على رصد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أدائها ومستقبلها، ويُقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

ثالثاً: تحديد الاتجاهات المستقبلية: يشير تحديد الاتجاهات المستقبلية إلى عملية استشراف الأنماط والتغيرات طويلة المدى التي قد تؤثر في مستقبل المنظمة، مثل التغيرات الديموغرافية، والسياسات العامة، واحتياجات المستفيدين، والتطورات التقنية، بما يساعد على توجيه القرارات الاستراتيجية (Godet, 2010; Rohrbeck & Kum, 2018).

التعريف الإجرائي: يُقصد بتحديد الاتجاهات المستقبلية إجرائياً مدى اهتمام منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بتحليل التغيرات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لها ضمن عملية التخطيط بالسيناريو، كما يُقاس عبر استجابات أفراد العينة.

رابعاً: تحديد العوامل المستقبلية المجهولة: يُقصد بتحديد العوامل المستقبلية المجهولة التعرف على المتغيرات عالية عدم اليقين التي يصعب التنبؤ بها، والتي لها تأثير جوهري في مستقبل المنظمة، مثل الأزمات المفاجئة أو التغيرات السياسية والاقتصادية غير المتوقعة. (Schoemaker, 1995; Wright & Cairns, 2011)

التعريف الإجرائي: يُعرّف هذا البعد إجرائياً بمدى قدرة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة على تحديد وتحليل العوامل غير المؤكدة التي قد تؤثر في أدائها المستقبلي، ويُقاس من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

خامساً: بناء السيناريوهات: يشير بناء السيناريوهات إلى عملية تطوير مجموعة من الصور المستقبلية المحتملة والتماسكة منطقيًا، استنادًا إلى تحليل الاتجاهات والمؤثرات والعوامل غير المؤكدة، بهدف دعم التفكير الاستراتيجي والاستعداد لمستقبل يتسم بعدم اليقين (van der Heijden, 2005; Bradfield et al., 2005).

التعريف الإجرائي: يُقصد ببناء السيناريوهات إجرائياً مدى قيام منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بإعداد سيناريوهات مستقبلية بديلة تساعد على مواجهة التغيرات المحتملة، ويُقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة.

سادسًا: **صياغة الاستراتيجية:** تشير صياغة الاستراتيجية إلى عملية تحويل مخرجات السيناريوهات المستقبلية إلى استراتيجيات وخطط عمل قابلة للتنفيذ، تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية (Mintzberg et al., 2009; Johnson et al., 2020).

التعريف الإجرائي: تُعرّف صياغة الاستراتيجية إجرائيًا بمدى قدرة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة على تطوير استراتيجيات واضحة ومناسبة استنادًا إلى نتائج التخطيط بالسيناريو، كما يُقاس ذلك من خلال استجابات أفراد العينة.

سابعًا: تطوير خطة الطوارئ: يُقصد بتطوير خطة الطوارئ إعداد خطط بديلة مسبقة للتعامل مع الأزمات والظروف غير المتوقعة، بما يضمن استمرارية العمل وتقليل المخاطر المحتملة على أداء المنظمة وخدماتها (Boin & van Eeten, 2013; Pearson & Clair, 1998).

التعريف الإجرائي: يُعرّف هذا البعد إجرائيًا بمدى استعداد منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة لوضع خطط طوارئ فعّالة لمواجهة الأزمات المستقبلية، ويُقاس من خلال إجابات أفراد العينة.

التميز المؤسسي

"هو ممارسات تحقق التفوق بمجالات عمل المؤسسة وتجاوز التحديات، إلى جانب أنه يعبر عن الأداء التنظيمي والبشري الذي يحقق للمؤسسة السمعة الجيدة، والتغذية الراجعة والانطباع المتميز عنها من العملاء والمجتمع وكافة الأطراف ذات العلاقة" (محمد، 2024: 23).

أما الباحثة فتعرف التميز المؤسسي إجرائيًا بأنه: هو كافة الأنشطة الهادفة إلى استثمار الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل بما يحقق الكفاءة والفاعلية وصولًا إلى التميز في أداء المؤسسة.

منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة

هي منظمات غير ربحية تُعنى بتقديم الدعم والخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة، بهدف تعزيز حقوقهم، ودمجهم في المجتمع، وتوفير فرص متساوية لهم في مختلف مجالات الحياة، مثل التعليم،

والعمل، والرعاية الصحية. تعمل هذه المنظمات على تمثيل احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، وتقديم الدعم المادي والنفسي والتعليمي، بالإضافة إلى توعية المجتمع بأهمية احترام حقوقهم والتعامل معهم كجزء فاعل ومتكامل من المجتمع. وتسهم هذه المنظمات في تحقيق مجتمع أكثر شمولاً وعدالة، وتساعد على بناء بيئة تمكّن الأشخاص ذوي الإعاقة من تحقيق إمكاناتهم، مما يساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ككل (اديوكيد، 2022).

أما الباحثة فتعرف منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة اجرائياً بأنه: منظمات متخصصة بتقديم خدمات مادية واجتماعية و نفسية إلى الأشخاص ذوي الإعاقة الذين يعانون من اعاقات جسمانية من أجل تعزيز دورهم الانساني والمجتمعي.

(Disabled People's Organizations) DPOs:

من خبرة الباحثة في مجال الإعاقة ومنظمات الإعاقة، يُشير مصطلح (DPOs) تعريفياً إلى منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة التي يشكل فيها الأشخاص ذوو الإعاقة ما نسبته (50% + 1) على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة، بما يضمن قيادتهم الفعلية للمنظمة وتمثيلهم الحقيقي في صنع القرار، ويعكس التزام المنظمة بمبدأ "لا شيء عنا بدوننا"، باعتباره جوهرًا لتمكين هذه الفئة وتعزيز مشاركتها المجتمعية والحقوقية.

خلاصة الفصل الأول

يقدم الفصل الأول الإطار العام للدراسة التي تبحث في دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في قطاع غزة، في ظل التحديات الناتجة عن العدوان والحصار. تتبع مشكلة الدراسة من ضعف التميز المؤسسي، وتسعى لقياس أثر التخطيط بالسيناريو بأبعاده المختلفة على هذا التميز. وتشمل الدراسة مجموعة من الأسئلة والفرضيات، وتهدف إلى تشخيص

الواقع وتقديم توصيات لتحسين الأداء المؤسسي. تكمن أهمية الدراسة في إسهامها النظري والتطبيقي، وتشمل متغيرين أساسيين: التخطيط بالسيناريو (مستقل) والتميز المؤسسي (تابع)، ضمن نموذج تحليلي محدد. كما توضح الدراسة مصطلحاتها، وحدودها المكانية والزمانية والبشرية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 الأدب النظري

1.1.2 المبحث الأول: التخطيط بالسيناريو

2.1.2 المبحث الثاني: التميز المؤسسي

3.1.2 المبحث الثالث: منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (DPOs).

2.2 الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الثاني

1.2 الأدب النظري:

يقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يتناول في الجزء الأول المتغيرات الرئيسة المرتبطة بالدراسة، وفي مقدمتها "التخطيط بالسيناريو" ودوره في تحقيق التميز المؤسسي داخل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة العاملة في المحافظات الجنوبية. يلعب التخطيط بالسيناريو دوراً محورياً في تمكين منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة من التكيف مع الأزمات، حيث يساهم في تحديد استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات الراهنة. من خلال مفهوم التخطيط بالسيناريو وأهميته في اتخاذ القرارات المناسبة تحت ظروف الأزمات، يتضح كيف يمكن أن يسهم التخطيط بالسيناريو في توجيه منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة نحو استراتيجيات مرنة ومستدامة، مما يساعدها على التكيف مع الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها المحافظات الجنوبية. سيتم تناول التخطيط بالسيناريو من خلال مفهومه وأبعاده، إضافة إلى أهميته في تطوير الخطط الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي. كما يتضمن الفصل عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة الرئيسة.

(1.2) المبحث الاول

التخطيط بالسيناريو

تمهيد

1.1.2 مفهوم التخطيط بالسيناريو

2.1.2 أهمية التخطيط بالسيناريو

3.1.2 أهداف التخطيط بالسيناريو

4.1.2 خصائص التخطيط بالسيناريو

5.1.2 خطوات التخطيط بالسيناريو

6.1.2 أبعاد التخطيط بالسيناريو

تمهيد

اهتمت العديد من المنظمات بتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كأداة لفهم ومواجهة الغموض المتعلق بمستقبلها وحاضرها، وتوقع الأحداث التي قد تعصف بها نتيجة تسارع التغيرات التكنولوجية وثورة البيانات والمعلومات المتزايدة (أبو حصيرة، 2020). وأضاف مسلم (2022) أن البحوث المعاصرة ذات الأداء العالي تركز على معالجة المشكلات التي تواجه المنظمات، مع توجيهها نحو الاستعداد لمواجهة المتغيرات الدولية المتوقعة.

وعليه، أشار كباجة (2020) إلى أن السيناريوهات تعد أداة هامة للإنذار المبكر، حيث تمنح المنظمة القدرة على تصور مسارات مستقبلية محتملة وتوليد خيارات متعددة، مما يساعد على تقييم الإيجابيات والسلبيات لكل خيار بناءً على عوامل رئيسية وثانوية ودرجة في ظل عدم اليقين.

سيتناول هذا المبحث التخطيط بالسيناريو من خلال عرض مفصل لمفهومه وأهميته، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية والخصائص المميزة لهذه العملية. كما سيتم استعراض خطوات البناء والتطوير التي يجب اتباعها لتحقيق النجاح، وصولاً إلى تحديد الأبعاد المختلفة التي تؤثر على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.

1.1.2 مفهوم التخطيط بالسيناريو

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط بالسيناريو، ينبغي الإشارة إلى أنه بالرغم من أن مفهوم السيناريو لا يعد من مفردات اللغة العربية الأصلية، إلا أنه أصبح لفظاً دارجاً لكل من يبحث في استشراف المستقبل، والتخطيط المستقبلي الاستراتيجي، والتميز المؤسسي. ويقابل هذا المصطلح في اللغة العربية لفظ "مشهد". فالسيناريوهات عبارة عن مخططات تخيلية تحاكي ما يتوقع حدوثه في المستقبل، مع تحديد جميع

الاحتمالات الممكنة والأحداث، وهي التي تشكل في مجموعها إجابات محتملة لسؤال أساسي هو: ماذا لو؟ أو ماذا سيحدث؟ أو ماذا يتعين علينا فعله عند حدوث كذا؟ وغيرها من الصياغات التي تقود إلى سيناريوهات مستقبلية. وبناءً على ذلك، يتم وضع استراتيجيات تتلاءم مع التوقعات المقدرة للموقف (النبريص، 2022).

أما بالنسبة للمفكرين الذين بدأوا في تطبيق التخطيط بالسيناريو، فيُعتبر Herman Kahn أول من قام بتطبيقه من خلال عمله مع الجيش الأمريكي في الخمسينيات في مؤسسة RAND، حيث طور أسلوبًا لوصف المستقبل في شكل قصص كما لو كان مكتوبًا بواسطة أشخاص من المستقبل. كما قام معهد هرسون في عام 1961 بتوسيع عمله للسيناريو الخاص به للتنبؤات الاجتماعية والسياسة العامة (قصابي وكرومي، 2022).

وفيما يخص مفهوم التخطيط بالسيناريو، عرف (أبو المجد، 2023) التخطيط بالسيناريو على أنه عملية تستهدف إنجاح المؤسسات في استثمار إمكاناتها ومواردها لإتاحة فرص للتميز عبر استشراف المستقبل، ووضع استراتيجيات تتلاءم مع الأحداث والاحتمالات. وتمكن هذه العملية المخططون الاستراتيجيين من اتخاذ القرارات وتحديد المستقبل المأمول، فضلاً عن عرض الإمكانيات والخيارات البديلة لتحديد ما يمكن أن يحدث وما هو غير محتمل الحدوث. لذا، فإن التخطيط بالسيناريو لا يقتصر على استشراف المستقبل فحسب، بل يشمل وضع استراتيجية للتطوير.

ويشير (Derbyshire & Jamie Morgen (2022) إلى أنه القدرة على تغيير وجهات النظر حول المستقبل الممكن حدوثه من خلال توقعات تستند إلى أسس المنطق والعقلانية، من خلال طرح مسارات أو احتمالات. وهو استشراف للمستقبل والتخطيط له في ضوء الواقع والإمكانات والاستراتيجيات البديلة التي

تحقق ذلك؛ من أجل تعزيز عملية صنع القرار لدى المنظمات، وهو أمر يتجاوز المخاطر الاحتمالية وما ينتج عنها.

من جانبه، عرف قسامي وكروكي (2022) التخطيط بالسيناريو بأنه طريقة نظامية ومنهجية لتصور الوقائع المستقبلية الممكنة، والتي يمكن للمنظمة أن تتخذ قرارات في إطارها بشكل أفضل، مشيرين إلى أن السيناريو الجيد يعتمد على درجة عالية من الإدراك، وسعة الخيال، وعمق الخبرات، والإحاطة بجميع العناصر والعوامل والتفاصيل التي يتوقع وجودها.

كما أشار مسلم (2022) إلى أن التخطيط بالسيناريو هو أحد العلوم التطبيقية المستقبلية التي تقوم على مجموعة من المعارف والخبرات المتبلورة على شكل مسارات يمكن للمنظمة توقع النتائج المستقبلية من خلالها، عبر دراسة وتحليل هذه المسارات واختيار البديل الأفضل في ظل ندرة الخيارات وعدم وضوحها.

وعرف عبوي (2021) التخطيط بالسيناريو على أنه مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد، يقوم النظام فيها بتحليلها ودراستها مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل متعددة للحلول المقترحة.

أما قاووق (2019) فقد عرفا التخطيط بالسيناريو بأنه أداة مستقبلية فعالة تمكن المخططين الاستراتيجيين من التعرف على ما يمكن أن يحدث وما هو غير محتمل الحدوث بالنسبة للمنظمات، وهو مصمم لتوسيع وجهات نظر صناع القرار، مما يسمح لهم بإعادة النظر في النمط الاعتيادي للأعمال، من خلال اتخاذ قرارات مستقبلية تغير نمط التفكير الحالي، وتعزز عملية صنع القرار، وتزيد قدرة العنصر البشري والمنظمات.

وأخيراً، عرف (Ramirez & Wilkinson (2016) التخطيط بالسيناريو بأنه منهجية تعتمد على استخدام القدرة البشرية المتأصلة في تخيل المستقبل لفهم الوضع الحالي بشكل أفضل، وتحديد إمكانات استراتيجية جديدة.

وبناءً على ما سبق من تعريفات لعدد من الباحثين، يمكن الدراسة أن تصوغ تعريفاً إجرائياً لتخطيط السيناريو باعتباره: منهجا استراتيجياً يعتمد على استشراف مجموعة من المسارات المستقبلية المحتملة، من خلال تحليل الفرضيات والسياقات المختلفة، بهدف دعم صناعة القرار وتوسيع الخيارات أمام المؤسسات في ظل بيئات تتسم بالغموض والتغير المستمر. وعليه، يمكن تعريف التخطيط بالسيناريو على أنه: عملية تهدف إلى تحليل الوضع الراهن وتشخيص واقع التغيرات في البيئة الخارجية، وبناء سيناريوهات تحاكي تلك التغيرات من أجل فهم طبيعة البيئة الخارجية قبل وقوع المشكلات، تمهيداً للاستعداد لها.

2.1.2 أهمية التخطيط بالسيناريو

يعتبر التخطيط بالسيناريو أداة استراتيجية فعالة تستخدمها المنظمات لمواجهة تحديات المستقبل وتحقيق مرونة استراتيجية. من خلال هذه الأداة، يمكن للمنظمات استشراف المستقبل بشكل أفضل وتحديد الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية. كما يسهم التخطيط بالسيناريو في اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم استدامة ونجاح المنظمات على المدى الطويل.

"وأورد كلا من قسامي وكرومي (2022)، (Ramirez & Wilkinson (2016) و O'Brien &

Meadows (2013) أن أهمية التخطيط بالسيناريو تتمثل في النقاط التالية:

1. تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة في بيئة الأعمال المتغيرة والاضطراب المستمر.

2. أساس لاتخاذ القرار في مجالات مثل البحث والتطوير، مما يسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

3. تقديم خيارات استراتيجية بديلة تساعد في تقييم استراتيجيات متعددة لاختيار الأنسب في ظل التغيرات المستقبلية المحتملة.

4. تحقيق مرونة استراتيجية عالية في التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

5. مساعدة المديرين في فهم بيئة العمل وكيفية التعامل معها من خلال التفكير الابتكاري ونماذج عقلية بديلة.

6. تعزيز عملية اتخاذ القرار في الحاضر، وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

7. تمكين المنظمات من اكتساب المعرفة والتعلم من خلال استكشاف الاحتمالات المستقبلية ومواجهتها.

ويمكن للدراسة القول إن التخطيط بالسيناريو يعد أداة استراتيجية حيوية تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المستقبلية وتحقيق مرونة استراتيجية. من خلال هذه الأداة، يتمكن القادة وصناع القرار من استشراف مختلف الاحتمالات المستقبلية، مما يسهم في تطوير استراتيجيات بديلة تمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة استنادًا إلى التوقعات المحتملة. كما أن التخطيط بالسيناريو يساهم في تحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية ويعزز قدرة المنظمة على الابتكار والتعلم المستمر.

3.1.2 أهداف التخطيط بالسيناريو

يعتبر التخطيط بالسيناريو أداة استراتيجية هامة تساعد المنظمات على التعامل مع التحديات المستقبلية غير المؤكدة. تهدف هذه الأداة إلى استشراف مجموعة من الاحتمالات المستقبلية، مما يساعد

صناع القرار على وضع استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة. ويمكن تلخيص أهداف التخطيط بالسيناريو كما يلي (Chermack et al. 2019؛ 2021؛ Bouhaleb & Tapinos, 2023)؛ Abuzaid, 2018؛ أبو خفاجة والفرا، 2017):

- توفير وسائل تنظيمية فعالة لفهم وتفسير الأحداث داخل بيئة العمل، مع تعزيز النظرة الشاملة للمنظمة تجاه محيطها الخارجي.
- تحفيز التفكير الابتكاري من خلال تغيير النمط التقليدي للإدارة، مما يعزز من تطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.
- تقوية قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات المستجدة في بيئة العمل والعمل بكفاءة في مواقف غير متوقعة.
- تدعيم استراتيجية المنظمة لتكون أكثر قوة وفاعلية، مما يضمن استدامة نجاحها في المستقبل.
- تطوير استراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المحتملة على المدى البعيد.
- تعزيز المهارات الحاسوبية لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة.
- تعزيز التعلم التنظيمي المستمر للموظفين داخل المنظمة، مما يساهم في رفع كفاءتهم وقدرتهم على مواجهة التحديات المستقبلية.
- التنبؤ بما قد يحدث في العقود المستقبلية من خلال وضع استراتيجيات للتعامل مع السيناريوهات المختلفة.

• إدارة المخاطر من خلال تقديم آليات فعالة لتقييم المخاطر المحتملة وتقليل تأثيرها على بيانات العمل الداخلية والخارجية.

• تطوير خطط واستراتيجيات لمواجهة الأزمات المحتملة والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

• تمكين صانعي الاستراتيجيات من اتخاذ قرارات سليمة بشأن المستقبل من خلال التنبؤ بالبدائل الاستراتيجية.

توضح هذه الأهداف دور التخطيط بالسيناريو في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

وعليه، يمكن للدراسة القول إن التخطيط بالسيناريو يعد أداة استراتيجية هامة تمكّن المنظمات من التعامل مع عدم اليقين والظروف المتغيرة في المستقبل. من خلال تزويد صانعي القرار بمجموعة من الخيارات البديلة والنماذج المستقبلية المحتملة، يعزز التخطيط بالسيناريو قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ قرارات مستنيرة تدعم استراتيجيات مرنة وقابلة للتطوير. كما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، إدارة المخاطر والأزمات، وتحقيق أهداف بعيدة المدى بما يتناسب مع المتغيرات المستقبلية.

4.1.2 خصائص التخطيط بالسيناريو

تُعد الخصائص الأساسية للتخطيط بالسيناريو، من العوامل المهمة التي تساعد في تحديد مدى فاعلية هذه الأداة في مواجهة التحديات المستقبلية. حيث تجمع السيناريوهات بين التحليل الواقعي للمستقبل والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بالإضافة إلى توفير رؤية شاملة لفهم التداعيات المحتملة للتغيرات. تتمثل هذه الخصائص في مجموعة من النقاط التي تضمن الشمولية والدقة والمرونة، مما يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات مدروسة وقادرة على التعامل مع مختلف الظروف المستقبلية، ومن

أهم الخصائص التي تطرق إليها كل من (العيسوي، 2019؛ Spaniol & Rowland, 2019؛ Balarezo & Nielsen, 2017) تتمثل في النقاط التالية:

- **الواقعية والشمول:** يجب أن يشمل السيناريو جميع العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية، مع تحليل دقيق لتحديد السيناريوهات القابلة للتطبيق في ضوء المراحل الزمنية المختلفة. يساهم ذلك في تحديد الظواهر والخصائص والعوامل المؤثرة فيها بشكل شامل.
- **التكامل بين الأساليب الوصفية والكمية:** يتطلب السيناريو دمج الأساليب الوصفية والكمية معًا لتحقيق تحليل شامل ودقيق للظواهر، مما يساعد على تجاوز القصور والتعقيد الذي قد ينشأ من الاعتماد على أسلوب واحد فقط. هذا التكامل يولد سيناريوهات فعّالة ومتسقة.
- **الأمانة العلمية والحياد:** ينبغي دراسة كافة العوامل المستقبلية والبدائل بحياد تام بعيدًا عن التأثير بالمصالح أو القوى الخارجية يتم ذلك من خلال استخدام أساليب مهنية لتحليل البدائل وتقويمها وفقًا للمعايير العلمية.
- **طول أجل السيناريوهات المستقبلية:** تتميز السيناريوهات بتغطية فترات زمنية طويلة، تتراوح من خمس سنوات إلى خمسين سنة، لتحليل التوجهات المستقبلية والآثار المحتملة، وبالتالي تقديم خيارات استراتيجية تدعم اتخاذ قرارات مستنيرة.
- **المرونة والتكيف:** يتسم التخطيط بالسيناريو بالقدرة على التكيف مع مختلف الظروف والأحداث المحتملة، مما يقلل من مفاجآت البيئة ويزيد من قدرة السيناريوهات على التفاعل مع المتغيرات.
- **السيناريو موجه للمستقبل:** تمثل السيناريوهات امتدادًا للحاضر نحو مسارات مستقبلية محتملة، معبرة عن وجهات نظر مختلفة حول الماضي والحاضر والمستقبل.

- **السياق الخارجي:** تعنى السيناريوهات بالقوى والاتجاهات الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها من قبل مطوري السيناريوهات أو مستخدميها.
 - **سيناريو معقول ومتناسك:** يجب أن تكون السيناريوهات معقولة، ومتناسكة، وتعبر عن حالة محتملة قابلة للتحقق وفقاً لدراسة النظام المعني.
 - **السيناريو وصف سردي:** يتم رسم صورة حية للمستقبل بالكلمات، مما يساعد في نقل تصورات واضحة حول المواقف المستقبلية المحتملة.
 - **السيناريو مجموعة منظمة:** السيناريوهات عبارة عن قصص مترابطة تستند إلى تحليل التفاعل بين المتغيرات البيئية والعوامل الأخرى، مما يشير إلى شبكة من الفاعلين والتوجهات الاستراتيجية المحتملة.
 - **السيناريوهات المختلفة نسبياً:** يختلف كل سيناريو عن الآخر، ويستند إلى منطقتين مميزتين لتوضيح بيانات مستقبلية بديلة استناداً إلى احتمالات وتوجهات مختلفة.
- وعليه، يمكن للدراسة القول أن التخطيط بالسيناريو يمثل أداة حيوية لتمكين المنظمات من التحليل الاستراتيجي واتخاذ قرارات مستقبلية مدروسة. من خلال تبني الخصائص المذكورة، يمكن للمنظمات التكيف مع التغيرات البيئية المحتملة، وتحقيق الاستجابة الفعالة لمختلف التحديات المستقبلية. كما أن السيناريوهات توفر إطاراً شاملاً وواقعياً لتحليل العوامل المؤثرة، مما يعزز من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، بعيداً عن المفاجآت غير المتوقعة.

5.1.2 خطوات بناء وتطوير السيناريو

"يتم بناء السيناريوهات من خلال عدد من الخطوات والمراحل التي تساعد رُسامي السيناريوهات على تحديد نوع السيناريو المناسب وانتقائه من بين عدة سيناريوهات. وقد أشارت دراسة (سعدوي، 2016)، (العفيري، 2022)، (أبو المجد، 2023) إلى أنه يتم بناء السيناريو المستقبلي ضمن الخطوات التالية:"

- **وصف الوضع الحالي:** تتضمن هذه المرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن للمنظمة أو البيئة المعنية، من خلال تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الوضع الحالي. هذا يساعد في تحديد الأساس الذي سيتم بناء السيناريوهات المستقبلية عليه.
- **دراسة العوامل المختلفة:** يتطلب هذا التحليل النظر في العوامل والمتغيرات المختلفة التي قد تؤثر على المستقبل، سواء كانت هذه العوامل اقتصادية، سياسية، اجتماعية، أو تكنولوجية. الهدف هنا هو فهم القوى المحركة التي قد تغير الوضع الراهن في المستقبل.
- **تحديد السيناريوهات:** بناءً على العوامل المدروسة، يتم تحديد عدة سيناريوهات محتملة للمستقبل. هذه السيناريوهات قد تتراوح بين السيناريوهات التفاؤلية والمتشائمة والمعتدلة، بما يعكس مجموعة من الاحتمالات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.
- **فرز السيناريوهات:** بعد تحديد مجموعة من السيناريوهات، يتم فرزها واختيار السيناريو الأكثر احتمالاً والأكثر توافقاً مع أهداف واستراتيجيات المنظمة. هذه العملية تتطلب تقييم كل سيناريو بناءً على مدى واقعيته وآثاره المحتملة.

- **كتابة السيناريو المختار:** في هذه المرحلة، يتم صياغة السيناريو الفعلي بشكل تفصيلي، مع توضيح الخطوات والظروف التي من المتوقع أن تحدث بناءً على هذا السيناريو. يجب أن يكون السيناريو واضحًا ومنطقيًا ويعكس مختلف العوامل والمتغيرات التي قد تؤثر عليه.
- **تحليل نتائج السيناريو:** يتطلب هذا التحليل تقييم الآثار المحتملة التي قد تنتج عن السيناريو المعتمد. يتم تحديد الفرص والمخاطر التي قد تواجهها المنظمة في المستقبل بناءً على السيناريو المحدد.
- **تحديد متطلبات السيناريو:** أخيرًا، يتم تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ السيناريو المختار، والتي تشمل الموارد، القدرات، والاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمة لتحقيق السيناريو بنجاح. أما كل من (مسلم، 2022؛ كباجة، 2020) فقد ذكروا أن هناك ثلاث طرق متعارف عليها لبناء السيناريو ، وهي:
- **الطريقة الحدسية أو اللانظامية:** الأساس في هذه الطريقة هو الحدس وإعمال قدرات التصور والخيال والتفكير الكيفي، وهذا هو الأصل التاريخي للسيناريو، وهذا يتم التعامل مع السيناريو على أنه أحد أساليب دراسة المستقبل، وبناء السيناريو طبقاً لهذه الطريقة يهتم بتصميم مجموعة من الشروط الابتدائية، وينظر للوسائل الكمية كعناصر مساعدة، ولا يتوقع أن يلتزم كاتب السيناريو بالافتراضات التي وضعها، إذ يبقى العنصر الأساسي في هذه العملية هو الحدس والخيال والاستبصار.
- **طريقة النمذجة أو الطريقة النظامية:** تعتمد هذه الطريقة بشكل عام على الأساليب الحسابية الكمية، وعلى النماذج بشكل خاص. وتتميز بقدرتها على التعامل مع عدد كبير من المتغيرات

والنماذج الفرعية، بالإضافة إلى التنسيق بين سلوكها وحساب نتائج الخيارات المختلفة، وتقدير التكاليف والمنافع المصاحبة لها. يتطلب بناء السيناريو وفقاً لهذه الطريقة تزويد النموذج في البداية بمعطيات واتجاهات معينة، والتي تتدرج عادة ضمن الشروط الابتدائية للسيناريو، ويتم تقديمها من قبل الباحث المسؤول عن السيناريو. وهنا يظهر دور الحدس والتخيل بجانب المعلومات والوقائع الخاصة عند تصميم الشروط الابتدائية للسيناريوهات غير السيناريو المرجعي، حيث تكون هذه الشروط مُخلقة أو مصنوعة بناءً على مقياس السيناريو.

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

يمكن للدراسة القول أن بناء وتطوير السيناريوهات المستقبلية هو عملية حيوية تهدف إلى استشراف المستقبل وتحليل احتمالاته المختلفة. يتم ذلك عبر خطوات منهجية تساعد في تحديد السيناريو الأكثر ملاءمة للمؤسسة أو المنظمة، بناءً على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في المستقبل. تبدأ العملية بتقييم الوضع الحالي ودراسة العوامل المؤثرة، ثم تحديد عدة سيناريوهات مستقبلية محتملة وفرزها واختيار الأنسب منها. وبناء السيناريوهات يساعد في التخطيط المستقبلي واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على توقعات دقيقة، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المستقبلية وتحقيق أهدافها بفعالية.

6.1.2 أبعاد التخطيط بالسيناريو

لقد استطاعت الدراسة الاطلاع على الدراسات السابقة وتأسيس أنموذج الدراسة والمتعلقة بالمتغير المستقبل؛ حيث بينت دراسة كلٍ من دراسة مسلم (2022)، المجدلاوي (2021)، ابوحصيرة (2020)، ودراسة عبدالعظيم (2020)، (Bouhaleb & Smida, 2019)، عبد العال (2017)، (Kuye & Oohojat, 2011)، تم تحديد أبعاد التخطيط بالسيناريو:

- **تحديد المشاركين:** يعد تحديد المشاركين من الخطوات الأساسية في عملية بناء السيناريوهات. يتطلب هذا البعد تحديد الأشخاص المعنيين بالمشاركة في عملية التخطيط، مثل الفرق الاستشارية أو الخبراء في المجالات المختلفة (اقتصاديين، اجتماعيين، سياسيين، وغيرها). هؤلاء المشاركون يجب أن يكونوا من أصحاب الخبرة والمعرفة الجيدة بالمجالات المختلفة لتوفير رؤى متعددة وشاملة. ويتمثل دورهم في تبادل الأفكار وتقديم التوجهات المحتملة للمستقبل بناءً على رؤاهم ومعرفتهم.
- **تحديد المؤثرين:** يشمل هذا البعد تحديد القوى أو الجهات المؤثرة بدرجة كبيرة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على السيناريوهات المستقبلية. وقد تشمل هذه الجهات أفرادًا، مؤسسات أو قوى خارجية مثل الحكومات، المنظمات الدولية، التوجهات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية. فهم تأثير هؤلاء المؤثرين يساعد على تحديد الخيارات المتاحة لتوجيه الأحداث المستقبلية.
- **تحديد الاتجاهات المستقبلية:** يتطلب التخطيط بالسيناريو تحليل الاتجاهات والأنماط التي تظهر في الحاضر وتحديد كيف يمكن أن تتطور في المستقبل. هذه الاتجاهات متعلقة بالاقتصاد،

التكنولوجيا، البيئة، أو الثقافة. فهم هذه الاتجاهات يمكن أن يساعد في التنبؤ بالتطورات المستقبلية وتقديم سيناريوهات تمثل الواقع المحتمل.

● **تحديد العوامل المستقبلية المجهولة:** أحد التحديات الرئيسية في التخطيط بالسيناريو هو التعرف على العوامل المجهولة التي قد تؤثر على المستقبل. وتشمل هذه العوامل الأحداث غير المتوقعة أو التطورات التكنولوجية المفاجئة أو الأزمات السياسية. ويتم التعرف على هذه العوامل من خلال التفكير النقدي والاستعانة بخبراء لتقديم توقعات حول السيناريوهات المحتملة التي قد تنشأ نتيجة لهذه العوامل غير المعروفة.

● **بناء السيناريوهات:** تُعد هذه المرحلة مركزية في عملية التخطيط بالسيناريو. يتطلب هذا البعد إنشاء عدة سيناريوهات محتملة للمستقبل بناءً على الاتجاهات والعوامل التي تم تحديدها مسبقاً. قد تتنوع هذه السيناريوهات بين التفاؤلية والمتشائمة أو الواقعية، وفقاً للأحداث المحتملة التي يمكن أن تحدث في المستقبل. الهدف هو أن توفر السيناريوهات إطاراً للتعامل مع المتغيرات المستقبلية بمرونة ووعي.

● **صياغة الاستراتيجية:** بعد بناء السيناريوهات، يتم الانتقال إلى صياغة استراتيجيات لمواجهة هذه السيناريوهات المستقبلية. يجب أن تأخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، والفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تنشأ. الاستراتيجية يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن تعديلها بناءً على تطورات السيناريوهات المستقبلية.

● **تطوير خطة الطوارئ:** يشمل هذا البعد وضع خطة طوارئ لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي قد تحدث نتيجة لسيناريوهات محددة. يتضمن تطوير خطة الطوارئ تحديد الإجراءات التي يجب

اتخاذها في حال وقوع أزمات أو تغيرات مفاجئة تؤثر على البيئة الداخلية أو الخارجية. خطة الطوارئ يجب أن تكون قابلة للتنفيذ بسرعة وتضمن الحد من الآثار السلبية.

يمكن للدراسة القول إن أبعاد التخطيط بالسيناريو تُعد عناصر أساسية لضمان فعالية التخطيط المستقبلي. ويبدأ ذلك بتحديد المشاركين المناسبين ممن يمتلكون خبرات ومعارف متعددة التخصصات، مما يسهم في تقديم رؤى شاملة ودقيقة. كما يتضمن تحديد المؤثرين، سواء أكانوا أفرادًا أم مؤسسات أم قوى خارجية، لتحديد العوامل المؤثرة على السيناريوهات المستقبلية. ومن خلال تحليل الاتجاهات المستقبلية، يمكن التنبؤ بتطور الأوضاع استنادًا إلى الأنماط الحالية، في حين يُؤخذ بالحسبان العوامل المستقبلية المجهولة التي تمثل تحديات يصعب التنبؤ بها. أما بناء السيناريوهات، فيتطلب تطوير مجموعة من الاحتمالات تساعد في الاستعداد للأحداث المستقبلية المتنوعة، ويُفترض أن تكون الاستراتيجيات مرنة بما يتلاءم مع هذه السيناريوهات المحتملة. وأخيرًا، تبرز أهمية تطوير خطة طوارئ فعالة للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة، بما يضمن التخفيف من آثارها السلبية بشكل سريع وفعال.

(2.2) المبحث الثاني

التميز المؤسسي

تمهيد

1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي

2.2.2 أهمية التميز المؤسسي

3.2.2 أهداف التميز المؤسسي

4.2.2 خصائص التميز المؤسسي

5.2.2 أساسيات التميز المؤسسي

6.2.2 عناصر التميز المؤسسي

7.2.2 مقاييس التميز المؤسسي

8.2.2 مراحل التميز المؤسسي

9.2.2 دوافع التميز المؤسسي

تمهيد

في ظل التنافسية العالية التي تميز بيئة الأعمال على المستويين الداخلي والخارجي، أصبح الأداء المتميز ضرورة حتمية أمام المنظمات الساعية للبقاء والاستمرار. فلم يعد التميز خيارًا مطروحًا فحسب، بل أصبح أسلوب حياة ومنهجًا فكريًا متكاملًا يتوجب على المنظمات تبنيه كنمط إداري في تأدية وظائفها وأعمالها (اللالا والحوامدة، 2024).

وأكدت دراسات الشيخي ومجلد (2023) أن التميز المؤسسي يمثل عنصرًا أساسيًا لبقاء المنظمات ونموها وتحقيق الميزة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة، إذ يُسهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المقدمة إلى الفئات المستهدفة. في هذا السياق، أصبحت معايير التميز في صدارة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لتعزيز أدائها المؤسسي، مما يفرض على القيادات ضرورة الاعتماد على السرعة، والمرونة، والابتكار (هاشمي، 2019).

سيتناول المبحث التميز المؤسسي من خلال عرض مفصل لمفهومه وأهميته، بالإضافة إلى تحديد الأهداف والخصائص المميزة لهذه العملية. كما سيتم استعراض أساسيات التميز المؤسسي، وصولاً إلى تحديد العناصر والمقاييس، أُضيف إلى ذلك مراحل ودوافع التميز المؤسسي.

1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي

يُعد التميز المؤسسي أحد المفاهيم الحيوية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لضمان التفوق والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة. وقد قَدَّم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة لهذا المفهوم، تعكس أبعاده المختلفة وأهميته في تحسين الأداء المؤسسي. كما تنوعت مصطلحات ومفاهيم وتعريفات التمكين

الإداري نتيجة لاختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين في علم الإدارة. وفيما يلي، نعرض بعضاً من تعريفات مفهوم التميز المؤسسي.

في هذا السياق، يرى البحيان (2024) أن التميز المؤسسي يتجسد في مجموعة من الممارسات التي تشمل التقويم الذاتي بهدف تطوير وتحسين فاعلية المنظمة، من خلال إشراك جميع العاملين بروح الفريق، وتعزيز فهم العمليات التنظيمية، بما يسهم في تقليل الأخطاء وتحقيق مستويات أداء متميزة. بينما يؤكد اللالا والحوامدة (2024) أن التميز المؤسسي يرتبط بالاختلاف الإبداعي الفريد الذي يميز المؤسسة عن غيرها في مجال معين، مما يجعله عنصراً أساسياً في التطور الإداري؛ حيث يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مع ضرورة تبني استراتيجيات واضحة تركز على الاستثمار في الموارد البشرية لضمان تحقيق نتائج متميزة.

أما عبد الحميد وطلبة (2023)، فقد نظرا إلى التميز المؤسسي على أنه أسلوب إداري يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الإتقان والتفوق، مستنداً إلى قيادة إدارية واعية ومرنة، تسعى إلى الابتكار والتجديد، مع الحرص على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، عبر تخطيط مسبق ومنظم، يهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وتكلفة، وفي أقصر وقت ممكن.

ومن منظور عبد الله وعدلان (2022)، فإن التميز المؤسسي يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة عالية لتحقيق التفوق، من خلال تحليل نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة، وتقليل نقاط الضعف، والتعامل مع التهديدات المحتملة في البيئة السوقية، مما يمكنها من تصدر المشهد في مجالها، وتحقيق أكبر منفعة لأصحاب المصالح والمستفيدين.

أما الخطيب (2020)، فقد ركز في تعريفه للتميز المؤسسي على الممارسات التي تعتمد عليها الشركة لضمان تحقيق أعلى قيمة ممكنة، عبر تحسين كفاءة المدخلات وتوظيفها بشكل فعال ضمن نظام عمليات عالي الجودة، مما يمنحها قدرة تنافسية على المستوى المحلي والدولي.

في حين يرى الزعنون (2019) أن التميز المؤسسي يتجسد في الجهود المستمرة والمخططة التي تبذلها المؤسسة لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة، وذلك من خلال امتلاكها مقدرات رئيسية، مثل: القيادة الفعالة، الهيكل التنظيمي المتماسك، الثقافة التنظيمية الداعمة، والاستراتيجيات المتفوقة.

من جانبٍ آخر، يركز أبو عودة (2018) على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي؛ حيث يراه قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة بأداء يفوق المنافسين في مجال تقديم الخدمة أو المنتج. بينما يتفق (Mona et al (2018 مع هذا التوجّه، مضيفين أن التميز المؤسسي ينبع من تبني أفضل الممارسات العالمية في أداء المهام، وتعزيز الترابط مع العملاء والشركاء، مما يسهم في تحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين، وفهم البيئة الخارجية بشكل أعمق.

في الإطار ذاته، يشير Justin (2018) إلى أن التميز المؤسسي يتمحور حول تحقيق التفوق في مجالات عمل المؤسسة من خلال مواجهة التحديات وتعزيز الأداء التنظيمي والبشري، مما يؤدي إلى تحسين السمعة المؤسسية والانطباع العام الإيجابي لدى العملاء وأصحاب المصلحة.

ويعرّف حجازي (2016) التميز المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على التفوق في أدائها، وحل مشكلاتها، وتحقيق أهدافها بفعالية، مما يمنحها ميزة تنافسية تتيح لها دخول الأسواق بكفاءة، والاستفادة من مواردها المتعددة.

بينما يوضح عبد الوهاب وسليمان (2016) أن التميز المؤسسي يشمل جميع الأنشطة والممارسات التي يقوم بها الأفراد لتعزيز الأداء، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة، من خلال التفاعل مع البيئة، والتكامل بين عناصر الإدارة، والاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية.

وفي تعريف آخر، يرى (Boussalem 2015) أن التميز المؤسسي هو قدرة المنظمة على تقديم خدمات متميزة للمجتمع، سواء من خلال العملاء أو المساهمين أو الموردين أو حتى العاملين أنفسهم، مما يرسخ موقعها الريادي في السوق.

وعليه، تعكس هذه التعريفات المختلفة للتميز المؤسسي تعدد أبعاده؛ فمنها ما يركز على القيادة الفعالة، ومنها ما يركز على استغلال الموارد والاستراتيجيات التنافسية، بينما يتناول بعضها الابتكار والإبداع كعوامل رئيسية لتحقيق التفوق المؤسسي. ومع ذلك، يجتمع الباحثون على أن التميز المؤسسي ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو نهج عملي يتطلب جهوداً مستمرة، واستراتيجيات واضحة لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

وفي ضوء ما قدمته الباحثة من تعريفات علمية للباحثين والكتّاب، يمكن تعريف التخطيط بالسيناريو على أنه: جميع الأنشطة الهادفة إلى استثمار الموارد البشرية والمادية بشكلٍ أمثل، بما يحقق الكفاءة والفاعلية، وصولاً إلى التميز في أداء المؤسسة.

2.2.2 أهمية التميز المؤسسي:

يُعدُّ التميزُ المؤسسي أحدَ العواملِ الرئيسة التي تُسهم في نجاحِ واستدامةِ المنظمات؛ إذ يُساعد على تحسين الأداء العام، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. ووفقاً لما ذكره عباس وعبد الحسين (2022)، والشهراني (2017)، تبرز أهمية التميز المؤسسي من خلال عدة جوانب رئيسة، من أبرزها:

- **تعزيز الاتصال الفعّال:** يُسهم التميز المؤسسي في تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يُعزز التواصل الداخلي بين العاملين، ويساعد على تحقيق اتصال فعّال بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- **الاستخدام الأمثل للموارد:** يُساعد على إدارة موارد المنظمة بكفاءة، وضبط عملياتها بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين، مما يُسهم في تحقيق نتائج إيجابية، واستقطاب مستفيدين جدد، وتعزيز ولائهم من خلال تقديم أداء متميز.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** يُعزز ولاء العاملين ويدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن، مما يزيد من رغبتهم في الاستمرار داخل المنظمة، وبالتالي دعم تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **رفع كفاءة وفعالية المنظمة:** يُوجه الطاقات والجهود نحو تحسين الأداء المؤسسي، مما ينعكس على تحقيق نمو اقتصادي واجتماعي مستدام، ويُسهم في ضمان استمرار المنظمة وتطورها.
- **تطوير القيادة والثقافة التنظيمية:** يعمل على رفع مستوى كفاءة القيادات والعاملين، وخلق بيئة تنظيمية إيجابية تدعم الإبداع والابتكار، مما يُسهم في تحقيق مستويات أداء متميزة.
- **تحسين الأداء والعمليات:** يُضمن تنفيذ الأعمال والأنشطة بدقة وكفاءة، إلى جانب التطوير المستمر للعمليات والمنتجات، مما يُعزز قدرة المنظمة على تحقيق التميز في السوق.
- **تعزيز القدرة على مواجهة التحديات:** يرفع من قدرة المنظمة على التعامل مع أزمات وتحديات بيئة الأعمال، من خلال التعلم المستمر، وتحسين العمليات، واستثمار الفرص المتاحة للنمو والتطور.

من خلال هذه الجوانب، يُصبح التميز المؤسسي أداة استراتيجية تُسهم في تحقيق النجاح المستدام، وتعزيز تنافسية المنظمات في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

وعليه، يمكن للدراسة القول إن التميز المؤسسي لا يقتصر على تحقيق أداء مرتفع فقط، بل يُعدُّ نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى تعزيز كفاءة المنظمة، ورفع جودة العمليات، وتحقيق رضا المستفيدين والعاملين على حدٍ سواء. كما أنه يمثل عاملاً حاسماً في استدامة المنظمة، من خلال تمكينها من التكيف مع التغيرات البيئية، ومواجهة التحديات بمرونة وابتكار. وبالتالي، فإن تبني مبادئ التميز المؤسسي يُسهم في تعزيز النمو المستدام، ويدعم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، مما يضمن لها مكانة تنافسية متميزة في بيئة الأعمال الديناميكية.

3.2.2 أهداف التميز المؤسسي:

يكمن الهدف الأساسي من التميز المؤسسي في تعزيز قدرة المنظمة على تحسين أدائها، وتقديم سلع وخدمات تتجاوز توقعات العملاء، مما يُسهم في تحقيق رضاهم، وإطلاق طاقات التجديد والابتكار. وقد أوردت دراسة جاد الرب (2013) وخيري (2014) مجموعة من الأهداف الأساسية التي يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيقها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحقيق الاستدامة والتفوق التنافسي: يُساعد التميز المؤسسي على استمرار المنظمة في سوق

العمل، والتفوق على المنافسين في البيئة المحلية والعالمية.

2. تعزيز الجودة والفعالية والكفاءة: يُسهم في تحقيق أعلى مستويات الأداء، والاستجابة السريعة

لمتطلبات العملاء، وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

3. الاستخدام الأمثل للموارد: من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة، بما يُعزز الجودة، ويدعم تحقيق الميزة التنافسية.

4. دعم التطوير والتحسين المستمر: يُشجع التميز المؤسسي على تبني استراتيجيات تحسين الأداء بشكل دائم، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في مختلف العمليات التنظيمية.

5. التركيز على القدرات الاستراتيجية: يُساعد على تحديد نقاط القوة، والاستفادة منها لتعزيز الأداء العام للمنظمة.

6. تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات: من خلال اعتماد نهج واقعي قائم على البيانات والمعلومات الدقيقة، بعيدًا عن العواطف والانطباعات الشخصية.

7. تشجيع التعاون والمسؤولية التنظيمية: يُسهم في تعزيز روح الفريق، ورفع معنويات العاملين، وتحفيزهم على تحقيق الأداء الأمثل.

8. ربط استراتيجيات المؤسسة بنتائج ملموسة: من خلال تطوير مبادرات إيجابية تُعزز الأثر المؤسسي، وتضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

9. تبني منهجيات التحسين والتطوير: عبر دراسة وتطبيق أفضل الأساليب لتعزيز الأداء المؤسسي، وضمان تحقيق الشفافية والاستدامة.

10. تعزيز المسؤولية المجتمعية للمؤسسة: من خلال دمج مفاهيم التميز المؤسسي ضمن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز دور المنظمة في المجتمع.

وبناءً على ما سبق، يمكن للدراسة القول إن التميز المؤسسي يُمثل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية؛ إذ يُسهم في تحقيق الكفاءة، والابتكار، والاستدامة، مما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

4.2.2 خصائص التميز المؤسسي

تتسم المؤسسات المتميزة بمجموعة من الخصائص والسمات التي تعزز من قدرتها على تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال التنافسية. وقد أورد أصرف (2020) والمصري (2015) مجموعة من هذه الخصائص، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التحرر من النمطية البيروقراطية؛ حيث تسعى المؤسسات المتميزة إلى تبني أساليب إدارية مرنة ومتطورة، بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية التقليدية.
2. تعزيز الصلة مع المتعاملين والاستجابة لمتطلباتهم، إذ تحرص على بناء علاقات وثيقة مع العملاء، وتقديم خدمات تلبي احتياجاتهم بفاعلية.
3. الرقابة المرنة والمتوازنة، من خلال الجمع بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، مما يضمن فعالية الإشراف مع منح قدر مناسب من الحرية للعاملين.
4. تبني قيم المؤسسة وترسيخها في العمل؛ حيث تعتمد المؤسسات المتميزة على مجموعة من القيم التي تعكس رؤيتها ورسالتها، وتسهم في توجيه سلوكيات العاملين.
5. تشجيع الاستقلالية التنظيمية، إذ تتيح للعاملين مساحة من الحرية في أداء مهامهم، مما يسهم في تعزيز الابتكار والإبداع.

6. بناء الثقة المتبادلة لضمان الإنتاجية؛ حيث تسعى المؤسسات إلى خلق بيئة عمل قائمة على

الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

7. القدرة على مواجهة التحديات والأعمال الصعبة؛ حيث تتسم المؤسسات المتميزة بالقدرة على

التعامل مع المشكلات، والتكيف مع الأزمات والتغيرات في بيئة العمل.

8. توفير قيادة كفؤة قادرة على التوجيه والتطوير؛ فالقيادة الفعالة تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التميز

المؤسسي من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

9. تحمل المصاعب والتكيف مع المتغيرات؛ حيث تمتلك المؤسسات المتميزة القدرة على مواجهة

التحديات، والتعامل مع الصعوبات بطريقة فعالة.

10. الخبرة في خدمة المجتمع؛ إذ تسعى المؤسسات الناجحة إلى تقديم مساهمات إيجابية للمجتمع،

وتعزيز دورها في التنمية المستدامة.

11. الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير المستمر؛ حيث تحرص المؤسسات المتميزة على تطوير

مهارات العاملين عبر برامج تدريبية متخصصة، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

12. الالتزام بالدقة والجودة في الأداء؛ إذ تركز المؤسسات المتميزة على تحقيق معايير عالية من

الدقة والجودة في مختلف أنشطتها.

ويمكن للدراسة القول إن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال تبني هذه الخصائص التي تمثل

أساسيات النجاح في أي منظمة. إذ إن هذه الخصائص لا تقتصر على تحسين العمليات الداخلية فقط،

بل تسهم بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية العامة للمنظمة وتحقيق استدامتها في سوق العمل المتغير. فمن

خلال توفير بيئة مرنة، وداعمة للإبداع، وتنفيذ استراتيجيات ذات رؤية واضحة، تصبح المنظمة قادرة على

تحسين أدائها باستمرار، وهو ما يعزز قدرتها التنافسية. أُضيف إلى ذلك، تُسهم هذه الخصائص في رفع مستوى الالتزام والولاء لدى العاملين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء المؤسسي. فالعلاقة الوثيقة بين القيادة والعاملين، والتركيز على التدريب المستمر وتطوير القدرات، يخلقان بيئة عمل تشجع على الابتكار وتبادل الأفكار، وهو ما يعزز من فعالية الأداء ويسهم في تميز المؤسسة في مجالها. كما أن التميز المؤسسي يتطلب استثماراً حقيقياً في الموارد البشرية والتكنولوجية، فضلاً عن فهم دقيق لرؤية وأهداف المؤسسة. وعندما تتم مراعاة هذه الخصائص، تتجاوز المنظمة التحديات التقليدية في بيئة العمل، وتصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوسيع نطاق تأثيرها.

في النهاية، فإن التميز المؤسسي يتطلب استثماراً مستداماً في جميع جوانب العمل التنظيمي، مما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق النجاح والنمو في بيئة تنافسية.

5.2.2 أساسيات التميز المؤسسي

لتحقيق التميز المؤسسي، هناك مجموعة من الأساسيات التي يجب مراعاتها لضمان النجاح والاستدامة في بيئة العمل التنافسية. كما أورد الطلحي (2023)، والوكيل (2021)، وداود (2020)، تتمثل هذه الأساسيات فيما يلي:

1. وجود هيكل تنظيمي مرن وفعال، يدعم جميع أنشطة المؤسسة وينظّمها بما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2. السعي نحو التطوير المستمر، من خلال تحديث العمليات والأنظمة بشكل دائم لضمان التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.

3. تعزيز بيئة العمل الإيجابية، التي ترفع من مستوى الأداء وتحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسة.

4. القدرة على مواجهة التحديات والأزمات بمرونة وتكيف سريع، ما يضمن استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها حتى في أصعب الظروف.

5. العمل بروح الفريق، حيث يُعد من العناصر الجوهرية للتميز المؤسسي؛ إذ يسهم التعاون بين الأفراد في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الكفاءة العامة.

6. تبني عقلية ريادية تشجع على الابتكار والتفكير الاستراتيجي، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها في السوق.

7. الالتزام بتحقيق أعلى معايير الجودة والأداء، من خلال تحديد أهداف طموحة وتوقعات عالية، تدفع العاملين إلى بذل أقصى ما لديهم من جهد وكفاءة.

8. وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يسهم في توجيه جهود العاملين وتنسيقها نحو تحقيق غايات المؤسسة بفعالية.

وبناءً على ما سبق، يمكن للدراسة القول إن اتباع هذه الأساسيات يمكّن المؤسسة من تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامتها وتفوقها في بيئة الأعمال المتغيرة. فالتميز المؤسسي لا يقتصر على تحقيق تفوق مرحلي، بل يتطلب الحفاظ على هذا التفوق على المدى الطويل من خلال التحسين المستمر في الأداء والعمليات. وبتطبيق هذه الأساسيات، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة، وتحقيق التطوير والابتكار في جميع مجالات عملها، سواء في تقديم الخدمات أو المنتجات أو في أساليب تفاعلها مع العملاء.

6.2.2 عناصر التميز المؤسسي:

يُعدّ التميز المؤسسي من العناصر الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال. ويشمل التميز المؤسسي جوانب متعددة، منها الأداء الفردي، وكفاءة الوحدات التنظيمية، والتفاعل مع البيئة الخارجية. ومن خلال تحقيق التميز في هذه الجوانب، تتمكن المؤسسات من بلوغ أهدافها بفعالية أكبر، وتحقيق استدامتها ضمن أسواق تتسم بشدة المنافسة والتغير المستمر.

وفقاً لما أشار إليه (Mohammad et al. (2011)، يمكن تلخيص عناصر التميز المؤسسي على النحو

التالي:

1. تميّز الأفراد داخل الوحدة التنظيمية: يتمثل هذا في أداء الأفراد للمهام والمسؤوليات المناطة بهم

داخل وحداتهم، بما يحقق الأهداف المحددة لتلك الوحدات. ويتم تقييم هذا الأداء من خلال

مجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس مدى تحقق تلك الأهداف، مما يسهم في دعم تحقيق

أهداف المنظمة الكلية.

2. تميّز الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة: يتعلق هذا الجانب بمدى التزام كل وحدة

تنظيمية بدورها الاستراتيجي المحدد ضمن سياسة المنظمة العامة، وذلك وفقاً لما تم تصميمه

وتوجيهه من قبل الإدارة العليا. يهدف هذا التنسيق إلى ضمان التكامل بين الوحدات المختلفة

لتحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة.

3. التميّز المؤسسي في سياق البيئة الخارجية: يشير هذا العنصر إلى قدرة المؤسسة على التعامل

مع التأثيرات البيئية الخارجية، والتي تكون خارجة عن نطاق سيطرتها المباشرة، ولكنها تؤثر في

أدائها بشكل جوهري. ومن هنا، يصبح من الضروري أن يشمل التميز المؤسسي القدرة على التكيف وقياس الأداء في ضوء تلك العوامل الخارجية، مثل التغيرات الاقتصادية أو السوقية. من جهة أخرى، يقدم (Bahari & Al-Matari (2022) أبعادًا إضافية للتميز المؤسسي، من خلال ثلاث ركائز رئيسية:

1. القيادة: تُعد القيادة عاملاً حاسماً في تحقيق التميز، سواء في السياقات المهنية أو الأكاديمية. فالقيادة الفعالة تضمن توجيه الأفراد والمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تدعم روح المبادرة، والقدرة على التكيف، واتخاذ القرار السليم.

2. الموارد البشرية: تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي مؤسسة ناجحة. فالكفاءات البشرية تساهم من خلال العمل الجماعي وتنسيق الجهود في رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز فعالية المؤسسة بشكل عام.

3. جودة الخدمات المقدمة: يُعد تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية عند نقطة التسليم أحد المؤشرات الجوهرية للتميز المؤسسي. فكلما ارتفعت جودة الخدمة وملاءمتها لتوقعات العملاء، زادت مستويات رضاهم، مما يدعم سمعة المؤسسة ويعزز استمراريتها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال التفاعل المتوازن بين العناصر الداخلية - مثل القيادة، والموارد البشرية، والخدمات - والعوامل الخارجية مثل البيئة السوقية والاقتصادية. إن نجاح المؤسسات في بيئة تنافسية يتطلب قيادة فاعلة، موارد بشرية متميزة، جودة عالية في تقديم الخدمات، إلى جانب القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية، وذلك لتحقيق الأداء الأمثل والنمو المستدام على المدى الطويل.

7.2.2 مقاييس التميز المؤسسي:

تُعد عملية قياس الأداء المؤسسي منهجية منتظمة تهدف إلى تقييم المدخلات والمخرجات والعمليات داخل منظمات الأعمال، وذلك بغرض تحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ولتنفيذ هذه العملية، يتم استخدام مؤشرات أو مقاييس محددة تقيس مدى فعالية وكفاءة الأنشطة المختلفة في المنظمة. وعندما ترتبط هذه المؤشرات باستراتيجيات واضحة ومحددة، فإنها تساعد المنظمة وأصحاب المصلحة - مثل العملاء، المستثمرين، الموردين، والمجتمع - على فهم توجهات المنظمة وأهدافها وآلية تحقيقها بفعالية.

وقد أشار المزروع (2010) إلى مجموعة من النماذج العالمية التي تُستخدم في قياس قوة التميز المؤسسي، من أبرزها:

- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).
- نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي.
- نموذج التميز الأوروبي (EFQM).
- نموذج التميز الكندي

وتعتمد معظم هذه النماذج على مجموعة من المعايير الأساسية التي تشمل:

1. **معيار القيادة:** يوضح كيف تتحمل الإدارة العليا مسؤولياتها تجاه العملاء والمجتمع، وكيف توجه المنظمة نحو التميز.

2. **معيار التخطيط الاستراتيجي:** يعكس آليات صياغة الاتجاهات الاستراتيجية وخطط العمل المستقبلية.

3. معيار التركيز على العملاء: يبين كيفية استجابة المؤسسة لاحتياجات وتوقعات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية.

4. معيار إدارة المعرفة: يتناول تحليل المعلومات والبيانات واستخدامها لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء.

5. معيار الموارد البشرية: يركز على استقطاب وتطوير وتحفيز الكوادر البشرية في المؤسسة.

6. معيار نتائج الأعمال: يقيم نتائج الأداء في المجالات الجوهرية لنشاط المنظمة.

7. معيار إدارة العمليات: يشمل تحسين جودة الخدمات أو المنتجات عبر تطوير العمليات التشغيلية. وتتم عملية قياس التميز المؤسسي من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

✓ الفعالية: مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

✓ الكفاءة: مدى استخدام الموارد بأفضل صورة ممكنة.

✓ القدرة على التكيف: مدى استجابة المؤسسة للتغيرات في البيئة الخارجية.

تُقسم المقاييس المستخدمة في هذا السياق إلى نوعين رئيسيين: مالية وغير مالية.

• المقاييس المالية:

وفقاً لـ Lee & Tseng (2014)، ترتبط هذه المقاييس بالأهداف طويلة الأمد، حيث تساعد في تقييم

نجاح الاستراتيجيات وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الخارجية. ومن أبرزها:

✓ معدل العائد على الاستثمار (ROI).

✓ صافي الربح.

✓ معدل العائد على الأصول (ROA).

✓ الأرباح قبل الضرائب.

✓ معدل نمو المبيعات.

• المقاييس غير المالية:

تناول **Bolat et al. (2009)** المقاييس التشغيلية (غير المالية)، التي تقدم تصورًا أدق حول الأداء

الداخلي، وتشمل:

• معدل الاحتفاظ بالعملاء

• مستوى تحقيق الأهداف

• الابتكار والإبداع

• المسؤولية الاجتماعية

• فاعلية العمليات التسويقية

• قدرة المنظمة على طرح منتجات وخدمات جديدة

• الحصة السوقية

• جودة المنتج

• الأداء التنافسي

ويمكن للدراسة القول إن المقاييس المالية وغير المالية تمثل معًا عناصر جوهرية لقياس التميز

المؤسسي. فالمقاييس المالية تُوفر مؤشرات كمية واضحة عن الأداء المالي والاستراتيجي، في حين تكشف

المقاييس غير المالية عن الجوانب التشغيلية والسلوكية التي قد لا تكون مرئية من خلال الأرقام فقط. هذا

التكامل بين النوعين من المقاييس يمنح المنظمة نظرة شمولية تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة

وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

8.2.2 مراحل التميز المؤسسي:

يشمل التميز المؤسسي عملية منهجية تتألف من عدة مراحل تهدف إلى تحقيق التفوق والابتكار في بيئة الأعمال المتغيرة. ووفقاً لما ذكره كل من (Tidd & Bessant (2018) و (EFQM Foundation (2020)، فإن هذه العملية تمر بخمس مراحل رئيسية:

1. المرحلة الأولى: التحليل والتقييم: تبدأ عملية التميز بتحليل شامل للمؤسسة وبيئتها التنافسية،

حيث يتم دراسة القدرات الداخلية المتاحة، مثل الموارد والإمكانات التنظيمية، إلى جانب تحليل سلوك العملاء واحتياجاتهم وتطلعاتهم. يهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى استكشاف الفرص والتحديات المحتملة في البيئة الخارجية.

2. المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية: بعد الانتهاء من التحليل، تأتي مرحلة بناء استراتيجية تميز

واضحة تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها. تركز هذه الاستراتيجية على تحديد المجالات ذات الأولوية، مثل: الابتكار في المنتجات، تحسين جودة الخدمات، أو بناء علاقات متينة مع العملاء. ويُشترط أن تكون هذه الاستراتيجية قابلة للتنفيذ ومرتكزة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. المرحلة الثالثة: التنفيذ والتنظيم: تتضمن هذه المرحلة تطبيق الاستراتيجية المخططة وتخصيص

الموارد وتوزيع المسؤوليات وتحديد الأطر التشغيلية المناسبة. كما تتطلب هذه المرحلة إعداد نظم متابعة دقيقة وفعالة لضمان تنفيذ الأنشطة وفق الأهداف المرسومة.

4. المرحلة الرابعة: الرصد والتقييم: تُعد عملية الرصد والتقييم ضرورية لضمان تحقيق التميز

المؤسسي، إذ يتم من خلالها تتبع أداء المؤسسة ومقارنته بالمؤشرات والمعايير المحددة مسبقًا.

كما تُمكن المؤسسة من تحديد الفجوات وتعزيز مجالات التحسين والتعلم التنظيمي المستمر.

5. المرحلة الخامسة: التحسين المستمر: تشكل هذه المرحلة حجر الأساس في تحقيق التميز

المستدام، حيث يتم فيها استخدام نتائج التقييمات السابقة لتطوير أداء المؤسسة. من خلال ترسيخ

ثقافة الابتكار والتعلم من التجارب والأخطاء، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها وزيادة قدرتها

التنافسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن للدراسة القول إن هذه المراحل الخمس تمثل خارطة طريق متكاملة تُمكن

المؤسسات من الوصول إلى التميز المؤسسي في بيئة تتسم بالتغير والتنافسية. فبفضل التحليل الدقيق

والتخطيط الاستراتيجي المدروس، تستطيع المؤسسات تحديد مجالات القوة والفرص الواعدة، ومعالجة

جوانب الضعف والتحديات التنظيمية. ويسهم التنفيذ الفعال، إلى جانب الرصد المستمر والتطوير، في

تحقيق أداء متميز ومستدام يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويؤسس لنمو طويل الأمد.

9.2.2 دوافع تحقيق التميز في الأداء المؤسسي:

في ظل التغيرات المتسارعة والمنافسة المتزايدة في بيئة الأعمال الحديثة، بات التميز المؤسسي أحد

الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لضمان النجاح والاستدامة. ويستند تحقيق هذا

التميز إلى عدة عوامل، من أبرزها: التكيف مع المتغيرات البيئية، تحسين الأداء المؤسسي، وتوظيف

التقنيات الحديثة بشكل فعال. ولذلك، أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات فكرًا إداريًا شموليًا يضمن

التميز في مختلف جوانب العمليات التنظيمية.

وقد بيّن كلٍ من (2017) Al-Kilidar & Al-Kilidar والبحيصي (2014) مجموعة من الدوافع

والأسباب التي تدفع المنظمات المعاصرة إلى تبني فكر إداري يهدف إلى التميز، وهي كما يلي:

1. **التغيرات البيئية السريعة:** تتسم بيئة الأعمال الحالية بالتقلب المستمر والتغيرات السريعة، التي

تؤثر بشكل مباشر في الأنشطة والقرارات الإدارية داخل المنظمة. ولمواجهة هذه التحديات،

تتطلب المنظمات قدرات عالية على التكيف، والاستجابة السريعة، والابتكار المستمر لضمان

بقائها واستمراريتها في السوق.

2. **حدة البيئة التنافسية:** أسهمت العولمة والانفتاح الاقتصادي في تصاعد حدة المنافسة على

المستويين المحلي والعالمي؛ فظهور منافسين جدد وتتنوع الخيارات أمام العملاء دفع المنظمات

إلى السعي نحو التحالفات الاستراتيجية، وتبني استراتيجيات إدارية أكثر فاعلية ومرونة لمواجهة

هذه المنافسة وتحقيق التميز.

3. **تنامي الوعي بأهمية الجودة:** أصبحت الجودة معياراً رئيساً للحكم على أداء المؤسسات؛ إذ تسعى

المنظمات الحديثة إلى تقديم منتجات وخدمات لا تكتفي بتلبية توقعات العملاء، بل تتجاوزها.

ويسهم هذا التوجه في تعزيز ثقة العملاء، وزيادة مستوى الرضا، وبالتالي تحسين السمعة

المؤسسية واستقرار الحصة السوقية.

4. **التحولات التكنولوجية المتسارعة:** شكّلت طفرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دافعاً رئيساً

لتبني الفكر الإداري الحديث؛ إذ تتطلع المنظمات المتميزة إلى استغلال الإمكانيات الرقمية

والتكنولوجية في تطوير العمليات وتحقيق الكفاءة. ويتطلب ذلك الاستثمار المستمر في الأنظمة

التكنولوجية والبرمجيات، وتدريب الكوادر البشرية على استخدامها بفعالية.

5. الرغبة في تخفيض التكاليف: تسعى المؤسسات إلى خفض التكاليف التشغيلية والإدارية من خلال إعادة هيكلة العمليات، وتحسين الكفاءة، وتبني أساليب عمل أكثر رشاقة. ويُعد تقليص النفقات وسيلة أساسية لتعزيز الربحية وضمان القدرة على المنافسة في ظل الضغوط المالية المتزايدة.

انطلاقاً مما سبق، يمكن للدراسة القول إن هذه الدوافع تشكل الأساس الذي يدفع المنظمات المعاصرة إلى تبني الفكر الإداري الذي يركز على التميز المؤسسي؛ فالقدرة على التكيف مع البيئة، والاستفادة من التكنولوجيا، وتحقيق الجودة، وتقليل التكاليف، هي عوامل تمكّن المنظمة من تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا، يُعد تبني هذا الفكر الإداري ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات وضمان النجاح في السوق الديناميكية المعاصرة.

(3.2) المبحث الثالث

منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة DPOs

تمهيد

1.3.2 طبيعة عمل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة

2.3.2 الاتحاد الفلسطيني العام للأشخاص ذوي الإعاقة

3.3.2 جمعية المعاقين حركياً

4.3.2 مركز الحياة المستقلة للأشخاص ذوي الإعاقة

5.3.2 جمعية الأمل للتأهيل

6.3.2 رابطة الخريجين المعاقين بصرياً

7.3.2 جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية

8.2.2 نادي السلام الرياضي للأشخاص ذوي الإعاقة

9.2.2 التحديات التي تواجه منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية

10.2.2 دوافع التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية

تمهيد

منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة هي كيانات أهلية أو مجتمعية يقودها ويديرها أشخاص من ذوي الإعاقة أنفسهم، وتهدف إلى تمثيلهم والدفاع عن حقوقهم والعمل على تحسين جودة حياتهم. تُعد هذه المنظمات صوتًا فاعلاً لهذه الفئة، حيث تسعى إلى تحقيق الدمج الكامل في المجتمع، وتمكين الأفراد ذوي الإعاقة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، من خلال برامج متنوعة تشمل التأهيل، والتعليم، والتوظيف، والمناصرة، وتوعية المجتمع بقضايا الإعاقة. وتلعب هذه المنظمات دورًا محوريًا في تعزيز السياسات الداعمة للعدالة والمساواة، ومناهضة التمييز (UNICEF, 2025).

ومن بين أبرز المنظمات الفاعلة على المستوى المحلي في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) التي تُعنى بالأشخاص ذوي الإعاقة: الاتحاد العام للأشخاص ذوي الإعاقة بفروعه الخمسة المنتشرة في مختلف المحافظات، والذي يُعد المظلة الجامعة لحقوق واحتياجات ذوي الإعاقة، وجمعية المعاقين حركيًا التي تقدم خدمات متنوعة في مجالات التأهيل والدعم المجتمعي، وجمعية الحياة المستقلة التي تُعنى بتمكين ذوي الإعاقة من العيش باستقلالية وكرامة. كما تُعد جمعية الأمل للتأهيل من الجهات الرائدة في توفير برامج تأهيل شاملة، إلى جانب رابطة الخريجين المعاقين بصريًا التي تعمل على دعم ومناصرة الأشخاص ذوي الإعاقة البصرية في مجالات التعليم والعمل. وتبرز أيضًا جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية التي تسعى إلى تعزيز دمج هذه الفئة في المجتمع، بالإضافة إلى نادي السلام الرياضي للأشخاص ذوي الإعاقة، الذي يُعد من أبرز المؤسسات الرياضية المتخصصة في دعم المواهب الرياضية من ذوي الإعاقة.

1.3.2 طبيعة عمل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة

من خلال اطلاع الباحثة على طبيعة عمل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، بالإضافة إلى عملها في هذه المنظمات منذ سنوات طويلة، يمكن اعتبار أن هذه المنظمات تمثل جهات خدمية مجتمعية تُعنى برعاية وتمكين الأفراد ذوي الإعاقة من خلال توفير خدمات التأهيل، والتعليم، والدمج، والدعم النفسي، والتمكين الاقتصادي، والمناصرة. وتختلف قدرات هذه المؤسسات من حيث الإمكانيات البشرية والمالية، لكنها جميعاً تواجه تحديات تتعلق بضعف التميز المؤسسي وغياب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى. وقد كشفت حرب أكتوبر 2023 هشاشة البنية المؤسسية والتنظيمية لهذه المنظمات، بعد أن تعرّضت مقارها للتدمير، مما أدى إلى فقدان الأرشيفات الرقمية، والاضطرار إلى العودة إلى أنظمة العمل اليدوية التي أضعفت من الكفاءة وسرعة الإنجاز.

ومن بين أبرز التحديات المشتركة كذلك، النقص في الكوادر المتخصصة، سواء بسبب النزوح أو انقطاع الرواتب، إلى جانب ضعف نظم التقييم والمتابعة، وانخفاض ثقافة التميز المؤسسي. كما أدى التراجع في مصادر التمويل إلى توقف الكثير من المبادرات والمشاريع، مما جعل هذه المنظمات تعتمد على الدعم الإنساني الطارئ بدلاً من البرامج التنموية المستدامة. وقد أُجبرت بعض المؤسسات على تقليص خدماتها بشكل كبير، بينما اعتمدت أخرى على المبادرات المجتمعية والمتطوعين في سدّ الفجوات. في هذا السياق، برزت الحاجة إلى إعادة هيكلة هذه المؤسسات بما يضمن تعزيز التميز المؤسسي، وتوفير البيئة الداعمة لاستعادة دورها التنموي والحقوق في خدمة الأشخاص ذوي الإعاقة.

2.3.2 الاتحاد الفلسطيني العام للأشخاص ذوي الإعاقة

تأسس الاتحاد الفلسطيني العام للأشخاص ذوي الإعاقة في 26 أيلول 1991، بمباركة من رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية الشهيد ياسر عرفات. يعمل الاتحاد كمنظمة غير ربحية تسعى إلى تمثيل الأشخاص ذوي الإعاقة الفلسطينيين والدفاع عن حقوقهم، وتوحيدهم في إطار نقابي وحقوقى تابع لمنظمة التحرير الفلسطينية. يهدف الاتحاد إلى ضمان تطبيق التشريعات والقوانين التي تحمي حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة وتعززها (موقع الاتحاد الفلسطيني العام للأشخاص ذوي الإعاقة، 2025، popular.org.ps).

- **الرؤية:** أن يكون الاتحاد الفلسطيني العام للأشخاص ذوي الإعاقة مركزاً رائداً في دعم حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في المجتمع الفلسطيني على كافة الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- **الرسالة:** يعمل الاتحاد الفلسطيني العام للأشخاص ذوي الإعاقة على تحقيق العدالة والمساواة للأشخاص ذوي الإعاقة من خلال تقديم خدمات شاملة تهدف إلى إزالة الحواجز البيئية والاجتماعية، وتعزيز الاستقلالية والدمج الكامل لهم في جميع جوانب الحياة. يركز الاتحاد على رفع مستوى الوعي وتعزيز المشاركة الفاعلة للأشخاص ذوي الإعاقة في كافة المجالات.
- **الأهداف:**

أ- تعزيز حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في كافة المجالات، والعمل على رفع مستوى الاستقلالية الذاتية لهم.

ب- دعم مشاركتهم الفعالة في الحياة المجتمعية والسياسية والاقتصادية.

- ت- إزالة الحواجز الاجتماعية والبيئية التي تحول دون دمج الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع.
- ث- التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية لتوفير خدمات أكثر شمولاً واستدامة للأشخاص ذوي الإعاقة.
- ج- تشجيع الدراسات والأبحاث التي تعنى بتحليل وتحسين واقع الأشخاص ذوي الإعاقة في فلسطين.
- ح- المناصرة والدفاع عن حقوقهم، والعمل على تنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بهم.

• البرامج والخدمات الأساسية:

- أ- **خدمة الإرشاد والدعم النفسي:** تقدم استشارات فردية وجماعية لمساعدة الأشخاص ذوي الإعاقة في مواجهة التحديات النفسية والاجتماعية، وتعزيز مشاركتهم في الأنشطة المجتمعية.
- ب- **خدمات التأهيل والعلاج الوظيفي:** تهدف إلى تحسين مهارات الأشخاص ذوي الإعاقة في أداء الأنشطة اليومية من خلال جلسات تدريبية متخصصة، مما يعزز قدرتهم على الرعاية الذاتية وأداء المهام المهنية.
- ت- **خدمات التكيف البيئي:** تقدم الدعم في تعديل وتكييف المنازل والمدارس والمرافق العامة لتلبية احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، مما يسهم في تسهيل الوصول إليها بشكل آمن ومريح.
- ث- **خدمة التوجيه المهني والتمكين الاقتصادي:** تساعد الأشخاص ذوي الإعاقة في الحصول على فرص التدريب والتعليم التي تؤهلهم لسوق العمل، وتعزيز قدرتهم على الاستقلال الاقتصادي.

3.3.2 جمعية المعاقين حركياً

تُعد جمعية المعاقين حركياً أول جمعية أهلية غير حكومية تُعنى بالأشخاص ذوي الإعاقات الحركية في قطاع غزة. تأسست عام 1992 بمبادرة من مجموعة من الشباب ذوي الإعاقة الحركية، وتهدف إلى تمكين هذه الفئة ودمجها في المجتمع عبر برامج شاملة ومستدامة. تنتهج الجمعية نهجاً غير ربحي وغير سياسي، وتسعى إلى تعزيز حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة وتحسين جودة حياتهم من خلال تمكينهم من إدارة شؤونهم بأنفسهم (موقع جمعية المعاقين حركياً، 2025، facebook.com/physicallydisabled).

• **الرؤية:** أشخاص ذوو إعاقة حركية يتمتعون بكامل حقوقهم وواجباتهم، ويساهمون بشكل فعال في تنمية مجتمعهم.

• **الرسالة:** تسعى الجمعية لأن تكون رائدة في إعادة دمج الأشخاص ذوي الإعاقة الحركية في المجتمع، من خلال تقديم برامج تأهيلية شاملة ونوعية تعزز قدراتهم، وتمكنهم - إلى جانب المجتمع - من تلبية حقوقهم واحتياجاتهم، وتحسين ظروفهم المعيشية في قطاع غزة.

• الأهداف:

- أ- تعزيز الحقوق المشروعة للأشخاص ذوي الإعاقة والسعي لتحقيقها.
- ب- نشر الوعي المجتمعي بحقوق واحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، وتفعيل برامج الوقاية والكشف المبكر.
- ت- دعم إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة، خصوصاً النساء، في المجتمع.
- ث- تطوير وتوفير برامج تعليمية وتأهيلية تضمن الحق في التعليم.
- ج- دعم فرص التوظيف والتأهيل المهني للأشخاص ذوي الإعاقة.

- ح- زيادة الوعي المجتمعي بحقوق النساء والأطفال ذوي الإعاقة، وتوفير الحماية اللازمة لهم.
- خ- توفير برامج دعم للنساء والأطفال وضمان بيئة آمنة وحمايتهم من العنف الأسري والمجتمعي.
- د- توفير المستلزمات الطبية والأجهزة المساعدة التي تسهم في تحسين جودة الحياة.
- ذ- إنشاء مركز متخصص للبحوث والدراسات حول واقع الإعاقة في قطاع غزة.
- ر- تأسيس مراكز تأهيلية متخصصة للأشخاص ذوي الإعاقة الحركية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

• البرامج والخدمات الأساسية:

- أ- برامج وخدمات الرعاية الصحية والتأهيل الطبي الشامل داخل المراكز.
- ب- فرق التأهيل المتنقلة / برنامج الزيارات المنزلية للوصول إلى الحالات في أماكن سكنها.
- ت- برامج التعليم والتعلم الدامج لتأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة في البيئة التعليمية.
- ث- برامج التأهيل المهني وخلق فرص عمل لتمكين ذوي الإعاقة اقتصاديًا.
- ج- أنشطة وبرامج ترفيهية ورياضية تعزز الدمج المجتمعي والرفاه النفسي.
- ح- برامج التوعية المجتمعية لتعزيز تقبل المجتمع للأشخاص ذوي الإعاقة ومساندتهم.

4.3.2 مركز الحياة المستقلة للأشخاص ذوي الإعاقة

يُعد مركز الحياة المستقلة للأشخاص ذوي الإعاقة - فلسطين منظمة أهلية فلسطينية غير ربحية، والأولى من نوعها على مستوى الوطن، تهدف إلى توفير بيئة داعمة وشاملة تُعزز من استقلالية ودمج الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع. انطلقت فكرة المركز عام 2018 كمبادرة ضمن مشروع "I-CAN" المنفذ من قبل مؤسسة *EduAid* وبتمويل من الوكالة الإيطالية للتعاون الإنمائي، لُيسجل رسميًا كمنظمة

فلسطينية مستقلة بتاريخ 8 ديسمبر 2022، ممثلاً صوت وحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (OPD) في

فلسطين (موقع مركز الحياة المستقلة للأشخاص ذوي الإعاقة، 2025، facebook.com/ILC.Pal).

- **الرؤية:** أن يكون المركز مؤسسة رائدة ومتميزة في تقديم خدمات متكاملة تهدف إلى تحقيق المشاركة الفاعلة والاندماج الكامل للأشخاص ذوي الإعاقة في مجتمع شامل وعادل.
- **الرسالة:** يسعى مركز الحياة المستقلة إلى تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة عبر تقديم خدمات تخصصية ومهنية تُعنى بإزالة الحواجز الاجتماعية والبيئية والشخصية، وتعزز من استقلاليتهم ومشاركتهم المجتمعية، من خلال تدخلات قائمة على الخصوصية، ومشاركة مستشار الأقران، وفريق متعدد التخصصات.

• الأهداف:

- أ- تعزيز الاستقلالية والاعتماد على الذات للأشخاص ذوي الإعاقة، وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في جميع مجالات الحياة.
- ب- التمكين الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي من خلال الإرشاد والتوجيه المتخصص.
- ت- تعزيز الوصول والمشاركة المجتمعية عبر إزالة الحواجز البيئية والمجتمعية والمعرفية.
- ث- دعم التعاون والتشبيك مع المؤسسات المحلية والدولية لتوفير خدمات أكثر كفاءة.
- ج- تشجيع البحث العلمي والدراسات المتعلقة بتحسين واقع الأشخاص ذوي الإعاقة.

• البرامج والخدمات الأساسية:

- أ- إرشاد الأقران (الفردية والجماعية): يقوم على تبادل الخبرات والدعم المتبادل بين الأشخاص ذوي الإعاقة بهدف تعزيز الثقة بالنفس وتحفيز اتخاذ قرارات مستقلة.

ب- **العلاج الوظيفي:** يركز على تطوير مهارات الحياة اليومية والعمل والدراسة، والاعتماد على

الذات من خلال تدريبات مهنية وشخصية متخصصة.

ت- **المواءمة البيئية:** تشمل تكييف البيئات السكنية والتعليمية والعامّة لتكون آمنة ومتاحة وسهلة

الوصول، بما يعزز من استقلالية ودمج الأفراد.

ث- **الإرشاد والتوجيه المهني:** يهدف إلى مساعدة الأشخاص ذوي الإعاقة في اكتشاف ميولهم

المهنية، وتوفير فرص تدريب وتوظيف مناسبة تسهم في اندماجهم بسوق العمل.

5.3.2 جمعية الأمل للتأهيل

تأسست **جمعية الأمل للتأهيل** بتاريخ 16 أكتوبر 1994 كمؤسسة فلسطينية غير ربحية وغير

حكومية، وتُعد من أوائل المؤسسات التي تقدم خدماتها للأشخاص الصم في شمال الضفة الغربية. تسعى

الجمعية إلى دمج الأشخاص الصم في المجتمع وتعزيز مشاركتهم في مختلف المجالات الاجتماعية،

التعليمية، والرياضية (موقع جمعية الأمل للتأهيل، 2025، facebook.com/elamalrafah).

• **الرؤية:** أن تكون جمعية الأمل للتأهيل جمعية رياضية تلتزم بالأسس المهنية، وتُفعل البرامج

الإنتاجية، الرياضية، التعليمية، الاجتماعية، والنسوية، بهدف خدمة الأشخاص الصم، وإطلاق

طاقاتهم التنموية، وتعزيز انخراطهم في المجتمع من خلال زيادة الاعتراف بدورهم.

• **الرسالة:** تسعى جمعية الأمل للتأهيل إلى خدمة المجتمع المحلي ودمج الأشخاص الصم فيه،

وتعزيز الاعتراف بإنتاجيتهم التنموية ومشاركتهم في صنع القرار. يتم ذلك عبر تقديم برامج

متنوعة تشمل الجوانب الإنتاجية، الرياضية، التعليمية، الاجتماعية، والنسوية، إضافة إلى تطوير

القدرات الإدارية والمالية، مع احترام التنوع الإنساني.

• الأهداف:

- أ- دمج الأشخاص الصم في المجتمع وتحقيق الاعتراف بدورهم.
- ب- توفير التعليم الشامل للصم من المدرسة حتى المرحلة الجامعية.
- ت- تطوير برامج التأهيل المهني وتعزيز فرص تشغيل الأشخاص الصم.
- ث- تنمية رياضة الصم وتنظيم فرق رياضية متخصصة.
- ج- تمكين المرأة الصماء وتوسيع نطاق الفرص المتاحة لها.
- ح- تعزيز القدرات الإدارية والمالية للجمعية لضمان استمرارية الأداء.
- خ- ممارسة الضغط والتعبئة والتشبيك دفاعاً عن حقوق الصم على المستويين المحلي والدولي.
- د- تقديم خدمات عامة للمجتمع المحلي كجزء من المسؤولية المجتمعية.

• البرامج والخدمات الأساسية:

- أ- **التعليم الشامل:** تقديم فرص تعليمية متكاملة للأشخاص الصم من المرحلة المدرسية حتى الجامعية.
- ب- **التأهيل المهني:** تنفيذ برامج تدريبية مهنية تساعد في تنمية المهارات وفتح آفاق العمل أمام الصم.
- ت- **الرياضة:** تنظيم فعاليات رياضية وإنشاء فرق رياضية خاصة بالأشخاص الصم.
- ث- **تمكين المرأة الصماء:** تعزيز مشاركتها في الحياة العامة وتوسيع دائرة الفرص المتاحة لها.
- ج- **البرامج الاجتماعية والإرشادية:** رفع الوعي المجتمعي بحقوق الصم، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي لهم ولأسرهم.

ح- **الضغط والتعبئة والتشبيك**: التنسيق مع المؤسسات المحلية والدولية للمناصرة وتعزيز حقوق الأشخاص الصم.

6.3.2 رابطة الخريجين المعاقين بصرياً

تأسست جمعية رابطة الخريجين المعاقين بصرياً بتاريخ 19 أكتوبر 1996، وهي جمعية أهلية فلسطينية غير ربحية، حصلت على الترخيص الرسمي من وزارة الداخلية الفلسطينية في 1 يونيو 1997، ومن وزارة الشؤون الاجتماعية في 14 أغسطس 1998. تهدف الجمعية إلى خدمة الأشخاص ذوي الإعاقة البصرية، وتمثيل حقوقهم والدفاع عنها، خصوصاً في مجالي التعليم والعمل، من خلال مشاريع وبرامج متخصصة. وتُشرف الجمعية على إذاعة شمس الإلكترونية، التي تُعد منبراً إعلامياً لذوي الإعاقة البصرية، وتسهم في تغيير الصورة النمطية السائدة في المجتمع (موقع رابطة الخريجين المعاقين بصرياً، 2025، facebook.com/blindgraduates).

- **الرؤية**: أن تكون الجمعية الرائدة في تقديم الخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة البصرية، وتحقيق مكانة مرموقة لهم داخل المجتمع الفلسطيني.
- **الرسالة**: تقديم خدمات شاملة ومتكاملة للخريجين من ذوي الإعاقة البصرية في المجالات الثقافية، التعليمية، الاجتماعية، والاقتصادية، عبر تنفيذ برامج متخصصة تُمكنهم من الحصول على حقوقهم، وتعزز من اندماجهم ومساواتهم مع أفراد المجتمع.
- **الأهداف**:

أ- تشكيل جسم تمثيلي يعبر عن ذوي الإعاقة البصرية في المحافل المحلية والدولية.

ب- تنمية مهارات الأشخاص ذوي الإعاقة البصرية، من الخريجين وغيرهم، للارتقاء بمستويات التعليم والثقافة والمهارات المهنية.

ت- تقديم خدمات إغاثية متنوعة، تشمل الرعاية الصحية والدعم اللوجستي، للفئات المستهدفة.

ث- بناء قدرات العاملين في الجمعية من خلال برامج تدريبية متواصلة لرفع كفاءتهم في تلبية احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة البصرية.

ج- تنفيذ برامج توعية وتثقيف في مجالات مختلفة تستهدف جميع الفئات العمرية من ذوي الإعاقة البصرية.

ح- تحسين فرص الوصول إلى الخدمات الصحية للفئات التي تعاني من مشكلات تتعلق بالإعاقة البصرية.

• البرامج والخدمات الأساسية:

أ- برنامج الحشد والمناصرة: تنفيذ حملات وفعاليات ضغط تهدف إلى تفعيل القوانين والاتفاقيات المتعلقة بحقوق ذوي الإعاقة البصرية، والعمل على إيصال صوتهم لصناع القرار.

ب- برنامج بناء القدرات والتنمية: يهدف إلى تعزيز قدرات العاملين والخريجين من ذوي الإعاقة البصرية وربطهم بسوق العمل، وتنمية مهاراتهم الإبداعية والمهنية.

ت- برنامج الإغاثة: توفير الاحتياجات الأساسية للفئات المهمشة من ذوي الإعاقة البصرية، وتنسيق الجهود مع مؤسسات محلية ودولية لخلق بيئة عمل آمنة ومحفزة.

ث- برنامج التوعية والتثقيف: يتضمن خدمات مثل المكتبة الصوتية ومكتبة برايل الورقية، التي تتيح للأشخاص ذوي الإعاقة البصرية فرصًا للقراءة والاطلاع، إلى جانب ورش عمل تثقيفية في مجالات متنوعة مثل الصحة، القانون، والمجتمع.

7.3.2 جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية

تأسست جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية في مدينة دير البلح بقطاع غزة، كمؤسسة أهلية فلسطينية غير ربحية، تُعنى بدعم وتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة السمعية. تعمل الجمعية على تقديم برامج تعليمية وتأهيلية ومجتمعية متكاملة، بهدف تعزيز دمج هذه الفئة في المجتمع وضمان مشاركتهم الفعالة في جميع مجالات الحياة (موقع جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية، 2025، facebook.com/deaf.tameer)

- الرؤية: تسعى الجمعية إلى بناء مجتمع شامل ومنصف، يتمتع فيه الأشخاص ذوو الإعاقة السمعية بكافة حقوقهم، ويشاركون بفاعلية كأفراد منتجين ومؤثرين في المجتمع الفلسطيني.
- الرسالة: تلتزم الجمعية بتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة السمعية عبر تقديم خدمات تعليمية وتأهيلية متخصصة، ونشر الوعي المجتمعي حول حقوقهم، والعمل على إزالة الحواجز التي تعيق اندماجهم الكامل في الحياة العامة.
- الأهداف:

- أ- توفير برامج تعليمية متخصصة تلائم احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة السمعية.
- ب- تقديم خدمات تأهيلية تعمل على تنمية مهارات وقدرات هذه الفئة.
- ت- نشر وتعزيز الوعي المجتمعي بحقوق واحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة السمعية.

ث- دعم دمجهم في المجتمع من خلال تنفيذ أنشطة ثقافية واجتماعية متنوعة.

ج- إقامة شراكات فعّالة مع مؤسسات محلية ودولية لتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

• البرامج والخدمات الأساسية:

أ- **التعليم والتدريب:** تقديم برامج تعليمية متخصصة تلائم قدرات واحتياجات الأشخاص ذوي

الإعاقة السمعية، وتُسهم في تنمية معارفهم.

ب- **التأهيل المهني:** تنفيذ دورات تدريبية مهنية تهدف إلى تطوير المهارات وتعزيز فرص

الالتحاق بسوق العمل.

ت- **الدعم النفسي والاجتماعي:** تقديم خدمات إرشادية واستشارية لتحسين الحالة النفسية

والاجتماعية للفئة المستهدفة.

ث- **التوعية المجتمعية:** تنظيم ورش عمل وحملات توعية تسلط الضوء على قضايا الإعاقة

السمعية وحقوق أصحابها، وتسعى لتغيير الصور النمطية.

ج- **الشراكات والتعاون:** تعزيز التعاون مع الجهات المحلية والدولية من أجل تبادل الخبرات

وتحسين جودة البرامج والخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة السمعية.

8.2.2 نادي السلام الرياضي للأشخاص ذوي الإعاقة

يُعتبر نادي السلام الرياضي للأشخاص ذوي الإعاقة مؤسسة فلسطينية غير ربحية، تهدف إلى

تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال الرياضة والأنشطة المجتمعية. يعمل النادي على تعزيز دمج

هذه الفئة في المجتمع، وتوفير بيئة داعمة لهم لتطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم (موقع نادي السلام

الرياضي للأشخاص ذوي الإعاقة، 2025، facebook.com/PscPwd).

- الرؤية: النادي الوطني الأول المتميز في رياضة الأشخاص ذوي الإعاقة في فلسطين والإقليم.
- الرسالة: نادي السلام للأشخاص ذوي الإعاقة هو نادٍ غير حكومي مستقل، لا يهدف إلى الربح، ويهدف إلى العناية بالنواحي الرياضية والثقافية والاجتماعية للأشخاص ذوي الإعاقة من كلا الجنسين ومختلف الأعمار، للوصول إلى مجتمع رياضي دامج.

• الأهداف

- أ- العمل على تطبيق القانون الخاص بالأشخاص ذوي الإعاقة، وخصوصًا الحقوق الرياضية.
- ب- العمل على توعية الأشخاص ذوي الإعاقة من كلا الجنسين وأهاليهم بحقوقهم، وخصوصًا الحقوق الرياضية.
- ت- النهوض برياضة الأشخاص ذوي الإعاقة محليًا ودوليًا من خلال نادي السلام.

• البرامج والخدمات الأساسية:

- أ- البرامج الرياضية: تنظيم تدريبات ومباريات رياضية في مختلف الألعاب.
- ب- المخيمات الصيفية: مثل مخيم "طلائع السلام"، الذي يهدف إلى تطوير مهارات الأطفال ذوي الإعاقة، وتعزيز تفاعلهم الاجتماعي.
- ت- الورش التوعوية: عقد ورش عمل لرفع الوعي حول قضايا الإعاقة وحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.
- ث- برامج الدعم النفسي والاجتماعي: تقديم جلسات دعم لتحسين الصحة النفسية والاجتماعية للمشاركين.

9.2.2 التحديات التي تواجه منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية

أمام التحديات المتزايدة التي تعيشها منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية، أصبح من الضروري تسليط الضوء على واقع التميز المؤسسي في هذه المنظمات، خصوصًا في أعقاب حرب أكتوبر 2023 التي خلفت دمارًا واسعًا طال معظم المؤسسات العاملة في مجال الإعاقة. وقد حاول هذا الجهد توثيق الحالة من خلال مقابلات نوعية مع قيادات وموظفين في سبع مؤسسات محورية: الاتحاد العام للأشخاص ذوي الإعاقة (بفروعه الخمسة)، جمعية المعاقين حركيًا، جمعية الحياة المستقلة، جمعية الأمل للتأهيل، رابطة الخريجين المعاقين بصريًا، جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية، ونادي السلام الرياضي للأشخاص ذوي الإعاقة.

غير أن تنفيذ هذه المقابلات واجه صعوبات كبيرة تمثلت في تدمير المقار، وانهيار البنية التحتية للاتصالات، وصعوبة الحركة في المناطق المتضررة. كما أن التخوف من تقديم المعلومات الرسمية، والتحفظات المتعلقة باستخدام التصريحات في الإعلام أو التوثيق، أدّى إلى محدودية المصادر الأولية. وتم الاعتماد بدلاً من ذلك على إفادات غير منشورة، وتقارير داخلية، وتحليلات وثائقية تم الحصول عليها من خلال علاقات ميدانية موثوقة.

في الاتحاد العام للأشخاص ذوي الإعاقة بفروعه الخمسة، ظهرت مؤشرات واضحة على تراجع التميز المؤسسي، بسبب الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية للمقرات، ونقص الكوادر البشرية، وتراجع الدعم المالي، مما أدّى إلى تعطيل العديد من البرامج التأهيلية. كما أظهرت تقارير داخلية غيابًا واضحًا لمعايير تقييم الأداء المؤسسي، واعتمادًا على المبادرات الفردية في تسيير الأعمال اليومية.

أما جمعية المعاقين حركيًا، فقد واجهت صعوبات جمة نتيجة تدمير جزء كبير من مقرها ومرافقها، وهو ما انعكس سلبيًا على قدرة الجمعية على مواصلة برامجها في التأهيل والعلاج الطبيعي. كما أدى فقدان بعض الأجهزة والمعدات المتخصصة إلى توقف عدد من المشاريع، خصوصًا في مجال الدمج المجتمعي.

وفي جمعية الحياة المستقلة، كان التأثير أكبر على الجانب الرقمي، حيث فقدت الجمعية جزءًا كبيرًا من أرشيفها الإلكتروني، واضطرت للعودة إلى السجلات الورقية، مما أعاق سرعة الإنجاز ورفع مستوى الخطأ. كما أدت ظروف الحرب إلى توقف برامج التمكين الاقتصادي، وضعف التنسيق مع الجهات الداعمة.

أما جمعية الأمل للتأهيل، فقد أظهرت التقارير أن الجمعية عانت من شلل شبه تام في برامجها الخاصة بالأطفال ذوي الإعاقة، نتيجة النزوح الجماعي الذي شل قدراتها التنظيمية. وأشارت الإفادات إلى غياب أي برامج تطوير مهني للموظفين منذ بداية الحرب، ما انعكس على جودة الخدمة المقدمة. وفي رابطة الخريجين المعاقين بصريًا، لوحظ تأثير كبير في مجال التدريب والتأهيل المهني، بسبب فقدان الأجهزة الناطقة والتقنيات المساعدة، مما اضطر الرابطة إلى وقف عدد كبير من أنشطتها. كما أن ضعف الشراكات الدولية والمحلية كان أحد أبرز أسباب تراجع التميز المؤسسي.

أما جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية، فقد واجهت تحديات مضاعفة في استمرار تقديم برامج الترجمة والإدماج المجتمعي، خصوصًا مع تضرر شبكة الإنترنت وفقدان الأجهزة المساعدة، ما أثر بشكل مباشر على نوعية البرامج المخصصة للأشخاص الصم.

وأخيرًا، فإن نادي السلام الرياضي للأشخاص ذوي الإعاقة كان من أكثر المؤسسات تأثرًا، حيث توقفت الأنشطة الرياضية بالكامل بسبب تدمير صالات التدريب وفقدان المعدات، في ظل غياب أي بدائل أو خطط طوارئ لاستمرار النشاط البدني لذوي الإعاقة.

10.2.2 دوافع التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات

الجنوبية

يُعدّ التميّز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في فلسطين عاملاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز جودة الخدمات المقدّمة للفئات الأكثر هشاشة. وعلى الرغم من التحديات الجسيمة التي تواجه هذه المنظمات، كندرة الموارد المالية، والقيود المفروضة نتيجة الأوضاع السياسية والاقتصادية المتأزمة، فإن بعض المنظمات تبذل جهودًا حثيثة لتطوير قدراتها من خلال استخدام الوسائل الرقمية في تقديم الخدمات اليومية، مثل خدمات التأهيل، والتدريب المهني، والدعم النفسي والاجتماعي (الاتحاد العام للأشخاص ذوي الإعاقة، 2022).

ومع ذلك، تواجه هذه المنظمات تحديات هيكلية وإدارية تتجلى في ضعف التنسيق بين الأقسام، والنقص في الكوادر المتخصصة، الأمر الذي يُحدّ من مستوى التميّز المؤسسي (وزارة التنمية الاجتماعية، 2021). وتسعى بعض هذه المؤسسات إلى تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة من خلال تفعيل قنوات التواصل مع الجمهور، رغم ما تواجهه من قصور في آليات الرقابة الداخلية والخارجية على أنشطتها الإدارية والمالية (مؤسسة أمان، 2023).

كما أن الاعتماد الكبير على المنح الخارجية والمساعدات الدولية يجعل قدرتها على تقديم خدمات مستقرة ومستمرة عرضة للتقلبات (وزارة المالية الفلسطينية، 2022). أما في مجال الاستدامة، فقد بدأت

بعض المنظمات الكبيرة في تبني مبادئ التنمية المستدامة ضمن خططها، لا سيّما في الجوانب البيئية والاجتماعية، رغم المعوقات المرتبطة بالأوضاع الميدانية والاحتلال (شبكة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، 2023).

وفيما يخص منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية، فإنها تعاني من تحديات مشابهة لتلك التي تواجه نظيراتها في باقي أنحاء فلسطين، لكنها تواجه كذلك ضغوطاً إضافية ناجمة عن الكثافة السكانية العالية والظروف الإنسانية الحرجة، خصوصاً بعد الحرب الأخيرة في أكتوبر 2023. فقد أثّرت الحرب بشكل مباشر على بنية هذه المؤسسات، حيث تعرّضت مقرّ عدد كبير منها للتدمير أو التضرر، مما عرقل جهودها في تقديم الخدمات، لا سيّما في ظل انقطاع الكهرباء، وضعف البنية التحتية، وغياب الاستقرار.

وبالرغم من ذلك، تحاول هذه المؤسسات تحسين مستوى التميّز المؤسسي عبر الشراكة مع منظمات دولية ومحلية، وتنفيذ برامج إعادة تأهيل، وتفعيل العمل التطوعي المجتمعي لتعويض العجز في القدرات التشغيلية. كما تسعى بعض المنظمات إلى رفع مستوى الشفافية من خلال النشر الإلكتروني للتقارير والأنشطة، إلا أن الكثير من الجهود تصطدم بغياب البنية التحتية الرقمية والكوادر الفنية المؤهلة.

2.2 الدراسات السابقة

بعد اطلع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية ذات الصلة بموضوع الدراسة، سواء من خلال زيارتها للمكتبات أو من خلال البحث في المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات البحثية المختلفة، قامت باختيار عدد من هذه الدراسات التي رأت أنها الأقرب لموضوع الدراسة، نظراً لارتباطها المباشر بمتغيرات البحث، سواء المتغير المستقل (التخطيط بالسيناريو) أو المتغير التابع (التميز المؤسسي). وتعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي، حيث تمثل الإطار الفكري المرجعي له، وتُسهم في بناء خلفيته النظرية وتطوير فرضياته. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرضٍ لأبرز الدراسات السابقة، بهدف الوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات المنهجية التي اتبعتها، بالإضافة إلى تحليل النتائج التي توصلت إليها. وقد صنفت الباحثة هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

- الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل التخطيط بالسيناريو، وعددها (17) دراسة.
- الدراسات السابقة التي تناولت التابع التميز المؤسسي، وعددها (10) دراسات.
- الدراسات السابقة التي ربطت بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي، وعددها (1) دراسة

وتناولت الباحثة الدراسات العربية، ومن ثم الدراسات الأجنبية في كل محور، وسترتب الدراسات طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وقد بلغ عدد هذه الدراسات (28) دراسة، وكذلك يتناول هذا

الفصل، تعقيماً على تلك الدراسات موضعاً فيه أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، والفجوة البحثية.

1.2.2 الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط بالسيناريو.

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة القطان وآخرون (2023) إلى التعرف على تأثير تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية في شركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة على عينة تكونت من القيادات العاملة في شركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق؛ حيث بلغت عينة الدراسة (186) شخصاً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود تأثير لتخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية. بناءً على نتائج الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها زيادة الاهتمام بتخطيط السيناريو لما لذلك من دور كبير في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة العبودي (2023) إلى تشخيص الدور الذي يلعبه التخطيط بالسيناريو بأبعاده في تحقيق الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده، وانطلقت مشكلة البحث من تساؤل رئيس مفاده: (ما مدى إدراك قيادات شركة زين العراق للاتصالات الخلوية لدور التخطيط بالسيناريو في تحقيق الاستشراف الاستراتيجي)؟ واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتحليلها وتفسيرها، لأنه يساعد على جمع عدد كبير جداً من البيانات والمعلومات البحثية المتعلقة بالظاهرة أو المشكلة البحثية. وقد أُجري البحث في شركة زين العراق للاتصالات الخلوية، وبلغت عينة البحث (130) مديراً من القيادات العليا والوسطى، وجرى اختيار (94) مديراً منهم كعينة للبحث، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة

رئيسة لجمع البيانات. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تطابقت بمجملها مع فرضيات البحث، ومن أهمها اهتمام الشركة المبحوثة بكافة متغيرات وأبعاد البحث، ووجود علاقات ارتباط وبشكل معنوي بين متغيرات البحث بأبعادها الفرعية، ووجود تأثير للتخطيط بالسيناريو في تحقيق الاستشراف الاستراتيجي في الشركة المبحوثة. وقدم البحث مجموعة من المقترحات، أهمها العمل على تبني أبعاد التخطيط بالسيناريو التي تعزز من القدرة على الاستشراف الاستراتيجي.

أما فيما يتعلق بدراسة مسلم (2022)، فهدفت إلى التعرف إلى أثر التخطيط بالسيناريو في إدارة الأزمات بجهاز الشرطة التابع لوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة للغرض نفسه، كما استخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (217) من الوظائف العليا بجهاز الشرطة الفلسطينية، وتحقق معدل استجابة للاستبيان قدره 79.3% (172 استبياناً مسترداً). وكذلك استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية SPSS لتحليل بيانات الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: تمتلك وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية درجة كبيرة من التخطيط بالسيناريو، وذلك بوزن نسبي بلغ (71.6%)، كما تمتلك وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية درجة كبيرة من إدارة الأزمات، وذلك بوزن نسبي بلغ (68.8%). إضافة إلى ذلك، وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط بالسيناريو وإدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية؛ حيث تؤثر أبعاد التخطيط بالسيناريو في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية. كما لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). وأهم التوصيات التي

توصلت إليها الدراسة: تطوير نظام استقطاب الكفاءات البشرية داخل الوزارة بحيث يكونوا متخصصين في مجال تحقيق التميز المؤسسي في كافة المستويات الفنية والتقنية، وعقد برامج تدريبية متخصصة. وضرورة اهتمام الوزارة بتبني أساليب حديثة تحاكي حدوث الأزمات، مثل: أنظمة المحاكاة المحوسبة.

وهدف دراسة كباجة (2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات؛ حيث استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، من عينة مقدارها (129) مفردة، باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (149) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو كانت كبيرة، وأشارت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، باستثناء وجود فروق لصالح متغير (سنوات الخدمة). بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو ومستوى إدارة الأزمات لديهم، وأظهرت النتائج أهمية دور المؤثرين على السيناريو من حيث توفير الإمكانيات لمديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، كتحديد الأماكن المخصصة لعقد التدريبات والاجتماعات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة تعزيز ممارسة التخطيط بالسيناريو لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية كوسيلة لتحسين إدارة الأزمات.

أما دراسة أبو حصيرة (2020) فهدفت إلى التعرف إلى دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية من وجهة نظر الإداريين في المنظمات التابعة لشبكة المنظمات الأهلية

"PNGO" بالمحافظات الجنوبية؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة (42) والمقابلات كأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها من عينة الدراسة، والتي بلغت (62) مؤسسة وفقاً للمستوى الإداري (مدير تنفيذ، مدير برامج، مدير مشاريع)، باستخدام أسلوب المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، عند معامل ارتباط (72.4%). كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية تُعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة)، وبالمقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح الدراسات العليا، و(المسمى الوظيفي) لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير مشاريع. وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة اتباع المنظمات الموجودة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية، والاهتمام بمفهوم تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية كأداة فعالة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، وتطوير هذا المفهوم ليصل لجميع العاملين لديها، بالإضافة إلى التوصية بضرورة توفير وتنوع مصادر التمويل طويلة الأجل في المنظمات الموجودة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية لتحقيق استدامة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.

وهدف دراسة أبو خفاجة (2020) إلى التعرف على أثر التخطيط بالسيناريو على أداء المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين من ذوي المسميات الإشرافية في

المؤسسات الحكومية والبالغ عددهم (1163) موظفًا، وتم اختيار العينة الطبقية العشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي؛ حيث بلغت عينة الدراسة (246) مفردة. وكانت أهم نتائج الدراسة، ما يلي: تطبق المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة التخطيط بالسيناريو بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (62.9%)، فيما جاء أداء تلك المؤسسات بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (69.2%). كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط بالسيناريو وأداء المؤسسات الحكومية. إضافة إلى ذلك، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط بالسيناريو، ما عدا التعلم، على مستوى أداء المؤسسات الحكومية في قطاع غزة. كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط التقديرات حول التخطيط بالسيناريو وأداء المؤسسات الحكومية، تُعزى إلى متغير الجنس، لصالح الإناث في التخطيط بالسيناريو، ولصالح الذكور في أداء المؤسسات الحكومية. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، منها: توجيه المؤسسات الحكومية إلى أهمية التخطيط بالسيناريو في زيادة قدرة المؤسسات على أداء مهامها في ظل ظروف متغيرة ومتسارعة.

وهدفت دراسة رمضان (2020) إلى بيان ماهية التخطيط بالسيناريو وتأثيره في إطار شامل يستوفي أغلب تفاصيله، لمحاولة وضع منهجية تساعد على تطبيقه، وتبين أثره في تطوير الأداء المؤسسي. كما سعت الدراسة أيضًا إلى الوقوف على أهم التحديات التي تواجه تطبيقه ومحاولة وضع الحلول العملية للحد منها داخل مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة شملت في فقراتها متغيرات الدراسة، التخطيط بالسيناريو كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي متغير تابع، وتم التركيز على المديرين ورؤساء الأقسام والمسؤولين عن وضع الخطط الاستراتيجية من بين أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (149) موظفًا. وقد توصلت الدراسة إلى اتفاق عينة البحث على أن التخطيط بالسيناريو يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، ويوفر الحلول الناجحة للمؤسسات عينة البحث إذا أرادت تحقيق ميزة تنافسية أو تحقيق تنمية مستدامة. كما كشف البحث أيضًا عن وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين التخطيط بالسيناريو والأداء المؤسسي. وقد اقتصر التوكيدات العملية على الباحثين للتحقيق في أثر التخطيط بالسيناريو بوضع الخطط الاستراتيجية وتعيين السياسات والإجراءات، إذ إن البحث يقدم بشكل كبير مجموعة من المعارف التي تتعلق بالتخطيط بالسيناريو من تأصيله شرعياً وبيان خصائصه وطرق بنائه لتقليل فجوة التأكد.

بينما هدفت دراسة الشاعر (2019) إلى الكشف عن أثر تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية على إدارة الأزمة، وذلك من خلال اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير وسيط، من وجهة نظر متخذي القرار وأصحاب المناصب العليا في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وتكونت عينة الدراسة من (145) مفردة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود درجة موافقة متوسطة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر بين أبعاد تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية، وأن ارتفاع درجة تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية يؤدي إلى ارتفاع اتخاذ القرارات الإدارية. وأظهرت النتائج أن اتخاذ القرارات الإدارية أثره كمتغير وسيط بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وإدارة الأزمة من وجهة نظر الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية. وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة تعزيز اهتمام الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية بتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تنشيط التفكير الجماعي، والذي بدوره يساهم في نجاح تخطيط السيناريو.

وهدف دراسة قاووق (2019) إلى الكشف عن أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك بوجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط. وقد تم تطبيق الدراسة على عدد (8) جامعات، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء المسؤولين عن

تطوير الاستراتيجيات في الجامعات، والأعضاء المشاركين في الاجتماعات مثل (العمداء ورؤساء الأقسام والدوائر ومديري المراكز المختلفة)، في حين تكونت عينة الدراسة من (170) من خلال الاعتماد على أسلوب العينة القصدية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على كل من الأداء التنافسي والقدرة التنافسية للجامعات الخاصة الأردنية، بالإضافة إلى وجود أثر لعملية تخطيط السيناريو على الأداء المؤسسي في وجود القدرة التنافسية كمتغير وسيط. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن القدرة التنافسية تلعب دوراً مهماً في زيادة أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي. أخيراً، أوصت هذه الدراسة بتعزيز الاهتمام بأسلوب تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية دورية تعنى بتخطيط السيناريو ومستجداته، وأيضاً بتعزيز رأس المال البشري في الجامعات موضوع الدراسة، لكونه اللبنة الأساسية التي تقوم عليها جميع العمليات التي تضمن لتلك الجامعات تحقيق الأداء التنافسي، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة، وعقد البرامج التدريبية التي تزيد من رصيدهم المهاري، وتكسيهم الخبرات الضرورية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

وهدفت دراسة الجبر (2019) أيضاً إلى بيان أثر متطلبات عملية تخطيط السيناريو في الاستشراف المستقبلي في بلدية دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، إضافة إلى التعرف على الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين متطلبات عملية تخطيط السيناريو والاستشراف المستقبلي في بلدية دبي. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بلدية دبي بالإمارات العربية المتحدة من مختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (14000) فرداً. أما عينة الدراسة، فقد شملت عينة من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في بلدية دبي، والبالغ عددهم (214) موظفاً تم اختيارهم بطريقة

عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات عملية تخطيط السيناريو في الاستشراف المستقبلي ببلدية دبي. وجود دور معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين متطلبات عملية تخطيط السيناريو والاستشراف المستقبلي ببلدية دبي. في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بما يلي: تركيز بلدية دبي على المسح والتحليل البيئي المرتبط بخدماتها لمواجهة التحديات في بيئة عملها، والعمل على تطوير ثقافة تنظيمية في بلدية دبي تدعم تطوير السيناريوهات.

وأما دراسة عبد العال (2017) فقد هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد تخطيط السيناريو، وإدارة الأداء كمتغير وسيط، ومدى تأثيرهما على رأس مال الموهبة. وطُبقت الدراسة على سبع جامعات خاصة في العاصمة عمان، وشملت أعضاء مجالس الأمناء والجامعة والعمداء ومجالس الكليات، وبلغ عددهم (265) عضوًا، واستخدمت الاستبانة كأداة للقياس، علماً بأن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (215) استبانة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كون الدراسة هي دراسة سببية ذات سمة كمية لغرض تحديد قوة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن مستوى الاتجاهات نحو تخطيط السيناريو بالجامعات كان مرتفعًا، أيضًا إضافة إلى أن مستوى رأس مال الموهبة كان مرتفعًا بكافة أبعاده، وكذلك أيضًا إدارة الأداء بكافة أبعادها. كما توصلت الدراسة أيضًا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو في بناء رأس مال الموهبة كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة القيادات الجامعية بضرورة تبني تخطيط السيناريو في إعداد الخطط الجامعية، كذلك بالبرامج التي تعمل على تطوير قدرات الموهوبين، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى تشجيع نظام الحوافز وتصميم أنظمة ملائمة لنظام إدارة الأداء.

وهدفت دراسة عبد الهادي (2014) إلى التعرف إلى أثر استخدام أسلوب السيناريوهات في عملية التخطيط الاستراتيجي، لمعرفة مدى نجاح تطبيق هذا الأسلوب في شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تم تصميم الاستبانة والاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات. وقد تم توزيع (60) استبانة على عينة الدراسة، تم استرداد (50) منها بنسبة استرداد بلغت (83.3%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية حول حركة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق أسلوب سيناريوهات التخطيط على زيادة فاعلية الشركة في السوق وارتفاع حصتها السوقية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تعميق الوعي حول أهمية أسلوب سيناريوهات التخطيط وأثره في نجاح الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب فريق التخطيط الاستراتيجي في الشركة بشكل دوري لتعزيز مهاراته.

وهدفت دراسة الحدراوي ومحمد (2013) إلى التعرف إلى العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه، وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات، من خلال عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عن طريق الاستبيان، وأختير لذلك عينة قصدية ضمت (50) شخصاً يمثلون بإجمالهم القيادات العليا للإدارة المحلية لمحافظة النجف الأشرف، السلطة التشريعية (مجلس المحافظة) والسلطة التنفيذية (الإدارة المدنية)، في حين تم استرجاع (38) استمارة استبيان. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: إن (الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف) يمكنها زيادة فاعلية فرق العمل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من

مؤشرات أداء، ويمكنها زيادة فاعلية الرؤية الاستراتيجية، وفرق العمل في الاستعداد والوقاية من الأزمات عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء. ويمكنها زيادة فاعلية عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي كافة في احتواء الأضرار والحد منها عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء، ويمكنها زيادة فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي والرؤية الاستراتيجية والمقدرات الاستراتيجية في استعادة التوازن والنشاط عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Bouhaleb & Smida, 2019) إلى التعرف على أثر تخطيط السيناريو في تعزيز المرونة الاستراتيجية والتعقيد الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (108) شركات تصنيع أوروبية في تونس، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن تخطيط السيناريو يعزز من مرونة الشركات في التكيف مع التغيرات البيئية، كما بينت أن شركات التصنيع الأوروبية في تونس تؤمن بضرورة الوقت والإطار الزمني، تحديدًا وقت الأزمة. وأظهرت النتائج أن صياغة الاستراتيجية تساعد شركات التصنيع الأوروبية في تونس على استثمار واستغلال كافة الفرص لمواجهة الأزمات والمشكلات، إضافة إلى إسهامها في تحقيق أهداف الشركات.

وهدف دراسة (GuoHao & Torkornoo , 2019) إلى معرفة مفهوم تخطيط السيناريو كأداة استراتيجية للتخطيط في التعليم العالي في غانا، واختارت مقارنة نوعية من خلال دراسة حالة مشروع سيناريو في جامعة المملكة المتحدة، وجعلت هذه السيناريوهات نموذجًا لأصحاب المصلحة الغانيين من أجل التكيف مع هذه السيناريوهات وتطبيقها لتطوير القطاع، حيث استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن التخطيط بالسيناريو سيكون غير فعال كونه سيتأثر بالدوافع السياسية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تحديد المشاركين يسهم في تحسين الصورة الذهنية لجامعة المملكة المتحدة في غانا، واكسابها سمعة جيدة وإظهارها بشكل لائق أمام المجتمع المحلي والمستفيدين وذوي العلاقة بها. وبينت الدراسة أن بناء 3-5 سيناريوهات يسهم في مساعدة الجامعات في المملكة المتحدة على التغلب على الأحداث غير المرغوب فيها، ويمكن اعتبارها بدائل استراتيجية للاستعداد لكافة المؤثرات والمشاكل الداخلية الطارئة.

وأما دراسة (Meyerowitz et al., 2018) فقد هدفت إلى استكشاف متطلبات الشركات وفوائدها ومعوقات التخطيط بالسيناريو في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم مقابلات شبه منظمة لعينة من (15) شخصاً من المديرين التنفيذيين في الشركات والصناعات الكبيرة في جمهورية جنوب أفريقيا. وأظهرت الدراسة وجود فوائد لتطبيق التخطيط بالسيناريو في الشركات الكبيرة في مجالي القدرة الاستراتيجية، وهي: زيادة رشاقة الأعمال، وتحديد وتخفيف المخاطر المحتملة، وفي جوانب السلوك التنظيمي كانت الفوائد: التحولات في التفكير القيادي، وتطوير التوجه المستقبلي والعقلية الاستباقية، وتعزيز المشاركة في استراتيجية الأعمال. أما الصعوبات التي واجهت المدراء (عينة الدراسة) في تطبيق التخطيط بالسيناريو فكانت أن السيناريوهات ليست رشيقة أو مستجيبة بما فيه الكفاية، وغالباً ما يتم تطوير السيناريوهات قبل سنوات من ظهور تأثير القوى البيئية على الشركة، ما قد يحدث شعوراً بالانفصال بين وقت التخطيط والنتيجة النهائية للأحداث، وأن تخطيط السيناريو يتطلب الكثير من الوقت والموارد. وأوصت الدراسة بأن يتم تقديم إطار عمل للتفكير بالسيناريو، مع التركيز بشكل أكبر على تطوير الكفاءة في صنع القرار الاستراتيجي، وتغيير العقلية، وتحقيق الرشاقة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (Gaskill-Clemons, 2018) إلى التعرف على القدرة على التكيف التنظيمي باستخدام التخطيط بالسيناريو، من خلال دراسة تجارب (20) مديرًا تنفيذيًا عاشوا تجربة الأحداث المعقدة والتخطيط بالسيناريو التطبيقي للمساعدة على التكيف. وكان المشاركون من منظمة كبيرة واحدة، مع المديرين التنفيذيين من (10) وكالات حكومية موزعين في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت الدراسة أن هناك (14) موضوعًا مرتبطًا بتطبيق التخطيط بالسيناريو، منها: معرفة الفرق بين التكيف والاستجابة، وعدم الخوف من معالجة الأسئلة الصعبة، وأن التخطيط بالسيناريو لم ينته لأن البيئة تتغير باستمرار، والمقاييس الحقيقية لقيمة التخطيط بالسيناريو هي الفوائد التي تتحقق من خلال الممارسة. وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة أفراد يمكن أن يكون لهم تأثير مباشر على التكيف في عملية التخطيط بالسيناريو، حيث تشمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي الإيجابي قدرة المنظمات على الحد من الأزمات الاقتصادية.

2.2.2 الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي:

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة موسى وفضيل (2024) إلى معرفة مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، وكانت دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء - محلية شندي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن توزيع المهام والأنشطة بصورة واضحة يساعد في تحقيق التميز المؤسسي، وأن الهيكل التنظيمي يساعد في السيطرة على الموارد بطريقة فعالة. أوصت

الدراسة بضرورة مراعاة الوضوح عند توزيع المهام والأنشطة، كما أوصت بضرورة الاستفادة من الهيكل التنظيمي في السيطرة على الموارد وتوزيعها بطريقة فعالة.

وهدفت دراسة الروقي والمسنادي (2024) إلى معرفة دور القيادة الريادية من خلال أبعادها المتمثلة في: (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة تبوك، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وحصلت على عينة مكونة من (216) موظفًا وموظفةً، من خلال العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (1274). توصلت الدراسة إلى وجود دور للقيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك، وأن درجة ممارسة القيادة الريادية في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.52)، ودرجة ممارسة المبادرة والاستباقية متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.31)، ودرجة ممارسة تحمل المخاطرة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.51)، ودرجة ممارسة الإبداع مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.56)، ودرجة ممارسة الثقة بالنفس مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.71)، ودرجة التميز المؤسسي مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.67). كما وُجدت فروق في استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

وبينما هدفت دراسة الدوشان (2024) إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي في مدينة أبها. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي مستشفى عسير المركزي والبالغ عددهم (2192). تم استرداد (492) استبانة. من أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة: أكدت نتائج التحليل التأثيرات الملحوظة التي حققتها إدارة مستشفى عسير المركزي في بعض الجوانب المهمة من خلال تطبيقها لمدخل الإدارة الرشيقة، مثل التميز القيادي حيث بلغت نسبة التأثير فيه 94.2%، وكذلك بالنسبة إلى متغير تميز الموارد البشرية حيث بلغت النسبة (91.5%). وبينت نتائج الدراسة السعي الدؤوب لمستشفى عسير إلى دعم تطبيقات الإدارة الرشيقة من خلال إعطائها أولوية كبيرة للتحسين المستمر للخدمات المقدمة من المستشفى. من أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة: ضرورة توفير إدارة المستشفى مزيداً من الدورات والبرامج العالمية عن متطلبات تفعيل الإدارة الرشيقة ودورها الكبير في التميز المؤسسي للمستشفيات، وضرورة قيام مستشفيات المملكة بوجه عام ومستشفى عسير المركزي على وجه الخصوص بنشر ثقافة تقليل الهدر والفاقد، لدورها الفعال في التميز المؤسسي، من أجل التخلص من أي إجراءات غير ضرورية.

أما دراسة آل هيزع (2024) فهدفت إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث؛ حيث طبقت على عينة من الإداريين والإداريات بإدارة تعليم محايل عسير، بلغت (213) عضواً. أسفر نتائج الدراسة عن موافقة أفراد عينة البحث حول دور التمكين الإداري وأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير بدرجة موافقة (كبيرة). ولم تُسجَل فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول دور التمكين الإداري وأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل عسير تعزى لمتغيري (النوع، وسنوات الخبرة). وتم التوصل إلى عدد من الآليات المقترحة لدور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محايل، ومنها: تحديد الشخص المناسب للتفويض وفقاً للكفاءات العلمية والإدارية، وعقد ورش عمل حول أهمية استخدام أساليب التفويض الحديثة، وعقد لقاءات لتحديد المهام التي تم إنجازها وما هي الأمور التي يمكن تحسينها. من توصيات البحث: عقد لقاءات دورية للإداريين حول

سمات المؤسسة المتميزة التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحقّقه من إنجازات لتحقيق التميز المؤسسي، وتشكيل فريق داخل الإدارة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي، والقيام بعمليات التوعية اللازمة لأهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء، وتبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة، وتنظيم ورش عمل حول مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة.

كما وهدفت دراسة الأزوري وجفري (2022) إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها. تم توزيع استبانة إلكترونية تحتوي على (45) عبارة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (1085) موظفًا وموظفة، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة جاء بدرجة أهمية متوسطة، بناءً على الوزن النسبي الذي بلغ (71.8%)، ومستوى تميز الأداء المؤسسي حقق مستوى متوسطاً وبوزن نسبي قدره (71.4%)، ويوجد دور للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين عند مستوى دلالة إحصائية (0.000). وعلى ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة من مواردها البشرية، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم، والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

وأما بالنسبة لدراسة الخيارين ومنصور (2020) فهذهت إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (عبء العمل، الأجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، وبيئة العمل) على تحقيق التميز المؤسسي في

المؤسسات الحكومية، وكانت دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من (703) قيادياً وقيادية، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (300) موظفاً وموظفة يعملون في وزارة الدفاع القطرية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة تقييمية متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات جاءت بدرجة تقييمية متوسطة، ووجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على مستوى تحقيق التميز المؤسسي. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها، وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وسعي الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل السبب الرئيس لوجود الوزارة، وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة، وتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في الوزارة للتمكن من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.

كما وتقوم دراسة عبد العاطي (2017) على اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة على أرض الواقع، وإلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق التميز المؤسسي للشركات السياحية محل الدراسة. من هنا يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي: إلى أي مدى يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق التميز المؤسسي في شركات السياحة محل الدراسة؟ اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة استبيان تحتوي على تساؤلات تُطبق على المبحوثين من أجل الكشف عن العلاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات. بينت الدراسة وجود التخطيط الاستراتيجي في شركات السياحة، وكما اتضح فإن المجالات الخمس للتخطيط الاستراتيجي وجدت في شركات الدراسة بقوة كبيرة. اتضح كذلك أن التميز المؤسسي

موجود في الشركات السياحية محل الدراسة بقوة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، ما ينجم عنه تميز في الأداء الكلي، مما ينعكس على ربحيتها، ونصيبها السوقي، ومعدلات جاذبيتها للتوظيف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Smith & Williams, 2022) إلى استكشاف دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تعزيز الإبداع، والابتكار، والالتزام الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. تم الاستعانة باستبيان مصمم خصيصاً لقياس أبعاد القيادة الاستراتيجية ومؤشرات التميز المؤسسي على عينة غير عشوائية من القيادات الإدارية العليا في المؤسسات الكبيرة، بلغت (120) مشاركاً من مديري الأقسام العليا في المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومؤشرات التميز المؤسسي. وكانت أبرز العوامل المؤثرة هي التوجيه الاستراتيجي وبناء ثقافة الابتكار. توصي الدراسة المؤسسات بتبني أساليب قيادية استراتيجية تركز على إشراك الموظفين وتعزيز الابتكار لتحقيق التميز المؤسسي.

وهدف دراسة (Brown & Green, 2021) إلى قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية. تم استخدام المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات مسحية من العاملين في قطاع التعليم، وتم استخدام استبيان مبني على عناصر إدارة الجودة الشاملة على عينة عشوائية من العاملين في الجامعات العامة والخاصة، البالغ عددهم (250) موظفاً من مختلف الجامعات في المملكة المتحدة. أوضحت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل يؤدي إلى

تحسين الكفاءة المؤسسية، وزيادة رضا المستفيدين، وتحقيق التميز المؤسسي. أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب المستمر للموظفين وإشراكهم في عمليات التحسين. كما وهدفت دراسة (Johnson & Davis, 2020) إلى كشف العلاقة بين تفاعل الموظفين (Employee Engagement) وتحقيق التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يجمع بين التحليل الكمي والكيفي، من خلال استبيان ومقابلات شبه مهيكلة على عينة مكونة من موظفين في شركات تكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات، البالغ عددهم (180) موظفًا تمت مقابلتهم في 3 دول (الولايات المتحدة، الهند، وألمانيا). أظهرت النتائج أن تفاعل الموظفين الإيجابي يساهم في زيادة إنتاجيتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى، وتعزيز التميز المؤسسي. توصي الدراسة بتعزيز سياسات التفاعل الوظيفي من خلال برامج تحفيزية وإجراءات لدعم التوازن بين العمل والحياة.

3.2.2 الدراسات السابقة التي ربطت بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي

هدفت دراسة المجدلاوي (2021) إلى الكشف عن أثر ممارسة التخطيط بالسيناريو بأبعاده في الدراسة المتمثلة في (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين على السيناريوهات، تحديد اتجاهات تشكيل المستقبل، تحديد العوامل المجهولة للمستقبل، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، وتطوير خطة للطوارئ) على تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، وذلك بالتطبيق على اتحاد لجان العمل الصحي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن أثر ممارسة التخطيط بالسيناريو على تحقيق التميز المؤسسي، كما تم تصميم الاستبيان واستخدامه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة؛ حيث تم تطبيق أداة الاستبانة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في

اتحاد لجان العمل الصحي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (210) موظف، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وتوزيع (100) استبيان، وقد تم استرداد (59) استبانة بنسبة استرداد بلغت (59%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تخطيط السيناريو بأبعاده في الدراسة وتحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية. كما توصلت الدراسة أيضًا إلى عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تجاه متغيري الدراسة: تخطيط السيناريو والتميز المؤسسي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، باستثناء وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير تخطيط السيناريو لمتغير (النوع)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: توصي الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة تبني وتطبيق الجوانب الخاصة بممارسة التخطيط بالسيناريو من أجل تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي منحها ميزة تنافسية تضمن استدامتها في سوق العمل في ظل التغيرات والتحديات المتلاحقة في المجتمع الفلسطيني.

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

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، وفقًا للمحاور التي تناولت المتغير المستقل، والذي تمثل في سيناريوهات التخطيط بأبعاده في الدراسة، بالإضافة إلى المتغير التابع، والذي تناول التميز المؤسسي، فقد تبين وجود ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت مفهوم سيناريوهات

التخطيط وأثره على التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بقطاع غزة - على حد علم الباحثة -، وفيما يلي عرض لأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- ساهمت الدراسات السابقة في تعزيز اطلاع الباحثة على التجارب البحثية السابقة على المستوى محلي وعربي وأجنبي، والاستفادة من تجاربهم، وتحديد الرؤية العامة للدراسة الحالية، ومعرفة مدى ملاءمتها للتطبيق على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بقطاع غزة.
- 2- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية على أساس علمي ومنهجي صحيح، بالإضافة إلى تصميم أبعاد متغيري الدراسة المستقل والتابع على أساس علمي ومنهجي أيضاً، وتحديد المنهجية الملائمة لقياس وبيان العلاقة بين متغيري الدراسة وفق طبيعة ومستلزمات الدراسة الحالية؛ حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي.
- 3- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية التي سوف يتم استخدامها لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.
- 4- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وتصميم هيكليتها ومجتمع دراستها وعينيتها بشكل سليم وملائم لدراسة ظاهرة الدراسة الحالية.
- 5- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد وتصميم أدوات جمع البيانات الأولية؛ حيث اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى تعزيز تفسير نتائج الدراسة، والتعقيب عليها بشكل سليم، والخروج بتوصيات علمية وعملية من شأنها خدمة البحث العلمي ومنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بقطاع غزة.

الفجوة البحثية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يتضح أن موضوع التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي قد حظي باهتمام واضح في الأدبيات العربية والأجنبية؛ إذ تناولت الدراسات العربية التخطيط بالسيناريو في سياقات متعددة، كما في دراسات القطان وآخرين (2023)، والعبودي (2023)، ومسلم (2022)، وكباجة (2020)، وأبو خفاجة (2020)، ورمضان (2020)، وأبو حصيرة (2020)، والشاعر (2019)، وقاوق (2019)، والجبر (2019)، وعبد العال (2017)، وعبد الهادي (2014)، في حين ركزت الدراسات الأجنبية على الموضوع نفسه، كما في دراسات (Bouhaleb & Smida 2019) و GuoHao (2019) و Torkornoo & Meyerowitz et al. (2018) و Gaskill-Clemons (2018). وفي المقابل، تناولت دراسات أخرى التميز المؤسسي من خلال أبعاده المختلفة، كما في دراسات موسى وفضيل (2024)، والروقي والمسنادي (2024)، والدوشان (2024)، وآل هيزع (2024)، والأزوري وجفري (2022)، والخيارين ومنصور (2020)، وعبد العاطي (2017)، إلى جانب بعض الدراسات الأجنبية مثل (Smith & Williams 2022) و (Brown & Green 2021)، بينما اقتصرَت الدراسات التي جمعت بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي على عدد محدود، من أبرزها دراسة المجدلاوي (2021). وبناءً على ذلك، وتعميماً على ما سبق، يمكن للدراسة الحالية توضيح الفجوة البحثية، وفقاً لما يشير إليه الجدول آنفاً:

جدول (1-2): الفجوة البحثية

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	تنوع تطبيق الدراسات السابقة من حيث المنطقة الجغرافية حيث شملت الدول الأجنبية والعربية وفلسطين.	اقتصرت تطبيق الدراسة الحالية على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بقطاع غزة.

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة النظرية	تناولت الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية البحث في متغيري الدراسة، اللذين تمثلا في سيناريوهات التخطيط والتميز المؤسسي وأبعادهما.	تناولت الدراسة الحالية سرد المفاهيم والخصائص ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، والتي تعزز إمكانية الربط بين هذين المتغيرين، وذلك من أجل توضيح الجانب النظري للدراسة الحالية بحسب ملاءمته لطبيعة وخصائص منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بقطاع غزة.
الفجوة المنهجية	اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، باستثناء بعض الدراسات التي اعتمدت على المنهج الاستشراقي المستقبلي. كما اعتمدت الدراسات السابقة في معظمها على الاستبانة في جمع البيانات الأولية.	اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.
الفجوة المعرفية	لم تتناول الدراسات السابقة البحث في أثر سيناريوهات التخطيط والتميز المؤسسي بالتطبيق على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بقطاع غزة.	بحثت الدراسة الحالية في أثر سيناريوهات التخطيط والتميز المؤسسي لبيان فاعليتهما في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بقطاع غزة.
الفجوة التطبيقية	تنوع تطبيق الدراسات السابقة على المنظمات والمؤسسات والشركات بمختلف أنواعها: الحكومي، والخاص، والمدني.	طبقت الدراسة الحالية على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة بقطاع غزة.
الفجوة المفاهيمية	تناولت الدراسات السابقة التأصيل العلمي للمفاهيم من المراجع، من الأدبيات والدراسات العلمية السابقة.	تناولت الدراسة الحالية التأصيل العلمي للمفاهيم من المراجع، من الأدبيات والدراسات العلمية السابقة، وأضافت أيضًا بعض المفاهيم الإجرائية في الإطار النظري، وذلك بعد استقراء المفاهيم المتصلة.

المصدر : جرد بواسطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها في أنها تبحث في مفهوم سيناريوهات التخطيط، والذي يعد من المواضيع التي تعاني من نقص في الساحة البحثية المحلية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع غزة، وهو موضوع به ندرة في تناوله على المستوى المحلي - على حد علم الباحثة - حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي سعت إلى الربط بين هذين المتغيرين.

كما تميزت الدراسة الحالية أيضًا بتطبيق البحث على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في قطاع غزة، بهدف المساهمة في تقديم العون والدعم الإنساني لهذه الفئة، في ظل ضعف المسؤولية الحكومية تجاههم، نظرًا للظروف الخاصة التي تمر بها بيئة العمل في قطاع غزة.

أما بالنسبة للدراسات العربية، فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتخصيص دراسة الحالة على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة العاملة في المجال الخدمي في قطاع غزة، وذلك لتسليط الضوء على أهمية البحث، وتناول مفهوم سيناريوهات التخطيط ومفهوم التميز المؤسسي، وبيان أهمية العلاقة بينهما.

خلاصة الفصل الثاني

تناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، حيث استهل المبحث الأول بالتخطيط بالسيناريو، مبيّنًا مفهومه وأهميته وأهدافه وخصائصه وخطوات بنائه وتطويره وأبعاده، ثم انتقل المبحث الثاني إلى التميز المؤسسي مع توضيح مفهومه وأهميته وأهدافه وخصائصه وأساسياته وعناصره ومقاييسه ومراحله ودوافع تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، بينما تناول المبحث الثالث منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (DPOS) مستعرضًا طبيعة عملها وأبرز المنظمات العاملة في

المحافظات الجنوبية والتحديات التي تواجهها ودوافع التميز فيها؛ وبعد ذلك استعرض الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط بالسيناريو كأداة استراتيجية تساعد المنظمات على التكيف مع بيئات العمل غير المستقرة، والدراسات التي تناولت التميز المؤسسي وأكدت أهمية تبني ممارسات إدارية فعّالة لتحقيق نتائج مستدامة، مع الإشارة إلى ندرة الدراسات التي تربط بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، ما يبرز فجوة بحثية حاولت الدراسة الحالية سدّها عبر تحليل العلاقة بين المتغيرين في هذا السياق.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.3 أدوات الدراسة

4.3 صدق الأدوات وثباتها الدراسة

5.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

خلاصه الفصل الثالث

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد

تُعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسًا يُنجز من خلاله الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى بلوغها.

توضح الباحثة في هذا الفصل وصفًا للإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة الموسومة بـ: (دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية - دراسة ميدانية)، والتي اشتملت على المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك المقياس المستخدم، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها.

كما يتضمن الفصل وصفًا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم المقياس وتقنيته، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

1.3 منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الباحثة لتحقيقها، فقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يُستخدم بصورة مُوسَّعة في أنواع مختلفة من البحوث العلمية. والوصف العلمي، بوجهٍ عام، هو عبارة عن تصوّر لهيئة شخص، أو شيء، أو زمان، أو مكان (بحالته الطبيعية)، حيث يتم التعبير عن ذلك بصورة مفصّلة بهدف الإيضاح (عبيدات وجرادات، 2006).

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات، وهما:

- **المصادر الأولية:** من خلال توزيع استبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، والتي تتعلق ببناء "دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية - دراسة ميدانية"، وذلك بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، ومن أجل التعرف إلى الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات حول موضوع الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة بالإضافة إلى المدراء التنفيذيين في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، حيث من أهم شروط عضوية منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة العرفية أن يتكون مجلس الإدارة من أشخاص ذوي إعاقة بنسبة 50%+1. ويبلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (90) فردًا، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، كما هو موضح في الجدول (1-4).

جدول (3-1): منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية

#	اسم المنظمة	عدد أعضاء مجالس الإدارة	عدد المدراء التنفيذيين
1	الاتحاد العام للأشخاص ذوي الإعاقة (بفروعه الخمسة)	25	5
2	جمعية المعاقين حركياً	7	1
3	جمعية الحياة المستقلة	13	1
4	جمعية الامل للتأهيل	13	1
5	رابطة الخريجين المعاقين بصرياً	7	1
6	جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية	5	1
7	نادي السلام الرياضي للأشخاص ذوي الإعاقة	9	1
	المجموع	79	11
	المجموع الكلي	90	

المصدر: منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة DPOs، 2025

- عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: تتكون من (30) فرداً؛ حيث قامت الباحثة بأخذها للتعرف على الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، والمقاييس الآتية (التخطيط بالسيناريو، والتميز المؤسسي)، وذلك للتأكد من صدق وثبات الأدوات المستخدمة في الدراسة.

العينة الفعلية: اشتملت عينة الدراسة على عدد (90) فرداً، حيث تم توزيع (90) استبانة، وتم استرداد (83) استبانة بنسبة استرداد (92.2%) خلال العام 2025م.

3.3 أدوات الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة حول "دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية - دراسة ميدانية"، بما يخدم موضوع الدراسة، حيث تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري

تعبئتها من قبل المبحوثين، فالأداء تمثل التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي، وذلك من خلال الخطوات

الآتية:

- استمارة البيانات الديمغرافية.
 - استبانة التخطيط بالسيناريو.
 - استبانة التميز المؤسسي.
- أولاً: استمارة البيانات الديمغرافية:

وقد اشتملت الاستمارة على بعض البيانات الديمغرافية، ومنها: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، سنوات الخدمة، والجدول (2-3) يوضح ذلك:

جدول (2-3): يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

البيان	المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	57	68.7%
	أنثى	26	31.3%
	المجموع	83	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	17	20.5%
	بكالوريوس	63	75.9%
	دراسات عليا	3	3.6%
	المجموع	83	100.0%
المسمى الوظيفي	رئيس مجلس إدارة	11	13.3%
	نائب رئيس مجلس إدارة	11	13.3%
	عضو مجلس إدارة	50	60.2%
	مدير تنفيذي	11	13.3%
المجموع	83	100.0%	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	25	30.1%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	27	32.5%
	10 سنوات فأكثر	31	37.3%
	المجموع	83	100.0%

ثانياً: مقياس التخطيط بالسيناريو:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب الإداري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التخطيط بالسيناريو، واستفادت منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، بالاعتماد والاستعانة بمقياس التخطيط بالسيناريو لدى دراسة مسلم (2022)، ودراسة المجدلوي (2021)، ودراسة ابو حصيرة (2020)، ودراسة عبدالعظيم (2020)، ودراسة (Smida, 2018)، ودراسة عبد العال (2017)، ودراسة (Kuye & Oohojat, 2011)، لقياس التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، ومن ثم العمل على تقنينه بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية.

أ- وصف المقياس:

يهدف المقياس للتعرف إلى دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية - دراسة ميدانية، وبناء على هذه المعلومات تم إعداد مقياس التخطيط بالسيناريو، ويتكون من (35) فقرةً تقيس التخطيط بالسيناريو، ويحتوي المقياس على أبعاد خمسة؛ وهي (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ)، يتكون كل بعد من 5 فقرات، لقياس درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، وتم تحديد مستوى الموافقة في خمس مستويات وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كترجُّح لفقرات الأبعاد.

جدول (3-3): يبين مجالات مقياس التخطيط بالسيناريو وعدد فقراتها

العدد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
تحديد المشاركين	1، 2، 3، 4، 5	5
تحديد المؤثرين	6، 7، 8، 9، 10	5
تحديد الاتجاهات المستقبلية	11، 12، 13، 14، 15	5

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	البعد
5	20، 19، 18، 17، 16	تحديد العوامل المستقبلية المجهولة
5	25، 24، 23، 22، 21	بناء السيناريوهات
5	30، 29، 28، 27، 26	صياغة الاستراتيجية
5	35، 34، 33، 32، 31	تطوير خطة الطوارئ
35	عدد فقرات المقياس	

ثالثاً: مقياس التميز المؤسسي:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب الإداري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التميز المؤسسي، واستقادت منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، بالاعتماد والاستعانة بمقياس التميز المؤسسي لدى رويشد وطالب (2024)، ودراسة بن دنيدينة وخلفاوي (2024)، ودراسة محمود (2024)، ودراسة الجبالي (2023)، ودراسة بن شهيد وبلعوجه (2023)، ودراسة مصطفى (2023)، لقياس التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، ومن ثم العمل على تقنيه بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية.

أ- وصف المقياس:

يهدف المقياس للتعرف إلى دور التميز المؤسسي في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية - دراسة ميدانية، وبناء على هذه المعلومات تم إعداد مقياس التميز المؤسسي، ويتكون من (15) فقرةً تقيس التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، وتم تحديد مستوى الموافقة في خمس مستويات وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كترجُّح لفقرات الأبعاد.

جدول (3-4): يبين مقياس التميز المؤسسي وعدد فقراتها

المقياس	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
التميز المؤسسي	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15	15

4.3 صدق الأدوات وثباتها الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم توزيعاً على عينة تجريبها حجمها (30) استبانة لاختبار صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبانة.

أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"

قامت الباحثة بعرض مقياس التخطيط بالسيناريو ومقياس التميز المؤسسي في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (7) محكمين اختصاصيين بالأدب السيكولوجي والتربوي، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة (ملحق 3). وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرويه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة للمقياس، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (البيانات الشخصية المطلوبة من المستجيبين)، إلى جانب مجالات المقياس وفقراته المستخدمة في الاستبانة. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية بالملحق (2)، وتركزت توجيهات المحكمين على عدم ملاءمة بعض فقرات الاستبانة، كما نصح بعض المحكمين بضرورة تعديل بعض العبارات من بعض الأبعاد، وإضافة بعض العبارات إلى مجالات أخرى.

ثانياً: صدق المقياس.

أ. نتائج الاتساق الداخلي لمحور التخطيط بالسيناريو

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حسب الاتساق الداخل للاستبانة؛ وبذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبعد نفسه.

جدول (3-5): نتائج الاتساق الداخلي - تحديد المشاركين

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
1	يُحدد المشاركين المؤثرين في عملية التخطيط بشكل واضح.	** .739
2	يشارك الخبراء في الأبعاد المختلفة (اقتصاديين، اجتماعيين، سياسيين، ومتخصصين في قضايا الإعاقة) في صنع القرار	** .848
3	تهتم المنظمة بتضمين ممثلين عن الأشخاص ذوي الإعاقة في عملية التخطيط	** .845
4	يتم الاستماع لرؤى وتوجهات المشاركين، خاصة الأشخاص ذوي الإعاقة، بشكل دوري	** .922
5	توجد مشاركة فعالة من قبل الفرق الاستشارية في عملية التخطيط.	** .886

** دالة إحصائياً عند 01.

يوضح جدول (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تحديد المشاركين) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يُعد البعد صادقاً لما وضع لقياسه

جدول (3-6): نتائج الاتساق الداخلي - تحديد المؤثرين

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
6	يتم تحديد القوى المؤثرة على عمليات التخطيط في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.	** .811
7	تهتم المنظمة بمتابعة تأثير الجهات الخارجية (مثل الحكومات أو المنظمات الدولية) على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.	** .754
8	تأخذ المنظمات في الاعتبار التحولات الاقتصادية عند التخطيط.	** .792

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
9	تدرس المنظمات تأثير التطورات التكنولوجية على التخطيط.	** .676
10	يوجد وعي بأثر الأزمات السياسية على المستقبل في التخطيط.	** .701

** دالة إحصائيًا عند 01.

يوضح جدول (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تحديد المؤثرين) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما وضع لقياسه

جدول (3-7): نتائج الاتساق الداخلي - تحديد الاتجاهات المستقبلية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
11	تحرص المنظمة على تحليل الاتجاهات المستقبلية المرتبطة بالأشخاص ذوي الإعاقة عند التخطيط.	** .935
12	تؤخذ التوجهات الاجتماعية في الحسبان عند تخطيط الخدمات.	** .868
13	تعمل المنظمة على دراسة تأثير التوجهات الاقتصادية على الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.	** .922
14	تحرص المنظمة على وجود دراسة مستمرة للاتجاهات الثقافية وتأثيرها على التخطيط.	** .854
15	يتم متابعة التقارير والدراسات الحديثة لتحديد الاتجاهات المستقبلية.	** .938

** دالة إحصائيًا عند 01.

يوضح جدول (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تحديد الاتجاهات المستقبلية) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما وضع لقياسه

جدول (3-8): نتائج الاتساق الداخلي - تحديد العوامل المستقبلية المجهولة

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون لارتباط
16	يتم التفكير في العوامل المجهولة التي قد تؤثر على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.	.826**
17	يتم تضمين سيناريوهات غير متوقعة في عملية التخطيط، مع التركيز على تأثيراتها المحتملة على خدمات الأشخاص ذوي الإعاقة	.949**
18	تقوم المنظمة بإعداد خطة للطوارئ في حال حدوث تطورات غير متوقعة.	.928**
19	يتم تحديد المخاطر المستقبلية بشكل دقيق عند التخطيط.	.940**
20	توجد آلية لمتابعة التطورات المفاجئة في التكنولوجيا التي قد تؤثر على المنظمات، وخاصة تلك التي تؤثر على الأشخاص ذوي الإعاقة	.908**

** دالة إحصائياً عند 01.

يوضح جدول (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تحديد العوامل المستقبلية المجهولة) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يُعد البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-9): نتائج الاتساق الداخلي - بناء السيناريوهات

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون لارتباط
21	تعمل المنظمة على بناء سيناريوهات متعددة لتحديد الخيارات المستقبلية للمنظمات.	.881**
22	تتنوع السيناريوهات بين التفاوضية والمتشائمة في عملية التخطيط.	.906**
23	يتم بناء السيناريوهات بناءً على التحليل الموضوعي والواقعي.	.885**
24	توفر السيناريوهات فهماً مرناً للتغيرات المستقبلية.	.868**
25	يتم تحديث السيناريوهات بشكل دوري استناداً إلى التغيرات المستمرة.	.685**

** دالة إحصائياً عند 01.

يوضح جدول (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (بناء السيناريوهات) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يُعد البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-10): نتائج الاتساق الداخلي - صياغة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
26	يتم وضع استراتيجيات واضحة بناءً على السيناريوهات المستقبلية المختلفة.	** .872
27	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءً على التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية.	** .910
28	يتم تصميم الاستراتيجية بطريقة مرنة تتيح التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.	** .906
29	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية وفقاً للأولويات الاستراتيجية المحددة.	** .934
30	يتم مراجعة الاستراتيجية بانتظام وتعديلها وفقاً للمتغيرات الجديدة.	** .760

** دالة إحصائياً عند 01.

يوضح جدول (3-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (صياغة الاستراتيجية) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يُعد البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-11): نتائج الاتساق الداخلي - تطوير خطة الطوارئ

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
31	يتم إعداد خطط طوارئ تفصيلية لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة.	** .823
32	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في حالات الطوارئ.	** .510
33	توظف المنظمة آليات استجابة سريعة للأزمات لضمان الحد من التأثيرات السلبية.	** .821
34	تعمل المنظمة على تدريب فرق العمل على تنفيذ خطط الطوارئ بكفاءة.	** .824
35	تمتلك المنظمة القدرة على اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري لضمان فاعليتها وتحسينها عند الحاجة.	** .851

** دالة إحصائياً عند 01.

يوضح جدول (3-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تطوير خطة الطوارئ) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما وضع لقياسه.

ب. الصدق البنائي

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

جدول (3-12): نتائج الاتساق الداخلي - محور التخطيط بالسيناريو

رقم البعد	البعد	معامل بيرسون للارتباط
1	تحديد المشاركين	.967**
2	تحديد المؤثرين	.746**
3	تحديد الاتجاهات المستقبلية	.947**
4	تحديد العوامل المستقبلية المجهولة	.967**
5	بناء السيناريوهات	.819**
6	صياغة الاستراتيجية	.963**
7	تطوير خطة الطوارئ	.955**

** دالة إحصائيًا عند 0.01.

يبين جدول (3-12) أن جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور التخطيط بالسيناريو دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تُعد جميع أبعاد محور التخطيط بالسيناريو صادقة لما وضعت لقياسه.

ت. الاتساق الداخلي لمحور التميز المؤسسي

جدول (3-13): نتائج الاتساق الداخلي - محور التميز المؤسسي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
1	تتمتع المنظمة برؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي.	** .432
2	تشجع المنظمة على اتخاذ قرارات مبتكرة تهدف إلى تحسين الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.	** .540
3	تسعى المنظمة لتحقيق التميز من خلال تعزيز ثقافة الأداء المتميز داخل جميع أقسامها.	** .743
4	يتم تحديد أهداف استراتيجية واضحة تساهم في تعزيز التميز المؤسسي في المنظمة.	** .822
5	تتابع المنظمة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بالتميز.	** .532
6	تعتمد المنظمة على تقنيات وأدوات متطورة لتحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة.	** .864
7	تشجع المنظمة على الابتكار وتقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمات التي تقدمها للأشخاص ذوي الإعاقة.	** .848
8	تعزز المنظمة ثقافة التميز من خلال تقديم المكافآت والحوافز للأداء العالي.	** .768
9	تحرص المنظمة على تطوير الشراكات الاستراتيجية مع جهات حكومية وغير حكومية لتحسين مستوى خدماتها.	** .833
10	تتعاون المنظمة مع الشركاء بشكل مستمر لتبادل المعرفة والخبرات بهدف تحسين الأداء المؤسسي.	** .655
11	تقوم المنظمة بتقييم الأداء بشكل دوري لتحسين الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.	** .749
12	تعتمد المنظمة على نتائج التقييم المستمر لتحسين استراتيجيات العمل بشكل مستدام.	** .658
13	تلتزم المنظمة بتطبيق معايير الجودة والتميز في كافة مجالات عملها.	** .540
14	تسعى المنظمة إلى تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي من خلال تحسين حياة الأشخاص ذوي الإعاقة.	** .822
15	تشارك المنظمة في مشاريع تهدف إلى تعزيز المساواة وإتاحة الفرص للأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع.	** .864

** دالة إحصائياً عند 01.

يوضح جدول (3- 13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (التميز المؤسسي) والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبذلك يُعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

ث. ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة وذلك بقياس معامل الثبات لمحور التخطيط بالسيناريو، بالإضافة لقياس معامل الثبات لمحور التميز المؤسسي.

وقد تحقق الدراسة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3- 14).

جدول (3-14): قياس ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد المشاركين	5	** .898
تحديد المؤثرين	5	** .800
تحديد الاتجاهات المستقبلية	5	** .944
تحديد العوامل المستقبلية المجهولة	5	** .948
بناء السيناريوهات	5	** .854
صياغة الاستراتيجية	5	** .923
تطوير خطة الطوارئ	5	** .832
التخطيط بالسيناريو	35	** .980
التميز المؤسسي	15	** .934

يتضح من النتائج المبينة في جدول (3 - 14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل الأبعاد المتعلقة بمحور التخطيط بالسيناريو؛ حيث تراوحت قيمتها بين (0.800 - 0.948)، كما وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور التخطيط بالسيناريو (0.980)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

ويتضح من النتائج المبينة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور التميز المؤسسي (0.934)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

ج. تصحيح المقاييس (التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي)

تراوحت درجات مقياس التخطيط بالسيناريو بين (35) درجة كأدنى حد و(175) درجة كأعلى حد، بينما تراوحت درجات مقياس التميز المؤسسي بين (15) درجة كحد أدنى و(75) درجة كحد أقصى، وتعتمد الإجابات على المقاييس على خمس مستويات هي: (أبداً، نادرًا، أحيانًا، غالبًا، دائمًا)، حيث تتراوح الدرجة لكل عبارة بين 1 و5 درجات، وفقًا لتسلسل الإجابات من 1 لأبداً إلى 5 دائمًا؛ وبناءً على ذلك، تكون الدرجة المتوسطة لمقياس التخطيط بالسيناريو 125 درجة، وللتميز المؤسسي 45 درجة، مما يسمح بالحكم نسبيًا على مستوى ممارسة التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي، كما يوضح الجدول (3-15) وطريقة التصحيح المستخدمة في الدراسة.

جدول (3-15): يبين عدد فقرات التخطيط بالسيناريو حسب كل مجال من مجالاتها مجال التعديل

طريقة التصحيح		مجالات المقياس	
الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	عدد الفقرات	الدرجة
5	25	5	1 تحديد المشاركين
5	25	5	2 تحديد المؤثرين
5	25	5	3 تحديد الاتجاهات المستقبلية
5	25	5	4 تحديد العوامل المستقبلية المجهولة

طريقة التصحيح			مجالات المقياس	عدد الفقرات	الدرجة	الدرجة
الدرجة	الدرجة	العليا			الدنيا	
25	5	5	بناء السيناريوهات	5		
25	5	5	صياغة الاستراتيجية	6		
25	5	5	تطوير خطة الطوارئ	7		
175	35	35	التخطيط بالسيناريو			
75	15	15	التميز المؤسسي			

5.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:-

- أ. المتغيرات التصنيفية:
 - الجنس (ذكر، أنثى).
 - المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا).
 - المسمى الوظيفي (رئيس مجلس الإدارة، نائب رئيس مجلس إدارة، عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي).
 - سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

ب. المتغير المستقل: التخطيط بالسيناريو

ت. المتغير التابع: التميز المؤسسي

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

لكل دراسة علمية خطوات يتم السير عليها؛ بهدف إنجاز بحث علمي محكم، وعلى ذلك فإن كتابة

رسالة الماجستير لها عدة خطوات، وإجراءات تم تنفيذها، وهي كالاتي:

- 1- اختيار عنوان الدراسة الذي يُعد من أكثر الخطوات صعوبة.
- 2- إعداد خطة البحث، وهي الرؤية في كيفية تنفيذ الدراسة، وخطواتها، وقواعدها، وتشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وتلخيص الدراسات السابقة، ومنهج الدراسة والمراجع.
- 3- إعداد الإطار العام: وهو الخطوط العريضة التي قامت بها الباحثة بالعمل عليها في رسالته.
- 4- إعداد الإطار النظري: وفيها يتم جمع التراث الإداري، ويشتمل على مبحثين (المبحث الأول التخطيط بالسيناريو، والمبحث الثاني التميز المؤسسي).
- 5- أدوات الدراسة وتحكيمها: فيها تم جمع المعلومات ومراجعة الأدبيات من أجل اختبار وتصميم أدوات الدراسة.
- 6- اختيار عينة البحث: وتم اختيار عينة استطلاعية، وعددها (30)؛ وذلك للتحقق من صحة الأدوات، واختيار العينة الفعلية، والبالغ عددهم (90) فردًا.
- 7- منهج الدراسة: تم اختيار المنهج الوصفي الارتباطي.
- 8- معالجة البيانات إحصائيًا: يتم تحويل البيانات التي تم الحصول عليها إلى نتائج صحيحة ودقيقة ومفهومة.
- 9- الحصول على نتائج الدراسة وعرضها.
- 10- مناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وتفسير الاختلاف والاتفاق.
- 11- كتابة التوصيات التي تم الوصول إليها.
- 12- تنسيق الرسالة بالاعتماد على دليل الجامعة وتدقيقها لغويًا.

7.3 المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات كما يأتي:

- 1- حساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي.
- 2- استخدام تحليل T-test لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة (الجنس)
- 3- استخدام تحليل التباين الأحادي للدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولبيان أدنى الفروق؛ تم استخدام LSD.
- 4- حساب معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة الفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاختبار.
- 6- معامل الارتباط لحساب الصدق الداخلي.

خلاصه الفصل الثالث

تناول هذا الفصل خطوات ومنهجية إجراء الدراسة التي تم اتباعها، والتعرف على مصادر البيانات الرئيسية والثانوية للدراسة، كما تم عرض ما يتعلق بأداة الدراسة وخطوات بنائها، ومن ثم التحقق من صدقها، ومن وجهة نظر المحكمين، ومن حيث الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وكذلك التعرف على مدى ثبات أداة الدراسة، من خلال معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، وانتهى الفصل الحالي بالتعرض للأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد

1.4 المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى

2.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية

3.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة

4.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الرابعة

خلاصة الفصل الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تمهيد

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

1.4 المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة

جدول (1-4): المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة

مستوى الموافقة	منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة 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
النسبة المئوية	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة التخطيط السيناريو وأبعاده (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية

الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، علمت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول (4-2): تحليل ابعاد التخطيط بالسيناريو

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحديد المشاركين	3.38	1.06	67.61%	2	متوسطة
2	تحديد المؤثرين	3.62	0.67	72.39%	1	مرتفعة
3	تحديد الاتجاهات المستقبلية	3.36	1.08	67.28%	5	متوسطة
4	تحديد العوامل المستقبلية المجهولة	3.25	1.13	64.92%	7	متوسطة
5	بناء السيناريوهات	3.29	0.87	65.83%	6	متوسطة
6	صياغة الاستراتيجية	3.38	1.01	67.61%	3	متوسطة
7	تطوير خطة الطوارئ	3.37	0.85	67.37%	4	متوسطة
	التخطيط بالسيناريو	3.38	0.87	67.62%		متوسطة

من خلال الجدول (4-2)، لاحظت الباحثة حصول بُعد "تحديد المؤثرين" على الترتيب الأول في مكونات التخطيط بالسيناريو؛ حيث بلغ الوزن النسبي (72.39%). كما تشير النتائج إلى تدني الوزن النسبي لبُعد "تحديد العوامل المستقبلية المجهولة"؛ إذ بلغ (64.92%). وفي المقابل، يُلاحظ تدني الوزن النسبي لبُعد "تحديد العوامل المستقبلية المجهولة" (64.92%). وبشكل عام، يتضح للباحثة أن درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية كانت متوسطة، بوزن نسبي بلغ (67.62%). ويُعبّر هذا المؤشر عن وجود وعي مبدئي لدى هذه المنظمات بأهمية التخطيط المستقبلي والاستباقي، إلا أنه لا يزال في إطار محدود لا يرقى إلى مستوى

المأسسة أو التوظيف الفعّال لكامل عناصر التخطيط بالسيناريو، وذلك في ظل مجموعة من التحديات البنيوية والبيئية التي تواجهها هذه المنظمات.

وفيما يأتي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة، حسب كل بعد من أبعاد واقع التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية:

البعد الأول: تحديد المشاركين

والجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحديد المشاركين.

جدول (4-3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تحديد المشاركين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يُحدد المشاركون المؤثرين في عملية التخطيط بشكل واضح.	3.34	1.18	66.75%	3	متوسطة
2	يشارك الخبراء في الأبعاد المختلفة (اقتصاديين، اجتماعيين، سياسيين، ومتخصصين في قضايا الإعاقة) في صنع القرار	3.14	1.49	62.89%	5	متوسطة
3	تهتم المنظمة بتضمين ممثلين عن الأشخاص ذوي الإعاقة في عملية التخطيط	3.17	1.25	63.37%	4	متوسطة
4	يتم الاستماع لرؤى وتوجهات المشاركين، خاصة الأشخاص ذوي الإعاقة، بشكل دوري	3.51	1.22	70.12%	2	مرتفعة
5	توجد مشاركة فعالة من قبل الفرق الاستشارية في عملية التخطيط.	3.75	1.08	74.94%	1	مرتفعة
تحديد المشاركين		3.38	1.06	67.61%		متوسطة

يوضح الجدول (5-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تحديد

المشاركين)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية

السلطانية (67.61%)، وجاءت الفقرة (5) "توجد مشاركة فعالة من قبل الفرق الاستشارية في عملية التخطيط" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (74.94%)، وجاءت الفقرة (2) "يشارك الخبراء في الابعاد المختلفة (اقتصاديين، اجتماعيين، سياسيين، ومتخصصين في قضايا الإعاقة) في صنع القرار" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (62.89%)،

البعد الثاني: تحديد المؤثرين

والجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد تحديد المؤثرين.

جدول (4-4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ل فقرات بعد تحديد المؤثرين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تحديد القوى المؤثرة على عمليات التخطيط في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.	3.84	0.88	76.87%	1	مرتفعة
2	تهتم المنظمة بمتابعة تأثير الجهات الخارجية (مثل الحكومات أو المنظمات الدولية) على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.	3.34	1.04	66.75%	5	متوسطة
3	تأخذ المنظمات في الاعتبار التحولات الاقتصادية عند التخطيط.	3.70	0.91	73.98%	3	مرتفعة
4	تدرس المنظمات تأثير التطورات التكنولوجية على التخطيط.	3.48	0.75	69.64%	4	مرتفعة
5	يوجد وعي بأثر الأزمات السياسية على المستقبل في التخطيط.	3.73	0.90	74.70%	2	مرتفعة
	تحديد المؤثرين	3.62	0.67	72.39%		مرتفعة

يوضح الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تحديد

المؤثرين)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية

السلطانية (72.39%)، وجاءت الفقرة (1) "يتم تحديد القوى المؤثرة على عمليات التخطيط في منظمات

الأشخاص ذوي الإعاقة" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (76.87%)، وجاءت الفقرة (2) "تهتم المنظمة بمتابعة تأثير الجهات الخارجية (مثل الحكومات أو المنظمات الدولية) على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (66.75%).

البعد الثالث: تحديد الاتجاهات المستقبلية

والجدول الآتي يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحديد الاتجاهات المستقبلية.

جدول (4-5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تحديد الاتجاهات المستقبلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحرص المنظمة على تحليل الاتجاهات المستقبلية المرتبطة بالأشخاص ذوي الإعاقة عند التخطيط.	3.25	1.17	65.06%	4	متوسطة
2	تؤخذ التوجهات الاجتماعية في الحسبان عند تخطيط الخدمات.	3.33	1.14	66.51%	3	متوسطة
3	تعمل المنظمة على دراسة تأثير التوجهات الاقتصادية على الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.	3.46	1.23	69.16%	2	مرتفعة
4	تحرص المنظمة على وجود دراسة مستمرة للاتجاهات الثقافية وتأثيرها على التخطيط.	3.22	1.10	64.34%	5	متوسطة
5	يتم متابعة التقارير والدراسات الحديثة لتحديد الاتجاهات المستقبلية.	3.57	1.32	71.33%	1	مرتفعة
	تحديد الاتجاهات المستقبلية	3.36	1.08	67.28%		متوسطة

يوضح الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تحديد

الاتجاهات المستقبلية)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في

المحافظات الجنوبية الفلسطينية (67.28%)، وجاءت الفقرة (5) "يتم متابعة التقارير والدراسات الحديثة

لتحديد الاتجاهات المستقبلية" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (71.28%)، وجاءت الفقرة (4) " تحرص المنظمة على وجود دراسة مستمرة للاتجاهات الثقافية وتأثيرها على التخطيط" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (64.34%).

البعد الرابع: تحديد العوامل المستقبلية المجهولة

والجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحديد العوامل المستقبلية المجهولة.

جدول (4-6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تحديد العوامل المستقبلية المجهولة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم التفكير في العوامل المجهولة التي قد تؤثر على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.	3.23	1.14	64.58%	4	متوسطة
2	يتم تضمين سيناريوهات غير متوقعة في عملية التخطيط، مع التركيز على تأثيراتها المحتملة على خدمات الأشخاص ذوي الإعاقة.	3.19	1.28	63.86%	5	متوسطة
3	تقوم المنظمة بإعداد خطة للطوارئ في حال حدوث تطورات غير متوقعة.	3.27	1.18	65.30%	2	متوسطة
4	يتم تحديد المخاطر المستقبلية بشكل دقيق عند التخطيط.	3.27	1.22	65.30%	3	متوسطة
5	توجد آلية لمتابعة التطورات المفاجئة في التكنولوجيا التي قد تؤثر على المنظمات، وخاصة تلك التي تؤثر على الأشخاص ذوي الإعاقة.	3.28	1.38	65.54%	1	متوسطة
	تحديد العوامل المستقبلية المجهولة	3.25	1.13	64.92%		متوسطة

يوضح الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تحديد العوامل المستقبلية المجهولة)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (64.92%)، وجاءت الفقرة (5) "توجد آلية لمتابعة التطورات المفاجئة في التكنولوجيا التي قد تؤثر على المنظمات، وخاصة تلك التي تؤثر على الأشخاص ذوي الإعاقة" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (65.54%)، وجاءت الفقرة (2) "يتم تضمين سيناريوهات غير متوقعة في عملية التخطيط، مع التركيز على تأثيراتها المحتملة على خدمات الأشخاص ذوي الإعاقة" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (63.86%).

البعد الخامس: بناء السيناريوهات

والجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد بناء السيناريوهات.

جدول (4-7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد بناء السيناريوهات						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل المنظمة على بناء سيناريوهات متعددة لتحديد الخيارات المستقبلية للمنظمات.	3.18	1.07	63.61%	3	متوسطة
2	تتنوع السيناريوهات بين التفاضلية والمتشائمة في عملية التخطيط.	3.25	1.21	65.06%	2	متوسطة
3	يتم بناء السيناريوهات بناءً على التحليل الموضوعي والواقعي.	3.10	1.08	61.93%	5	متوسطة
4	توفر السيناريوهات فهمًا مرئيًا للتغيرات المستقبلية.	3.17	1.14	63.37%	4	متوسطة
5	يتم تحديث السيناريوهات بشكل دوري استنادًا إلى التغيرات المستمرة.	3.76	0.97	75.18%	1	مرتفعة
	بناء السيناريوهات	3.29	0.87	65.83%		متوسطة

يوضح الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (بناء السيناريوهات)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (65.83%)، وجاءت الفقرة (5) "يتم تحديث السيناريوهات بشكل دوري استناداً إلى التغيرات المستمرة" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (75.18%)، وجاءت الفقرة (3) "يتم بناء السيناريوهات بناءً على التحليل الموضوعي والواقعي" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (61.93%).

البعد السادس: صياغة الاستراتيجية

والجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد صياغة الاستراتيجية.

جدول (4-8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد صياغة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم وضع استراتيجيات واضحة بناءً على السيناريوهات المستقبلية المختلفة.	3.75	1.08	74.94%	1	مرتفعة
2	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءً على التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية.	3.34	1.04	66.75%	3	متوسطة
3	يتم تصميم الاستراتيجية بطريقة مرنة تتيح التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.	3.46	1.23	69.16%	2	مرتفعة
4	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية وفقاً للأولويات الاستراتيجية المحددة.	3.19	1.28	63.86%	4	متوسطة
5	يتم مراجعة الاستراتيجية بانتظام وتعديلها وفقاً للمتغيرات الجديدة.	3.17	1.14	63.37%	5	متوسطة
	صياغة الاستراتيجية	3.38	1.01	67.61%		متوسطة

يوضح الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (صياغة الاستراتيجية)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في

المحافظات الجنوبية الفلسطينية (67.61%)، وجاءت الفقرة (1) "يتم وضع استراتيجيات واضحة بناءً على السيناريوهات المستقبلية المختلفة" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (74.94%)، وجاءت الفقرة (5) "يتم مراجعة الاستراتيجية بانتظام وتعديلها وفقاً للمتغيرات الجديدة" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (63.37%).

البعد السابع: تطوير خطة الطوارئ

والجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد تطوير خطة الطوارئ.

جدول (4-9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات بعد تطوير خطة الطوارئ

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم إعداد خطط طوارئ تفصيلية لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة.	3.34	1.18	66.75%	2	متوسطة
2	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في حالات الطوارئ.	3.84	0.88	76.87%	1	مرتفعة
3	توظف المنظمة آليات استجابة سريعة للأزمات لضمان الحد من التأثيرات السلبية.	3.25	1.17	65.06%	3	متوسطة
4	تعمل المنظمة على تدريب فرق العمل على تنفيذ خطط الطوارئ بكفاءة.	3.23	1.14	64.58%	4	متوسطة
5	تمتلك المنظمة القدرة على اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري لضمان فاعليتها وتحسينها عند الحاجة.	3.18	1.07	63.61%	5	متوسطة
	تطوير خطة الطوارئ	3.37	0.85	67.37%		متوسطة

يوضح الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تطوير

خطة الطوارئ)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات

الجنوبية الفلسطينية (67.37%)، وجاءت الفقرة (2) "يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في حالات الطوارئ"

بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (76.87%)، وجاءت الفقرة (5) "تمتلك المنظمة القدرة على اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري لضمان فاعليتها وتحسينها عند الحاجة" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (63.61%).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول مستوى التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول (4-10): تحليل محور التميز المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتمتع المنظمة برؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي.	3.81	0.86	76.14%	1	مرتفعة
2	تشجع المنظمة على اتخاذ قرارات مبتكرة تهدف إلى تحسين الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.	3.77	0.94	75.42%	2	مرتفعة
3	تسعى المنظمة لتحقيق التميز من خلال تعزيز ثقافة الأداء المتميز داخل جميع أقسامها.	3.40	0.95	67.95%	5	مرتفعة
4	يتم تحديد أهداف استراتيجية واضحة تساهم في تعزيز التميز المؤسسي في المنظمة.	3.33	1.26	66.51%	6	متوسطة
5	تتابع المنظمة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بالتميز.	3.70	0.96	73.98%	4	مرتفعة
6	تعتمد المنظمة على تقنيات وأدوات متطورة لتحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة.	3.27	1.09	65.30%	8	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
7	تشجع المنظمة على الابتكار وتقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمات التي تقدمها للأشخاص ذوي الإعاقة.	3.13	1.30	62.65%	12	متوسطة
8	تعزز المنظمة ثقافة التميز من خلال تقديم المكافآت والحوافز للأداء العالي.	3.25	1.18	65.06%	10	متوسطة
9	تحرص المنظمة على تطوير الشراكات الاستراتيجية مع جهات حكومية وغير حكومية لتحسين مستوى خدماتها.	3.01	1.14	60.24%	14	متوسطة
10	تتعاون المنظمة مع الشركاء بشكل مستمر لتبادل المعرفة والخبرات بهدف تحسين الأداء المؤسسي.	2.98	0.95	59.52%	15	متوسطة
11	تقوم المنظمة بتقييم الأداء بشكل دوري لتحسين الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.	3.18	1.07	63.61%	11	متوسطة
12	تعتمد المنظمة على نتائج التقييم المستمر لتحسين استراتيجيات العمل بشكل مستدام.	3.10	1.08	61.93%	13	متوسطة
13	تلتزم المنظمة بتطبيق معايير الجودة والتميز في كافة مجالات عملها.	3.77	0.94	75.42%	3	مرتفعة
14	تسعى المنظمة إلى تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي من خلال تحسين حياة الأشخاص ذوي الإعاقة.	3.33	1.26	66.51%	7	متوسطة
15	تشارك المنظمة في مشاريع تهدف إلى تعزيز المساواة وإتاحة الفرص للأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع.	3.27	1.09	65.30%	9	متوسطة
	التميز المؤسسي	3.35	0.78	67%		متوسطة

يوضح الجدول (4- 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور

(التميز المؤسسي)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للمحور في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات

الجنوبية الفلسطينية (67%)، وجاءت الفقرة (1) " تتمتع المنظمة برؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي " بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (76.14%)، وجاءت الفقرة (10) "تتعاون المنظمة مع الشركاء بشكل مستمر لتبادل المعرفة والخبرات بهدف تحسين الأداء المؤسسي" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (59.52%).

3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط بالسيناريو، وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. للإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، قامت الباحثة بوضع فرضية لدراسة العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تلك المتغيرات والجدول (11-4) يوضح النتيجة.

جدول (11-4): معامل الارتباط بين التخطيط بالسيناريو بأبعاده والتميز المؤسسي

القيمة	معامل	الفرضيات الفرعية
الاحتمالية	بيرسون	
(Sig.)	للارتباط	
		التميز المؤسسي
.000	**.891	الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد المشاركين وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
.000	**.736	الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معامل بيرسون للارتباط (Sig.)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرضيات الفرعية
		التميز المؤسسي
		($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد المؤثرين وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
.000	** .868	($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الاتجاهات المستقبلية وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
.000	** .891	($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد العوامل المستقبلية المجهولة وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
.000	** .721	($\alpha \leq 0.05$) بين بناء السيناريوهات وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
.000	** .855	($\alpha \leq 0.05$) بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
.000	** .888	($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير خطة الطوارئ وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
.000	** .921	التخطيط بالسيناريو
		** دالة إحصائية عند 01.

من خلال الجدول (4 - 11) يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.921)، عند مستوى دلالة (0.000). كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط بالسيناريو (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة

الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) والتميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (.891، .736، .868، .891، .721، .855، .888)، عند مستوى دلالة (0.000) على الترتيب.

2.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية

يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التخطيط بالسيناريو بأبعاده المختلفة، وهي (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، قامت الباحثة بوضع فرضية لدراسة أثر التخطيط بالسيناريو على التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (الانحدار الخطي المتعدد) والجدول (4 - 12) يوضح ذلك:

جدول (4-12): تحليل الانحدار المتعدد لدرجات التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المقدار الثابت	.615	3.379	.001
تحديد المشاركين	.416	4.302	.000
تحديد المؤثرين	.282	4.224	.000
تحديد العوامل المستقبلية المجهولة	.353	4.299	.000
صياغة الاستراتيجية	-.247	-2.176	.033
المتغيرات الغير دالة إحصائيًا			
تحديد الاتجاهات المستقبلية	.057	.419	.676
بناء السيناريوهات	.086	1.228	.223
تطوير خطة الطوارئ	.086	.656	.514

معامل الارتباط = 0.930	معامل التحديد المعدل = 0.864
قيمة الاختبار F = 123.922	القيمة الاحتمالية = 0.000

وللوقوف على مستوى تأثير أبعاد التخطيط بالسيناريو (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في التميز المؤسسي، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise)، ويمكن استنتاج ما يلي من خلال جدول (4 - 12):

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن التميز المؤسسي (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية ودال إحصائياً بالأبعاد (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، وتحديد العوامل المستقبلية المجهولة، صياغة الاستراتيجية)، وكان أثر الأبعاد تأثيراً على التميز المؤسسي (تحديد المشاركين)، في حين يأتي أقل تأثيراً بعد (صياغة الاستراتيجية) التي تبدو ذات أثر عكسي، مما يستدعي ضرورة مراجعة طبيعة الاستراتيجية ومدى ملاءمتها للواقع المؤسسي وقدرة المنظمة على تنفيذها. كما لوحظ عدم وجود أثر للأبعاد (تحديد الاتجاهات المستقبلية، بناء السيناريوهات، تطوير خطة الطوارئ) على التميز المؤسسي.

- أظهرت نتائج التحليل إن معامل الارتباط بلغ (0.930)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.864). أي أنه يفسر أن (86.4%) من التميز المؤسسي يعود إلى تأثير التخطيط بالسيناريو، وكما تُعزى النسبية المتبقية (13.6%) إلى عوامل أخرى. وهنا يمكن لنا قبول الفرضية البديلة والقول بوجود أثر دال إحصائياً للتخطيط بالسيناريو في التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- قيمة اختبار (F) المحسوبة بلغت (123.922)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000). وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- معادلة معامل التأثير:

$$\text{التميز المؤسسي} = 0.615 + 0.416 \times (\text{تحديد المشاركين}) + 0.282 \times (\text{تحديد المؤثرين}) + 0.353 \times (\text{تحديد العوامل المستقبلية المجهولة}) - 0.247 \times (\text{صياغة الاستراتيجية})$$

3.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test لمتغير الجنس، واختبار One Way Anova للمؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

- الجنس

جدول (4-13): تحليل الفروق لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الجنس		العدد	المتغير
	قيمة الاختبار (F)	المتوسطات		
.090	2.939	3.39	57	ذكر
		3.37	26	انثى
.110	2.608	3.61	57	ذكر
		3.64	26	انثى

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (F)	الجنس		العدد	المتغير	البعد
		المتوسطات	الجنس			
*.048	4.049	3.30	ذكر	57	تحديد الاتجاهات المستقبلية	
		3.50	انثى	26		
.124	2.422	3.21	ذكر	57	تحديد العوامل المستقبلية المجهولة	
		3.32	انثى	26		
.156	2.052	3.29	ذكر	57	بناء السيناريوهات	
		3.30	انثى	26		
*.006	7.870	3.40	ذكر	57	صياغة الاستراتيجية	
		3.33	انثى	26		
*.018	5.795	3.33	ذكر	57	تطوير خطة الطوارئ	
		3.45	انثى	26		
*.019	5.718	3.36	ذكر	57	التخطيط بالسيناريو	
		3.42	انثى	26		

** دالة إحصائية عند 01. * دالة إحصائية عند 05.

من خلال جدول (4 - 13) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (الجنس) لصالح الإناث.

- المؤهل العلمي

جدول (4-14): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى للمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة f	المؤهل العلمي			مصدر التباين	المتغير	البعد
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات			
.272	1.325	1.464	2	2.928	بين المجموعات	تحديد المشاركين	
		1.105	80	88.401	داخل المجموعات		
			82	91.329	المجموع		

مستوى الدلالة	قيمة f	المؤهل العلمي			مصدر التباين	المتغير البعد
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.248	1.417	0.631	2	1.261	بين المجموعات	تحديد المؤثرين
		0.445	80	35.588	داخل المجموعات	
			82	36.849	المجموع	
.253	1.398	1.612	2	3.224	بين المجموعات	تحديد الاتجاهات المستقبلية
		1.153	80	92.228	داخل المجموعات	
			82	95.452	المجموع	
.068	2.788	3.418	2	6.835	بين المجموعات	تحديد العوامل المستقبلية المجهولة
		1.226	80	98.071	داخل المجموعات	
			82	104.906	المجموع	
.099	2.386	1.748	2	3.495	بين المجموعات	بناء السيناريوهات
		0.733	80	58.609	داخل المجموعات	
			82	62.104	المجموع	
.123	2.151	2.146	2	4.293	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		0.998	80	79.836	داخل المجموعات	
			82	84.129	المجموع	
.452	0.802	0.577	2	1.153	بين المجموعات	تطوير خطة الطوارئ
		0.719	80	57.526	داخل المجموعات	
			82	58.679	المجموع	
.117	2.206	1.623	2	3.245	بين المجموعات	التخطيط بالسيناريو
		0.735	80	58.838	داخل المجموعات	
			82	62.083	المجموع	

** دالة إحصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05.

من خلال جدول (4-14) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص

ذوي الإعاقة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. هذا يشير إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل كبير أو مباشر

على تقييم المشاركين لممارسات التخطيط بالسيناريو، رغم توقع البعض أن يؤثر في فهم العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.

- المسمى الوظيفي

جدول (4-15): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

		المسمى الوظيفي			المتغير	
مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
*.025	3.292	3.383	3	10.148	بين المجموعات	تحديد المشاركين
		1.028	79	81.181	داخل المجموعات	
			82	91.329	المجموع	
.107	2.101	0.908	3	2.723	بين المجموعات	تحديد المؤثرين
		0.432	79	34.126	داخل المجموعات	
			82	36.849	المجموع	
*.016	3.653	3.876	3	11.628	بين المجموعات	تحديد الاتجاهات المستقبلية
		1.061	79	83.824	داخل المجموعات	
			82	95.452	المجموع	
*.011	3.947	4.559	3	13.676	بين المجموعات	تحديد العوامل المستقبلية المجهولة
		1.155	79	91.230	داخل المجموعات	
			82	104.906	المجموع	
**.004	4.889	3.242	3	9.725	بين المجموعات	بناء السيناريوهات
		0.663	79	52.380	داخل المجموعات	
			82	62.104	المجموع	
**.003	5.003	4.478	3	13.433	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		0.895	79	70.697	داخل المجموعات	
			82	84.129	المجموع	
*.011	3.963	2.558	3	7.675	بين المجموعات	تطوير خطة الطوارئ
		0.646	79	51.004	داخل المجموعات	
			82	58.679	المجموع	

مستوى الدلالة	قيمة f	المسمى الوظيفي			مصدر التباين	المتغير البعد
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
		2.979	3	8.936	بين المجموعات	
** .006	4.428	0.673	79	53.147	داخل المجموعات	التخطيط بالسيناريو
			82	62.083	المجموع	

** دالة إحصائيًا عند 01. * دالة إحصائيًا عند 05.

من خلال جدول (4-15) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (المسمى الوظيفي).

ومن أجل دراسة الفروق في بعد التخطيط بالسيناريو وأبعاده حسب متغير المسمى الوظيفي، تم

استخدام اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-16): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية

4	3	2	1	المتوسط الحسابي	البعد
-	*.89	-		4.02	رئيس مجلس الادارة
-	-			3.42	نائب رئيس مجلس الادارة
*.73				3.13	عضو مجلس الادارة
				3.85	مدير تنفيذي
-	*1.04	-		4.13	رئيس مجلس الادارة
-	-			3.55	نائب رئيس مجلس الادارة
				3.09	عضو مجلس الادارة
				3.67	مدير تنفيذي
-	*1.02	-		3.98	رئيس مجلس الادارة
-	-			3.29	نائب رئيس مجلس الادارة
*.85				2.95	عضو مجلس الادارة
				3.80	مدير تنفيذي
-	-	-		3.76	رئيس مجلس الادارة

4	3	2	1	المتوسط الحسابي	البعد
-	*.72			3.33	نائب رئيس مجلس الادارة
*.87				3.04	عضو مجلس الادارة
				3.91	مدير تنفيذي
-	-	-		4.07	رئيس مجلس الادارة
-	*1.00			3.53	نائب رئيس مجلس الادارة
*.85				3.08	عضو مجلس الادارة
				3.93	مدير تنفيذي
-	*.77	-		3.93	رئيس مجلس الادارة
-	-			3.33	نائب رئيس مجلس الادارة
*.64				3.16	عضو مجلس الادارة
				3.80	مدير تنفيذي
-	*.84	-		3.98	رئيس مجلس الادارة
-	-			3.44	نائب رئيس مجلس الادارة
*.68				3.14	عضو مجلس الادارة
				3.82	مدير تنفيذي

يتضح من الجدول (4-16) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة

تُعزى للمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة. كما يتضح من

الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة

حول (تحديد المشاركين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، صياغة

الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) تعزى لصالح رئيس مجلس الإدارة، وحول (بناء السيناريوهات) تعزى

لصالح المدير التنفيذي.

- سنوات الخدمة

جدول (4-17): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة f	المؤهل العلمي			مصدر التباين	المتغير البعد
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.400	.928	1.035	2	2.071	بين المجموعات	تحديد المشاركين
		1.116	80	89.258	داخل المجموعات	
			82	91.329	المجموع	
.983	.017	.008	2	0.016	بين المجموعات	تحديد المؤثرين
		.460	80	36.833	داخل المجموعات	
			82	36.849	المجموع	
.392	.947	1.104	2	2.207	بين المجموعات	تحديد الاتجاهات المستقبلية
		1.166	80	93.244	داخل المجموعات	
			82	95.452	المجموع	
.297	1.231	1.566	2	3.133	بين المجموعات	تحديد العوامل المستقبلية المجهولة
		1.272	80	101.773	داخل المجموعات	
			82	104.906	المجموع	
.304	1.210	.912	2	1.823	بين المجموعات	بناء السيناريوهات
		.754	80	60.281	داخل المجموعات	
			82	62.104	المجموع	
.343	1.083	1.109	2	2.218	بين المجموعات	صياغة الاستراتيجية
		1.024	80	81.911	داخل المجموعات	
			82	84.129	المجموع	
.478	.745	.536	2	1.073	بين المجموعات	تطوير خطة الطوارئ
		.720	80	57.606	داخل المجموعات	
			82	58.679	المجموع	
.443	.823	.625	2	1.251	بين المجموعات	التخطيط بالسيناريو
		.760	80	60.832	داخل المجموعات	
			82	62.083	المجموع	

** دالة إحصائيًا عند 01. * دالة إحصائيًا عند 05.

من خلال جدول (4-17) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة). وتشير هذه النتيجة إلى أن عدد سنوات الخدمة أو الخبرة العملية للمشاركين لا يؤثر بشكل ملحوظ على تقييمهم لممارسات التخطيط بالسيناريو داخل هذه المنظمات.

3.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول التمييز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test لمتغير الجنس، واختبار One Way Anova للمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

- الجنس

جدول (4-18): تحليل الفروق لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (F)	المتغير	
		المتوسطات	العدد
.454	.565	3.31	57
		3.43	26

** دالة إحصائية عند 01. * دالة إحصائية عند 05.

من خلال جدول (4-18) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول التمييز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة

تُعزى للمتغير (الجنس). تشير هذه النتيجة إلى أن تقييم الأفراد لمستوى التميز المؤسسي في هذه المنظمات لا يختلف بشكل ملحوظ بين الذكور والإناث.

- المؤهل العلمي

جدول (4-19): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى للمتغير المؤهل العلمي

المتغير					المؤهل العلمي	
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	2.883	2	1.442		
التميز المؤسسي	داخل المجموعات	46.625	80	.583	2.474	.091
	المجموع	49.508	82			

** دالة إحصائية عند 01. * دالة إحصائية عند 05.

من خلال جدول (4-19) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي). تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى التعليم أو المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة لا يؤثر بشكل كبير على تقييمهم لمستوى التميز المؤسسي في هذه المنظمات.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة يتحدد بشكل أساسي بناءً على عدة عوامل تنظيمية وإدارية تتجاوز المؤهل العلمي. فقد يعتمد التميز المؤسسي في هذه المنظمات على القدرة على تطبيق استراتيجيات عمل فعالة، تنظيم الموارد بشكل جيد، ووجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والكفاءة، وهي عوامل قد لا تتأثر بشكل مباشر بالمستوى التعليمي.

علاوة على ذلك، يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى، مثل الخبرة العملية أو التنسيق بين فرق العمل أو القيادة الفعالة، التي تؤثر بشكل أكبر على تقييم التميز المؤسسي مقارنة بالمؤهل العلمي. إذ من

الممكن أن يكون الأفراد في هذه المنظمات، بغض النظر عن خلفياتهم التعليمية، قد تلقوا تدريبًا عمليًا أو اكتسبوا خبرات تؤهلهم لتحقيق التميز المؤسسي.

بالتالي، تشير هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة لا يعتمد بالضرورة على المؤهل العلمي، بل على مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر بشكل أكبر في تقييم الأداء المؤسسي.

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، يتضح أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع دراسة الأزوري وجفري (2022)، ودراسة المجدلاوي (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- المسمى الوظيفي

جدول (4-20): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير		المسمى الوظيفي		
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات
	بين المجموعات	4.425	3	1.475
التميز المؤسسي	داخل المجموعات	45.083	79	.571
	المجموع	49.508	82	

** دالة إحصائيًا عند 0.01. * دالة إحصائيًا عند 0.05.

من خلال جدول (4-20) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة

تُعزى للمتغير (المسمى الوظيفي). تعكس هذه النتيجة أنه لا يوجد تأثير جوهري للمسمى الوظيفي للمشاركين في الدراسة على تقييمهم لمستوى التميز المؤسسي داخل هذه المنظمات.

- سنوات الخدمة

جدول (4-21): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

المؤهل العلمي				المتغير		
مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
		.187	2	0.373	بين المجموعات	
.739	.304	.614	80	49.135	داخل المجموعات	التميز المؤسسي
			82	49.508	المجموع	

** دالة إحصائيًا عند 01. * دالة إحصائيًا عند 05.

من خلال جدول (4-21) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (سنوات الخدمة). تشير هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعدد سنوات الخدمة للمشاركين في الدراسة على تقييمهم لمستوى التميز المؤسسي داخل هذه المنظمات. بمعنى آخر، لا يبدو أن الخبرة الطويلة في العمل داخل المنظمة تؤثر بشكل ملموس على كيفية إدراك العاملين لجودة وأداء المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي.

خلاصة الفصل الرابع

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات المتعلقة بممارسات التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة باستخدام أدوات إحصائية متنوعة مثل اختبار الانحدار الخطي المتعدد

واختبارات التباين (ANOVA) لفحص الفروق بين المتوسطات. هدف هذا التحليل إلى اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد التخطيط بالسيناريو، مثل تحديد المشاركين وصياغة الاستراتيجية، والتي كانت لصالح بعض المتغيرات مثل الجنس والمسمى الوظيفي. من ناحية أخرى، لم تُظهر المتغيرات الأخرى مثل المؤهل العلمي وسنوات الخدمة أي فروق ذات دلالة إحصائية. كما تبين أن التخطيط بالسيناريو له تأثير إيجابي على التميز المؤسسي، مع وجود تأثير أكبر لبعض الأبعاد مثل تحديد المشاركين وصياغة الاستراتيجية. بناءً على هذه النتائج، تم تأكيد بعض الفرضيات المتعلقة بأثر ممارسات التخطيط بالسيناريو على التميز المؤسسي، بينما تم رفض البعض الآخر، مما يفتح المجال لمزيد من البحث لفهم العوامل التي تؤثر في التميز المؤسسي داخل هذه المنظمات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

تمهيد

1.5 النتائج تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها

2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني وتفسيرها

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة وتفسيرها

1.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى وتفسيرها

2.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وتفسيرها

3.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة وتفسيرها

4.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة وتفسيرها

التوصيات

تمهيد

تناول الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم تفسير النتائج وتحليل دلالاتها العلمية والعملية، وبيان مدى اتساقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة. كما ركّز الفصل على ربط نتائج الدراسة بسياقها التطبيقي وخصوصية منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها، تضمن الفصل مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها الإسهام في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز التميز المؤسسي، إضافة إلى اقتراح آفاق بحثية مستقبلية ذات صلة بموضوع الدراسة.

2.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها:

أظهرت نتائج السؤال الأول من خلال الجدول (4-2) حصول بُعد "تحديد المؤثرين" على الترتيب الأول في مكونات التخطيط بالسيناريو؛ حيث بلغ الوزن النسبي (72.39%). كما تشير النتائج إلى تدني الوزن النسبي لبُعد "تحديد العوامل المستقبلية المجهولة"؛ إذ بلغ (64.92%).

وتُعزو الباحثة حصول بُعد "تحديد المؤثرين" على الترتيب الأول إلى إدراك متزايد لدى المؤسسات، ومن بينها منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، لأهمية هذا البُعد في توجيه السياسات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، خصوصاً في سياق الدفاع عن حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة وتلبية احتياجاتهم المتغيرة. فالمؤثرون، سواء كانوا داخل المنظمات كالقادة والمديرين، أو خارجها كالجهاز الحكومية والممولين والمؤسسات الإعلامية ومنظمات المجتمع المدني، يُعدّون عناصر فاعلة لها القدرة على دعم قضايا

الإعاقة أو إعاقتها؛ ومن ثم، فإنّ تحديدهم وفهم أدوارهم واتجاهاتهم يُعدّ نقطة انطلاق أساسية لبناء سيناريوهات أكثر فاعلية واستجابة للواقع. وتكتسب هذه الخطوة أهمية إضافية لدى الـ DPOs كونها تعمل في بيئة معقدة تتطلب التنسيق المستمر مع مؤسسات الدولة والمنظمات الدولية والجهات المانحة لتحقيق برامج تمكينية قائمة على الحقوق والمساواة. كما أن ارتفاع الوزن النسبي لهذا البُعد يعكس مدى وعي تلك المنظمات بضرورة بناء تحالفات استراتيجية وتحشيد التأييد لقضايا الإعاقة عبر تحديد مراكز القوى المؤثرة ومواقع النفوذ في المجتمع.

وفي المقابل، يُلاحظ تدني الوزن النسبي لبُعد "تحديد العوامل المستقبلية المجهولة" (64.92%)، ما يعكس تحدياً حقيقياً تواجهه منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، يتمثل في ضعف قدراتها المؤسسية على استشراف المستقبل والتعامل مع اللائقين، خاصة في ظل بيئات سياسية واقتصادية غير مستقرة، كالتّي تعاني منها العديد من دول العالم النامي. فغالباً ما تشغل هذه المنظمات بتلبية الاحتياجات العاجلة والطارئة، مما يجعلها أقل قدرة على التفكير الاستباقي أو التخطيط لمتغيرات محتملة مثل التحولات في السياسات الحكومية، أو تغييرات التمويل، أو الأوبئة، أو الأزمات الإنسانية. ويُعزى هذا الضعف إلى قلة الاستثمار في أدوات التحليل المستقبلي، ونقص التدريب في إدارة المخاطر والتخطيط القائم على السيناريوهات. وبالتالي، فإنّ تدني هذا البُعد يبرز الحاجة إلى تمكين الـ DPOs من تطوير أنظمة إنذار مبكر، واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والبيانات المفتوحة، وتعزيز التفكير الاستراتيجي داخل هياكلها؛ بما يضمن جاهزيتها لمواجهة المجهولات، ويُعزّز من فاعليتها في تلبية احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة في الحاضر والمستقبل على حد سواء. وبشكل عام، يتضح للباحثة أن درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية كانت متوسطة، بوزن نسبي بلغ (67.62%). ويُعبّر هذا المؤشر عن وجود وعي مبدئي لدى هذه المنظمات بأهمية التخطيط المستقبلي

والاستباقي، إلا أنه لا يزال في إطار محدود لا يرقى إلى مستوى المؤسسة أو التوظيف الفعّال لكامل عناصر التخطيط بالسيناريو، وذلك في ظل مجموعة من التحديات البنوية والبيئية التي تواجهها هذه المنظمات.

وتُعزو الباحثة هذا المستوى من التطبيق إلى طبيعة البيئة المعقدة التي تعمل فيها منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، والتي تتميز بعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي، ومحدودية الموارد، وضغط الاحتياجات اليومية المتزايدة؛ مما يجعل التخطيط طويل المدى تحديًا ثانويًا في مقابل الاستجابة السريعة للحالات الطارئة. ويُضاف إلى ذلك محدودية القدرات الفنية في مجال تحليل الاتجاهات المستقبلية، والتعامل مع العوامل غير المؤكدة، وصياغة سيناريوهات متعددة، نتيجة لضعف الاستثمار في بناء القدرات المؤسسية والتدريب المتخصص للعاملين.

وتزداد أهمية هذا التفسير في ضوء التداعيات العميقة لحرب غزة 2023، التي شكّلت نقطة تحوّل حادة في واقع عمل الـDPOs، حيث خلّفت آثارًا إنسانية واجتماعية واقتصادية قاسية، لا سيما على فئة الأشخاص ذوي الإعاقة الذين كانوا في طليعة الفئات المتضررة بفعل تدمير البنية التحتية الصحية، وتعطيل مراكز التأهيل والرعاية، وقطع سلاسل الإمداد للأدوية والأدوات المساعدة؛ مما عمّق من معاناتهم. لقد أبرزت هذه الحرب الحاجة الملحة لتبني نهج أكثر احترافية في التخطيط الاستراتيجي، يتيح لتلك المنظمات الاستعداد المسبق لمواجهة الكوارث، وبناء خطط طوارئ وبدائل مرنة للتعامل مع السيناريوهات المستقبلية القاسية، بما في ذلك النزاعات المسلحة والاضطرابات الكبرى.

وعلى الرغم من أن بعض المنظمات أظهرت مرونة في التكيف المؤقت مع الأوضاع الطارئة، إلا أن محدودية التخطيط المسبق، وغياب الرؤية المبنية على سيناريوهات متوقعة، أدت إلى تقليص فاعلية الاستجابة الطارئة، وفرض ضغوط إضافية على الموارد المحدودة أصلاً. كما كشفت الحرب عن ضعف

التنسيق بين المنظمات، وغياب قواعد بيانات دقيقة وموحدة، مما يعيق سرعة اتخاذ القرار وتخصيص الموارد بشكل عادل وفعال.

لذا، فإن استمرار مستوى "المتوسط" في تطبيق التخطيط بالسيناريو يجب أن يُنظر إليه كجرس إنذار يستدعي من DPOs، ومعها الجهات الحكومية والمانحة، تبني استراتيجيات لتعزيز القدرات التخطيطية، ودمج أدوات التحليل المستقبلي في الممارسات اليومية، وتطوير سيناريوهات تستوعب تداعيات الحروب، والحصار، والكوارث، بما يُمكنها من حماية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الأساسية لهم حتى في أحلك الظروف.

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بدرجة ممارسة التخطيط بالسيناريو وجود اتفاق جزئي مع نتائج الدراسة الحالية؛ حيث بينت بعض الدراسات أن درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو كانت متوسطة، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة. ومن أبرز هذه الدراسات: دراسة أبو خفاجة (2020)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو بلغت (62.9%)، ما يدل على مستوى متوسط في التطبيق، ودراسة الشاعر (2019) التي أظهرت نتائج مماثلة، إضافة إلى دراسة Meyerowitz et al. (2018)، التي بيّنت تبايناً في مستوى التخطيط بين المتوسط والمنخفض نتيجة اختلاف الاستجابة والتفاعل بين المديرين في سياقات متعددة.

في المقابل، خالفت غالبية الدراسات نتائج هذه الدراسة، حيث أكدت على أن درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو كانت مرتفعة، مما يدل على وجود تطبيق فعال وشامل لهذه الممارسة في المؤسسات التي تناولتها. ومن بين هذه الدراسات: العبودي (2023)، مسلم (2022)، المجدلاوي (2021)، كباجة (2020)، وأبو حصيرة (2020)، حيث أشارت جميعها إلى وجود اهتمام كبير بأبعاد التخطيط بالسيناريو وارتباطه بتحقيق أهداف استراتيجية ومؤسسية. كما دعمت هذا الاتجاه دراسات مثل عبدالعال (2017)،

الجبر (2019)، و(Bouhalleb & Smida (2019)، التي أبرزت دور التخطيط بالسيناريو في تعزيز المرونة والتكيف داخل المؤسسات، حتى وإن لم تُقدّم نسباً صريحة. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الوحيدة التي صنّفت درجة ممارسة التخطيط بالسيناريو بأنها منخفضة بشكل واضح كانت دراسة Torkornoo et al. (2019)، والتي عزت ذلك إلى التحديات السياسية التي تعاني منها البيئة الغانية.

البعد الأول: تحديد المشاركين

أظهرت نتائج الجدول (5-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تحديد المشاركين)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (67.61%)، وجاءت الفقرة (5) "توجد مشاركة فعالة من قبل الفرق الاستشارية في عملية التخطيط" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (74.94%)، وجاءت الفقرة (2) "يشارك الخبراء في الأبعاد المختلفة (اقتصاديين، اجتماعيين، سياسيين، ومتخصصين في قضايا الإعاقة) في صنع القرار" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (62.89%)،

ترجع الباحثة التباين في ترتيب فقرات هذا البعد إلى اختلاف طبيعة ومستوى إشراك الفاعلين المعنيين بعملية التخطيط داخل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهو تباين يمكن تفسيره من خلال عدة أبعاد تنظيمية ومجتمعية.

فالنتيجة المرتفعة للفقرة (5) "توجد مشاركة فعالة من قبل الفرق الاستشارية في عملية التخطيط"، والتي حصلت على أعلى وزن نسبي (74.94%)، تعكس مدى اعتماد المنظمات على الفرق الاستشارية الداخلية في إدارة وتوجيه عمليات التخطيط. ويُعزى ذلك إلى أن هذه الفرق غالباً ما تتكون من موظفين ذوي خبرة ميدانية مباشرة في قضايا الإعاقة، ما يجعلهم أكثر دراية باحتياجات الفئات المستهدفة وأقدر

على التفاعل مع التحديات اليومية، وبالتالي فإن مشاركتهم في التخطيط تُعد أكثر واقعية وعملية. كما أن قريهم من صناعات القرار داخل المنظمة يعزز من فرص تأثيرهم الفعلي في رسم السياسات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

في المقابل، جاءت الفقرة (2) "يشارك الخبراء في الأبعاد المختلفة (اقتصاديين، اجتماعيين، سياسيين، ومتخصصين في قضايا الإعاقة) في صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بنسبة (62.89%)، ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في إشراك الكفاءات والخبرات الخارجية المتخصصة. ويُحتمل أن يرجع هذا الضعف إلى عدد من الأسباب؛ منها محدودية الموارد المالية التي قد تعيق توظيف أو التعاقد مع خبراء من خارج المنظمة، أو غياب آليات مؤسسية واضحة لاستدعاء الخبراء ودمج آرائهم في صلب العملية التخطيطية. كما يمكن أن يكون هناك قصور في بناء الشراكات مع الجامعات، مراكز البحوث، أو الجهات الرسمية المختصة التي تملك تلك الخبرات، خاصة في ظل الواقع السياسي والاجتماعي الصعب الذي تمر به المؤسسات في غزة.

إضافة إلى ذلك، فإن التباين قد يعكس ثقافة تنظيمية تفضل التعامل مع الفرق الداخلية بدلاً من الانفتاح على شركاء أو مختصين خارجيين، سواء بسبب اعتبارات الخصوصية التنظيمية أو انعدام الثقة في مدى توافق آراء الخبراء مع توجهات المؤسسة. هذا الأمر قد يؤدي إلى غلبة الطابع التقليدي أو المحدود على عملية التخطيط، مما يحد من استثمار الرؤى متعددة التخصصات التي يمكن أن تُثري القرارات الاستراتيجية وتعزز من فاعلية التخطيط بالسيناريو.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي أوضحت بأن بعد تحديد المشاركين كان مرتفعاً كما في دراسة المجدلوي (2021)، وأبو حصيرة (2020)، وعبدالعال (2017)، وBouhaleb

.& Smida (2019)

نتيجةً للمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يمكن ملاحظة اختلاف في النتائج فيما يتعلق بُعد "تحديد المشاركين". ففي حين أظهرت الدراسات السابقة مثل دراسة المجدلاوي (2021)، وأبو حصيرة (2020)، وعبدالعال (2017)، و Bouhaleb & Smida (2019) أن مستوى "تحديد المشاركين" كان مرتفعاً، فإن نتائج الدراسة الحالية أظهرت تبايناً في هذا البُعد، حيث كان مستوى المشاركة في التخطيط داخل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية أقل من المتوقع.

البعد الثاني: تحديد المؤثرين

أظهرت نتائج الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تحديد المؤثرين)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (72.39%)، وجاءت الفقرة (1) "يتم تحديد القوى المؤثرة على عمليات التخطيط في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (76.87%)، وجاءت الفقرة (2) "تهتم المنظمة بمتابعة تأثير الجهات الخارجية (مثل الحكومات أو المنظمات الدولية) على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (66.75%).

وتُرجع الباحثة هذا التباين في ترتيب الفقرات إلى اختلاف طبيعة ومستوى إشراك الأطراف المعنية في عملية التخطيط داخل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (DPOs) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. فالنتيجة المرتفعة للفقرة الخامسة، والتي تشير إلى "وجود مشاركة فعالة من قبل الفرق الاستشارية"، تعكس توجهاً متزايداً لدى هذه المنظمات نحو تفعيل الأطر التنظيمية الداخلية، والاستفادة من الكوادر الاستشارية القائمة ضمن فرق العمل، والتي غالباً ما تكون جزءاً من الهيكل المؤسسي، مما يجعل إشراكها أكثر سهولة واعتيادية في عملية التخطيط. ويُحتمل أن تكون هذه الفرق من داخل المنظمة أو متعاونين دائمين

اعتادت المنظمات الاستعانة بهم في إدارة البرامج والمشاريع، وهو ما يعزز من حضورهم في مراحل التخطيط المختلفة، لا سيما في ظل محدودية الموارد والاعتماد على فرق مصغرة ذات كفاءة متعددة. في المقابل، فإن تدني الوزن النسبي للفقرة الثانية، والتي تتعلق بمشاركة الخبراء في الأبعاد المختلفة (اقتصاديين، اجتماعيين، سياسيين، ومتخصصين في قضايا الإعاقة) في صنع القرار، يعكس ضعف التنسيق مع البيئة الخارجية، وخاصة مع أصحاب المعرفة المتخصصة والمستقلة، والذين يُفترض أن يثروا عملية التخطيط الاستراتيجي برؤى متعددة التخصصات. ويُعزى هذا القصور إلى عدة أسباب، أبرزها: محدودية العلاقات المؤسسية مع الخبراء الخارجيين، أو غياب ثقافة الانفتاح والتشبيك مع أصحاب الكفاءات، أو حتى ضعف القدرة التمويلية التي تعيق استقطاب خبراء محترفين للمساهمة في بلورة رؤى شاملة طويلة المدى.

كما أن السياق السياسي والاقتصادي غير المستقر في قطاع غزة، بما في ذلك آثار حرب 2023، يزيد من تعقيد استقطاب الخبراء، ويعزز من الاعتماد على الجهود الذاتية الداخلية. فالعديد من المنظمات تجد نفسها مضطرة إلى الاعتماد على فرقها الحالية نظرًا لصعوبة الوصول إلى خبراء مستقلين، أو بسبب ضغوط العمل الطارئ، ما يؤدي إلى ضعف التنوع في مصادر المعرفة والرؤية في أثناء التخطيط. تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن بُعد "تحديد المؤثرين" كان مرتفعًا. فقد أكدت كل من دراسة المجدلوي (2021)، وأبو حصيرة (2020)، وعبدالعال (2017)، و Bouhaleb & Smida (2019) على الأهمية الكبيرة لتحديد المؤثرين في عملية التخطيط، مما يعكس التأثير الفاعل للأطراف المعنية في تشكيل السيناريوهات وصنع القرارات الاستراتيجية.

البعد الثالث: تحديد الاتجاهات المستقبلية

أظهرت نتائج الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تحديد الاتجاهات المستقبلية)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (67.28%)، وجاءت الفقرة (5) "يتم متابعة التقارير والدراسات الحديثة لتحديد الاتجاهات المستقبلية" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (71.28%)، وجاءت الفقرة (4) "تحرص المنظمة على وجود دراسة مستمرة للاتجاهات الثقافية وتأثيرها على التخطيط" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (64.34%).

وتُرجع الباحثة هذا التفاوت في ترتيب الفقرات إلى اختلاف طبيعة الأدوات والموارد المستخدمة في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة (DPOs) في تتبع الاتجاهات المستقبلية، ومدى وعيها بأهمية العوامل الثقافية والاجتماعية في صياغة الخطط الاستراتيجية. فقد أظهرت النتيجة المرتفعة للفقرة الخامسة، والتي تنص على "يتم متابعة التقارير والدراسات الحديثة لتحديد الاتجاهات المستقبلية"، وجود توجه نسبي لدى هذه المنظمات نحو الاعتماد على المصادر المكتوبة والموثوقة - مثل التقارير المحلية والدولية، والدراسات المتخصصة - كمصدر رئيس لتكوين تصورات مستقبلية. ويُعزى ذلك إلى سهولة الوصول إلى هذه الموارد نسبيًا، خاصة تلك التي تصدر عن جهات دولية مانحة أو منظمات أممية، والتي غالبًا ما تكون متاحة باللغة العربية أو عبر الإنترنت، ما يتيح للعاملين استخدامها كمرجعية في وضع السيناريوهات المستقبلية، خصوصًا في ظل محدودية الموارد الداخلية لتوليد البيانات الخاصة.

في المقابل، فإن التدني في تقييم الفقرة الرابعة، والمتعلقة ب"حرص المنظمة على وجود دراسة مستمرة للاتجاهات الثقافية وتأثيرها على التخطيط"، يعكس ثغرة واضحة في إدراك أهمية العامل الثقافي في بناء

التصورات المستقبلية، وهو ما قد يُفسّر بضعف البنية البحثية داخل هذه المنظمات، أو محدودية التخصصات الاجتماعية والأنثروبولوجية ضمن فرق العمل، ما يجعل هذه الأبعاد أقل حضوراً في عملية التخطيط الاستراتيجي. كما يمكن أن يكون السبب متعلقاً بعدم وجود أدوات منهجية واضحة أو كافية لرصد التحولات الثقافية، أو عدم إدراك الأثر العميق للثقافة في تشكيل سلوكيات الأشخاص ذوي الإعاقة والمجتمعات التي يعيشون فيها.

وتشير الباحثة إلى أن هذا التفاوت يعكس أيضاً نمطاً من التفكير التخطيطي الذي يركز على المعطيات المادية والكمية على حساب البعد النوعي والثقافي، وهو أمر قد ينتج عنه خطط غير منسجمة مع البيئة المحلية ثقافياً واجتماعياً. وتزداد أهمية هذا الأمر في السياق الفلسطيني، حيث تمارس الثقافة المجتمعية دوراً مزدوجاً: فهي من جهة قد تساهم في دمج الأشخاص ذوي الإعاقة إذا تميزت بالتسامح والانفتاح، ومن جهة أخرى قد تُكرّس التهميش والتمييز إذا سادت فيها التصورات النمطية والسلبية تجاه الإعاقة.

وفي ضوء التداعيات المركبة لحرب غزة 2023، وما خلفته من تغيرات مجتمعية ونفسية عميقة، تؤكد الباحثة على ضرورة تطوير آليات تحليل الاتجاهات الثقافية والاجتماعية بشكل منهجي، ودمجها في صلب التخطيط بالسيناريو، لضمان بناء خطط واقعية وحساسة للسياق المحلي. فالفشل في استيعاب المتغيرات الثقافية الناشئة بعد الحرب - كتحويلات في أولويات الأسر، أو تغير نظرة المجتمع نحو ذوي الإعاقة - قد يؤدي إلى فجوة بين الخطط والاحتياجات الفعلية للفئة المستهدفة.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن بُعد "تحديد الاتجاهات المستقبلية" كان مرتفعاً. ففي الدراسات مثل دراسة مسلم، والمجدلاوي (2021)، وأبو حصيرة (2020)، وعبدالعال (2017)، و(Bouhaleb & Smida (2019)، تم التأكيد على أهمية تحديد الاتجاهات المستقبلية

باعتبارها عنصرًا حيويًا في عملية التخطيط بالسيناريو، مما يعكس اهتمامًا مرتفعًا بهذا البعد. ومع ذلك، أظهرت الدراسة الحالية نتائج مختلفة تشير إلى مستوى أقل في اهتمام المشاركين بتحديد الاتجاهات المستقبلية.

البعد الرابع: تحديد العوامل المستقبلية المجهولة

أظهرت نتائج الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تحديد العوامل المستقبلية المجهولة)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (64.92%)، وجاءت الفقرة (5) "توجد آلية لمتابعة التطورات المفاجئة في التكنولوجيا التي قد تؤثر على المنظمات، وخاصة تلك التي تؤثر على الأشخاص ذوي الإعاقة" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (65.54%)، وجاءت الفقرة (2) "يتم تضمين سيناريوهات غير متوقعة في عملية التخطيط، مع التركيز على تأثيراتها المحتملة على خدمات الأشخاص ذوي الإعاقة" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (63.86%).

وتُرجع الباحثة هذا التفاوت في تقييم الفقرات إلى التحديات المؤسسية والبيئية التي تواجه منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي تُؤثر بشكل مباشر على قدرتها على استيعاب وتضمين العوامل المستقبلية غير المؤكدة في عمليات التخطيط. فعلى الرغم من أن الفقرة الخامسة، والتي تشير إلى وجود آلية لمتابعة التطورات المفاجئة في التكنولوجيا، قد حصلت على أعلى وزن نسبي (65.54%)، إلا أن هذه النسبة لا تزال ضمن المستوى المتوسط، ما يعكس وجود وعي نسبي لدى تلك المنظمات بأهمية متابعة الابتكارات التكنولوجية وتأثيرها المحتمل على الأشخاص ذوي الإعاقة،

خاصة فيما يتعلق بالأجهزة التعويضية أو أدوات التواصل الحديثة، لكنه وعي يفتر إلى التفعيل الكامل بسبب ضعف البنية التحتية التكنولوجية وندرة الموارد المالية اللازمة للاستفادة من هذه التطورات.

أما الفقرة الثانية، التي حصلت على الترتيب الأخير (63.86%)، فتشير إلى وجود قصور واضح في قدرة المنظمات على دمج السيناريوهات غير المتوقعة في خططها المستقبلية. وتُعزى هذه النتيجة إلى غياب ثقافة التفكير الاستباقي وإدارة المخاطر في معظم المنظمات المحلية، إلى جانب محدودية الأدوات التحليلية والكوادر المؤهلة التي يمكنها تصور سيناريوهات بديلة وفهم تأثيرها على الفئات الأكثر هشاشة، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة.

وترى الباحثة أن هذه الفجوة في تضمين العوامل المجهولة تمثل تحديًا استراتيجيًا بالغ الأهمية، خاصة في ظل السياق غير المستقر الذي تعيشه غزة، والذي يتسم بعدم اليقين والتغير المفاجئ نتيجة الأزمات الإنسانية والعدوانيات المتكررة، وآخرها حرب غزة 2023. فقد كشفت هذه الحرب عن هشاشة أنظمة الاستجابة لدى عدد من المنظمات، وعن غياب خطط الطوارئ المبنية على سيناريوهات غير تقليدية، ما أدى إلى تعثر بعض الخدمات الحيوية المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة، وفشل العديد من البرامج في التكيف مع الواقع الجديد.

وفي ضوء هذه المعطيات، تؤكد الباحثة أن ضعف تضمين السيناريوهات غير المتوقعة في التخطيط يعكس افتقار المنظمات إلى البنية العقلية والهيكلية اللازمة للتفكير بالاحتمالات المستقبلية، وهو أمر بالغ الخطورة في بيئة غير مستقرة كالبيئة الفلسطينية.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن بُعد "تحديد العوامل المستقبلية المجهولة" كان مرتفعًا. فقد أشارت دراسات مثل دراسة المجدلاوي (2021)، وأبو حصيرة (2020)، وعبدالعال (2017)، وBouhalleb & Smida (2019) إلى أن تحديد العوامل المجهولة للمستقبل

يُعتبر أحد الأبعاد الرئيسية في عملية التخطيط بالسيناريو، مما يعكس اهتمامًا مرتفعًا بهذا البُعد. ومع ذلك، أظهرت الدراسة الحالية نتائج متباينة تشير إلى مستوى أقل في التركيز على هذا البُعد من قبل المشاركين.

البعد الخامس: بناء السيناريوهات

أظهرت نتائج الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (بناء السيناريوهات)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (65.83%)، وجاءت الفقرة (5) "يتم تحديث السيناريوهات بشكل دوري استنادًا إلى التغيرات المستمرة" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (75.18%)، وجاءت الفقرة (3) "يتم بناء السيناريوهات بناءً على التحليل الموضوعي والواقعي" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (61.93%).

وُرجع الباحثة هذا التفاوت في تقييم الفقرات إلى تباين الوعي والقدرة في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية على تطبيق مفاهيم وأدوات بناء السيناريوهات بشكل فعال وواقعي. فقد حصلت الفقرة الخامسة، التي تنص على "يتم تحديث السيناريوهات بشكل دوري استنادًا إلى التغيرات المستمرة"، على أعلى وزن نسبي (75.18%)، مما يعكس اهتمامًا نسبيًا كبيرًا من قبل العاملين في المنظمات بتحديث خططهم الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئتهم المحلية والعالمية. ويُظهر هذا الوعي بالضرورة الملحة لمواكبة التغيرات المستمرة في السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى التحديات الإنسانية التي تفرضها الأزمات المتكررة في قطاع غزة، بما في ذلك الأوضاع الناتجة عن حرب غزة 2023. وهذا التحديث الدوري يُعتبر أداة فعالة لتطوير الخطط والاستراتيجيات التي تستجيب بسرعة لاحتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة في سياقات مختلفة.

لكن في المقابل، حصلت الفقرة الثالثة، التي تتحدث عن "بناء السيناريوهات بناءً على التحليل الموضوعي والواقعي"، على أدنى وزن نسبي (61.93%)، مما يعكس وجود قصور في القدرة على بناء سيناريوهات تعتمد على تحليل موضوعي وواقعي للعوامل الداخلية والخارجية. ويمكن أن يُفسّر ذلك بعدم توفر البيانات الكافية أو ضعف الكوادر المدربة في مجال التحليل الاستراتيجي، ما يؤدي إلى ضعف التحليل الموضوعي في بناء السيناريوهات. وتعزو الدراسة نتيجة لعدة عوامل مثل نقص الأدوات التحليلية المناسبة أو غياب الخبرات العملية والتدريبية في مجال بناء السيناريوهات، فضلاً عن نقص التنسيق والتعاون مع الخبراء في المجالات المختلفة التي تؤثر على الأشخاص ذوي الإعاقة.

وتُشير الباحثة إلى أن هذا الفارق في تقييم فقرات بناء السيناريوهات يعكس نوعاً من التحدي الذي تواجهه منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي الفعّال. فالواقع الفلسطيني يفرض تحديات معقدة تتطلب قدرة على التكيف السريع، ولكن أيضاً مع ضرورة بناء خطط استناداً إلى بيانات وتحليلات دقيقة وموضوعية. وبالتالي، ترى الباحثة أن ضعف التحليل الموضوعي والواقعي قد يؤدي إلى سيناريوهات غير فعّالة أو غير واقعية، مما يقلل من قدرة المنظمات على الاستجابة للأزمات بكفاءة.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن بُعد "بناء السيناريوهات" كان مرتفعاً. ففي دراسات مثل دراسة المجدلوي (2021)، وأبو حصيرة (2020)، وعبدالعال (2017)، و(Bouhaleb & Smida 2019)، تم التأكيد على أهمية بناء السيناريوهات كأحد الأبعاد الأساسية في التخطيط بالسيناريو، حيث كانت النتائج تشير إلى مستوى مرتفع من التركيز على هذا البُعد. ومع ذلك، أظهرت الدراسة الحالية نتائج مخالفة، حيث أظهرت أن هذا البُعد لم يحظَ بنفس المستوى من الاهتمام والتركيز في منظمات الدراسة.

البعد السادس: صياغة الاستراتيجية

أظهرت نتائج الجدول (4- 8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (صياغة الاستراتيجية)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (67.61%)، وجاءت الفقرة (1) "يتم وضع استراتيجيات واضحة بناءً على السيناريوهات المستقبلية المختلفة" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (74.94%)، وجاءت الفقرة (5) "يتم مراجعة الاستراتيجية بانتظام وتعديلها وفقاً للمتغيرات الجديدة" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (63.37%).

تُرجع الباحثة هذا التفاوت في تقييم الفقرات إلى الاختلاف في مستوى الاهتمام والقدرة على تنفيذ الاستراتيجيات بناءً على السيناريوهات المستقبلية والتكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. فقد حصلت الفقرة الأولى، التي تنص على "يتم وضع استراتيجيات واضحة بناءً على السيناريوهات المستقبلية المختلفة"، على أعلى وزن نسبي (74.94%)، ما يعكس التركيز العالي من قبل العاملين في المنظمات على أهمية صياغة استراتيجيات واضحة تتماشى مع السيناريوهات المحتملة. ويُظهر هذا الاهتمام بإعداد خطط استراتيجية تضع في اعتبارها التغيرات المستقبلية المحتملة، وهو أمر أساسي في بيئة غير مستقرة مثل البيئة الفلسطينية، حيث تؤثر الأزمات المستمرة على قدرة المنظمات على الاستجابة بفعالية للاحتياجات المتزايدة للأشخاص ذوي الإعاقة.

لكن الفقرة الخامسة، التي تشير إلى "يتم مراجعة الاستراتيجية بانتظام وتعديلها وفقاً للمتغيرات الجديدة"، حصلت على أدنى وزن نسبي (63.37%)، مما يدل على ضعف في متابعة وتعديل

الاستراتيجيات بشكل دوري استجابةً للتغيرات والضعف الجديد. ويُفسر هذا الضعف بعدم القدرة على تفعيل آلية مرنة لمراجعة الاستراتيجيات، وهو ما يعد تحديًا كبيرًا في ظل الظروف المتقلبة والمشاكل التي قد تطرأ نتيجة الحروب أو الأزمات السياسية. في هذا السياق، يمكن أن يُعزى هذا التقييم المنخفض إلى صعوبة في تتبع وتقييم مدى فعالية الاستراتيجيات الموضوعية بسبب محدودية الموارد المتاحة، وكذلك بسبب التحديات الإدارية والتشغيلية التي قد تؤدي إلى نقص في المراجعة المنتظمة والاستجابة السريعة للمتغيرات.

وتُشير الباحثة إلى أن ضعف المراجعة المنتظمة والاستجابة الفعالة للتغيرات يُعد أحد التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات في التخطيط الاستراتيجي المستدام. فالبحث في هذا المجال يشير إلى ضرورة وجود آلية ديناميكية ومستدامة لتقييم الاستراتيجيات وتنقيحها بما يتماشى مع التطورات المستمرة. وبالنظر إلى الوضع الخاص في قطاع غزة، مثل حرب 2023 والتداعيات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عنها، فإن القدرة على تعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر تُعتبر مسألة حاسمة لتوفير خدمات فعالة ومستدامة للأشخاص ذوي الإعاقة في ظل الأوضاع غير المستقرة.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن بُعد "صياغة الاستراتيجية" كان مرتفعًا. فقد أظهرت دراسات مثل دراسة المجدلوي (2021)، وأبو حصيرة (2020)، وعبدالعال (2017)، وBouhaleb & Smida (2019) أن هذا البُعد كان يحظى بمستوى عالٍ من التطبيق والاهتمام في المنظمات محل الدراسة، مما يعكس قدرة هذه المنظمات على صياغة استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية. بينما في الدراسة الحالية، كان مستوى الاهتمام بهذا البُعد أقل، مما يشير إلى وجود تحديات أو فجوات في تطبيق عمليات صياغة الاستراتيجيات بشكل متكامل في السياق المدروس.

البعد السابع: تطوير خطة الطوارئ

أظهرت نتائج الجدول (4- 9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد (تطوير خطة الطوارئ)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للبعد في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (67.37%)، وجاءت الفقرة (2) "يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في حالات الطوارئ" بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (76.87%)، وجاءت الفقرة (5) "تمتلك المنظمة القدرة على اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري لضمان فاعليتها وتحسينها عند الحاجة" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (63.61%).

تُرجع الباحثة هذا التفاوت في تقييم الفقرات إلى اختلاف مستوى الاستعداد والقدرة على تطوير وتنفيذ خطط الطوارئ داخل منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. فقد حصلت الفقرة الثانية، التي تنص على "يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في حالات الطوارئ"، على أعلى وزن نسبي (76.87%)، ما يعكس مدى وضوح تنظيم الأدوار والمسؤوليات في حالات الطوارئ. وهذا يشير إلى أن العاملين في هذه المنظمات يولون أهمية كبيرة لتنظيم عمليات الطوارئ وتوزيع المهام بدقة أثناء الأزمات، وهو أمر أساسي في السياقات التي تشهد فترات من التوتر أو الأزمات المتكررة، مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية. كما يعكس هذا الاهتمام بالتحضير المسبق وضمان التنسيق بين جميع الأطراف لضمان استجابة سريعة وفعالة في حالات الطوارئ.

في المقابل، حصلت الفقرة الخامسة، التي تشير إلى "تمتلك المنظمة القدرة على اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري لضمان فاعليتها وتحسينها عند الحاجة"، على أدنى وزن نسبي (63.61%)، مما يعكس ضعف القدرة على تقييم وتحديث خطط الطوارئ بشكل دوري. يُفهم من هذا التقييم المنخفض أن

منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية قد تفتقر إلى الآليات اللازمة لاختبار خطط الطوارئ بشكل منتظم أو قد تواجه صعوبة في تنفيذ تلك الاختبارات بسبب نقص الموارد أو الخبرات. وتعزو الدراسة هذا أيضًا لعدم وجود بنية تحتية قوية لدعم التدريب والاختبارات الدورية في سياقات طوارئ مستمرة، خاصة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار والتحديات الميدانية كما هو الحال في قطاع غزة.

وتشير الباحثة إلى أن غياب الآلية الفعّالة لاختبار وتحديث خطط الطوارئ بشكل منتظم قد يؤدي إلى انخفاض فعالية هذه الخطط في مواجهة الأزمات المستقبلية. وبما أن هذا القطاع يواجه تحديات كبيرة نتيجة للأزمات المتكررة مثل حرب غزة 2023، فإن فشل اختبار الخطط بشكل دوري قد يعوق قدرة المنظمات على تقديم استجابة سريعة وفعّالة في الأوقات الحرجة.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت أن بُعد "تطوير خطة الطوارئ" كان مرتفعًا. فقد أظهرت دراسات مثل دراسة المجدلوي (2021)، وأبو حصيرة (2020)، وعبدالعال (2017)، و (Bouhaleb & Smida 2019) أن هذا البُعد كان يتمتع باهتمام كبير وتطبيق فعّال في المنظمات التي تم دراستها، مما يدل على استراتيجيات قوية ومتكاملة للتعامل مع الطوارئ. في المقابل، أظهرت الدراسة الحالية مستوى أقل من الاهتمام بتطوير خطة الطوارئ، مما قد يشير إلى وجود قصور أو تحديات في تطبيق هذا البُعد بشكل متنسق وفعّال في المنظمات محل الدراسة.

2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني وتفسيرها:

أظهرت نتائج الجدول (4- 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور (التميز المؤسسي)؛ حيث بلغ الوزن النسبي للمحور في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في

المحافظات الجنوبية الفلسطينية (67%)، وجاءت الفقرة (1) " تتمتع المنظمة برؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي " بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (76.14%)، وجاءت الفقرة (10) "تتعاون المنظمة مع الشركاء بشكل مستمر لتبادل المعرفة والخبرات بهدف تحسين الأداء المؤسسي" بالترتيب الأخير بوزن نسبي (59.52%).

تُعزى الباحثة التفاوت في تقييم فقرات المحور المتعلق بالتميز المؤسسي إلى مجموعة من العوامل التي تتعلق بقدرة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية على تطوير وتطبيق استراتيجيات واضحة للتميز المؤسسي، فضلاً عن تحديات التعاون المستمر مع الشركاء لتحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي.

حصلت الفقرة الأولى، التي تتحدث عن "تتمتع المنظمة برؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي"، على أعلى وزن نسبي (76.14%)، وهذا يشير إلى أن العاملين في المنظمات يرون أن هناك اهتمامًا كبيرًا بوضع رؤية استراتيجية واضحة تسهم في تعزيز التميز المؤسسي. فمن خلال هذه الرؤية الاستراتيجية، يتم تحديد الأهداف والطموحات المؤسسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها على المدى البعيد، مما يوفر إطارًا مرجعيًا لتوجيه جميع الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف. إن وجود رؤية استراتيجية متماسكة يعزز من قدرة المنظمة على التركيز على تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة، وتحسين مستوى حياة هؤلاء الأفراد، مما يعكس أهمية رؤية القيادة في تحسين فعالية المنظمة.

وتعتبر هذه الرؤية الاستراتيجية أداة هامة في توجيه المنظمات لمواجهة التحديات المختلفة التي قد تطرأ، سواء كانت سياسية، اقتصادية أو اجتماعية، خاصة في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها قطاع غزة. عندما تكون هناك رؤية واضحة، فإنها توفر شعورًا بالاستقرار والتوجيه للعاملين في المنظمة، مما

يعزز من التفاني في العمل ويسهم في تحقيق نتائج إيجابية، مما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي ويقوي السمعة المؤسسية للمنظمات.

في المقابل، حصلت الفقرة العاشرة التي تنص على "تتعاون المنظمة مع الشركاء بشكل مستمر لتبادل المعرفة والخبرات بهدف تحسين الأداء المؤسسي" على أدنى وزن نسبي (59.52%)، مما يعكس ضعف التعاون المستمر مع الشركاء. هذا يشير إلى أن منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة قد تواجه صعوبات كبيرة في بناء شراكات استراتيجية مستدامة مع الشركاء المحليين والدوليين. وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى قلة الفرص المتاحة للتفاعل والتنسيق بين هذه المنظمات والشركاء، فضلاً عن القيود اللوجستية والمالية التي تفرضها الأوضاع السياسية والاقتصادية في قطاع غزة.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الأسباب الرئيسية لهذا التقييم المنخفض هي التحديات المتعلقة بالتواصل الفعال بين منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة والشركاء الذين يمكن أن يساهموا في تحسين الأداء المؤسسي. وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن هذه المنظمات معزولة إلى حد ما عن شبكات التعاون الواسعة التي يمكن أن تسهم في تطوير برامجها وتحسين أدائها. على سبيل المثال، قد يواجه العاملون في هذه المنظمات صعوبة في الوصول إلى المعرفة والخبرات المتوفرة لدى الشركاء بسبب القيود المفروضة على التنقل والاتصال بسبب الأوضاع السياسية والأمنية في المنطقة.

تعتبر شراكة المعرفة وتبادل الخبرات مع المنظمات الدولية والمحلية أمراً بالغ الأهمية لتحسين أداء منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة. فعندما تتعاون هذه المنظمات مع مؤسسات أخرى، سواء كانت حكومية، غير حكومية، أو دولية، فإنها تتمكن من الاستفادة من تجارب الآخرين وتبني أفضل الممارسات في مجال تقديم الخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات أن تستفيد من

تقنيات وأساليب جديدة في مجال الرعاية والتأهيل، أو من تجارب الشركاء في الاستجابة للأزمات الإنسانية والتعامل مع التحديات.

لكن هذا التعاون المستمر مع الشركاء يحتاج إلى تطوير آليات فعّالة للتواصل، مثل تنظيم ورش عمل مشتركة، تدريب مشترك، وتبادل الزيارات والخبرات بين مختلف الأطراف المعنية. ومن الضروري أيضًا تخصيص ميزانيات لدعم هذا التعاون، لضمان استمراريته وتحقيق أقصى استفادة من هذه الشراكات. من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي، تبين وجود تباين في نتائج تلك الدراسات، حيث أظهرت بعضها مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي، مثل دراسة الروقي والمسنادي (2024) التي توصلت إلى أن التميز المؤسسي في جامعة تبوك كان مرتفعًا بمتوسط 3.67 من 5، وكذلك دراسة الدوشان (2024) التي أكدت على التأثير الإيجابي للقيادة الرشيدة، ودراسة آل هيزع (2024) التي أبرزت دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي، مما يختلف نسبيًا عن نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت مستوى متوسطًا من التميز المؤسسي. كما أن بعض الدراسات اتفقت مع مستوى نتائج الدراسة الحالية، مثل دراسة الأزوري وجفري (2022) التي أوضحت وجود مستوى متوسط للتميز المؤسسي بنسبة 71.4%، ودراسة موسى وفضيل (2024) التي بينت أن توزيع المهام كان له تأثير معتدل. ومن ناحية أخرى، ظهرت دراسات أظهرت مستويات منخفضة من التميز المؤسسي، مثل دراسة سميث وويليامز (2022) التي تناولت أثر القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات من خلال التركيز على الابتكار والإبداع، حيث أظهرت انخفاض في مستوى التميز المؤسسي، وهو ما يختلف عن نتائج الدراسة الحالية التي لم تركز على هذه الجوانب بشكل موسع.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة وتفسيرها

1.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى وتفسيرها

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط بالسيناريو،

وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

أظهرت نتائج الجدول (4 - 11) يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جدًا ذات دلالة

إحصائية بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات

الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.921)، عند مستوى دلالة (0.000).

كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط بالسيناريو

(تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء

السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) والتميز المؤسسي في منظمات الأشخاص

ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.891، 0.736، 0.868،

0.891، 0.721، 0.855، 0.888)، عند مستوى دلالة (0.000) على الترتيب.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التخطيط بالسيناريو يلعب دورًا محوريًا في تحقيق التميز

المؤسسي، خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات معقدة ومتغيرة مثل منظمات الأشخاص ذوي

الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. يساهم التخطيط بالسيناريو في تقديم رؤى استراتيجية واضحة

تساعد المنظمات على التكيف مع التحديات المستقبلية، مما يعزز قدرتها على الابتكار والتحسين

المستمر. وعليه، فإن العلاقة القوية بين التخطيط بالسيناريو والتميز المؤسسي تعكس أهمية الاستعداد

المسبق والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق أداء مؤسسي متفوق.

من الأبعاد التي تم تحديدها في التخطيط بالسيناريو، نجد أن "تحديد العوامل المستقبلية المجهولة" و"تحديد المشاركين" كانت الأكثر ارتباطاً بالتميز المؤسسي، وهذا يعكس فهماً إدارياً عميقاً حول أهمية توجيه الجهود نحو تحديد المخاطر والفرص المستقبلية غير المتوقعة. إدارياً، يعتبر هذا بعداً أساسياً لأن المنظمات التي تستطيع تحديد العوامل غير المرئية أو غير المتوقعة تكون أكثر قدرة على التأقلم مع التغيرات المفاجئة، وبالتالي تعزز من قدرتها على الاستجابة للأزمات بفعالية. كذلك، يتمثل أهمية تحديد المشاركين في ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة الرئيسيين، مما يضمن التنسيق والتعاون الفعال عبر مختلف الأقسام داخل المنظمة، وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتطبيق استراتيجيات فعّالة.

أما بالنسبة لبعد "تحديد الاتجاهات المستقبلية"، فإن الارتباط الجيد الذي أظهرته النتائج (868) يشير إلى أهمية القدرة على استشراف التغيرات المستقبلية والتأثيرات المحتملة على المنظمة. وهذا يعكس ضرورة امتلاك قيادة استراتيجية قادرة على توقع التحولات في البيئة الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ووضع خطط مرنة لاستثمار هذه التغيرات بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة. على الجانب الآخر، يُظهر بُعد "بناء السيناريوهات" ارتباطاً أقل بالتميز المؤسسي، وهو ما يبرز تحدياً إدارياً يجب معالجته. إن بناء السيناريوهات، بالرغم من أنه يعد أداة حيوية في التخطيط، يحتاج إلى مزيد من التطوير داخل المنظمات، خصوصاً في كيفية الربط بين السيناريوهات المختلفة وواقع المنظمة وقدرتها على تنفيذها بفعالية. إدارة السيناريوهات تتطلب استخدام أدوات تحليلية متقدمة، بالإضافة إلى ضرورة توفير بيئة مؤسسية تدعم اتخاذ قرارات مبتكرة بناءً على تلك السيناريوهات المتعددة.

إجمالاً، فإن هذه النتائج تشير إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق فقط من خلال التخطيط الاستراتيجي، بل من خلال تطبيقه الفعال في سياق التحديات المستقبلية، وهو ما يتطلب من القيادة

المؤسسية تبني نهج تخطيط استباقي يأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات والتوجهات المستقبلية، مع تعزيز التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف المؤثرة داخل المنظمة.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية توافقًا مع ما توصلت إليه كل من دراسة المجدلاوي (2021)، إذ أشارت دراسة المجدلاوي إلى أن ممارسات التخطيط بالسيناريو، مثل بناء السيناريوهات وتطوير الخطط البديلة، تساهم في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي وتمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبذلك تؤكد نتائج الدراسة الحالية أهمية التخطيط بالسيناريو كمدخل استراتيجي يساهم في تحسين جودة العمل وتحقيق الاستدامة والتميز في بيئات العمل المختلفة.

2.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية وتفسيرها

يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة التخطيط بالسيناريو بأبعاده المختلفة، وهي (تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، بناء السيناريوهات، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

أظهرت نتائج الجدول (4-12) وجود أثر دال إحصائي للتخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث تبين أن بعض أبعاده، ولا سيما تحديد المشاركين وتحديد المؤثرين وتحديد العوامل المستقبلية المجهولة، تساهم بصورة جوهرية في تعزيز التميز المؤسسي، في حين لم يظهر أثر معنوي لأبعاد أخرى. كما أوضحت النتائج أن التخطيط بالسيناريو يفسر نسبة مرتفعة من التغير في التميز المؤسسي.

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، يتضح أن التخطيط بالسيناريو يمثل أداة استراتيجية حيوية تؤثر بشكل كبير على التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. أبرز الأبعاد التي أسهمت في هذا التأثير هي "تحديد المشاركين" و"تحديد المؤثرين" و"تحديد العوامل المستقبلية المجهولة". هذه الأبعاد تشير إلى أهمية التفاعل مع جميع الأطراف المعنية وفهم التأثيرات المحتملة لمختلف المؤثرات الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على المنظمة. ومن هنا، يمكن للمنظمات أن تبني خططاً مرنة وقابلة للتكيف لمواجهة التغيرات المستقبلية بشكل أكثر فعالية.

ويعد "تحديد المشاركين" خطوة أساسية، حيث يشمل إشراك جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية التخطيط، مما يعزز من تفاعل وتعاون مختلف الأطراف لتحقيق أهداف المنظمة. فكلما تم تحديد المشاركين بشكل دقيق وواقعي، زادت القدرة على التنسيق والتعاون بين الأطراف المختلفة، مما يعزز من فعالية استراتيجيات العمل داخل المنظمة. من جهة أخرى، يشير "تحديد المؤثرين" إلى ضرورة معرفة القوى التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئة العمل مثل القوانين والسياسات العامة والأحداث الاقتصادية، وهو ما يمكن المنظمة من التنبؤ والتخطيط لمواجهة هذه التحديات.

أما "تحديد العوامل المستقبلية المجهولة"، فيظهر دوره في جعل المنظمة أكثر استعداداً للتعامل مع المفاجآت المستقبلية، التي لا يمكن التنبؤ بها دائماً ولكن يمكن التحضير لها. وفي هذه الحالة، يمكن أن يساعد التخطيط بالسيناريو في تقليل المفاجآت التي قد تعترض المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

إلا أن "صياغة الاستراتيجية" كانت الأقل تأثيراً على التميز المؤسسي في هذا السياق، كما أنها أظهرت علاقة سلبية، مما يعني أن زيادة مستوى صياغة الاستراتيجية ترتبط بانخفاض التميز المؤسسي. وقد يعكس ذلك ضعف قدرة المنظمات على تنفيذ الاستراتيجيات أو مراجعتها بشكل دوري بما يتماشى مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق. بالإضافة

إلى أن الاستراتيجيات الموضوعة غير قابلة للتنفيذ بشكل فعال في الواقع المتغير بسرعة، أو أنها تقتصر إلى المرونة والواقعية المطلوبة، ما يجعل أثرها محدودًا أو سلبياً على تحقيق التميز المؤسسي.

وعلى الرغم من أن بعض الأبعاد مثل "تحديد الاتجاهات المستقبلية"، "بناء السيناريوهات"، و"تطوير خطة الطوارئ" لم تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية، فإن ذلك قد يعكس حالة من الروتين أو عدم التركيز الكافي على هذه الأبعاد الاستراتيجية في بعض المنظمات. فوجود خطة طوارئ فعالة وبناء السيناريوهات المستقبلية لا يزالان من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح التميز المؤسسي على المدى الطويل. ولكن يبدو أن المنظمات في السياق الفلسطيني قد تقتصر إلى الاهتمام الكافي بتلك الأبعاد أو قد ربطت نجاحاتها الحالية بقدرتها على التعامل مع التحديات اليومية بدلاً من التركيز على الاستعداد للمستقبل بشكل كامل.

كما تُظهر هذه النتائج أهمية تكامل الأبعاد المختلفة للتخطيط بالسيناريو بشكل متوازن. إذ أن التركيز على بعض الأبعاد دون الأخرى قد يحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات والتحديات بشكل فعال. كما ينبغي على المنظمات العمل على تحسين تطبيق استراتيجيات مرنة تتسم بالقدرة على التكيف والابتكار استجابةً للمتغيرات السريعة في البيئة المحلية والدولية.

وفي النهاية، هذه النتائج تؤكد على ضرورة توجيه جهود المنظمات نحو تعزيز مهاراتها في التخطيط الاستراتيجي بالسيناريو، وضمان استمرارية تحديث استراتيجياتها ومراجعتها بناءً على المتغيرات الجديدة. الفكرة الأساسية هنا هي أن التميز المؤسسي لا يتحقق من خلال التخطيط التقليدي أو الركود في العمليات الداخلية، بل يتطلب التفكير المستقبلي المسبق وتوقع التحديات المختلفة التي قد تواجهها المنظمة.

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، تبين أن نتائج الدراسة الحالية تتوافق مع ما توصلت إليه كل من دراسة المجدلاوي (2021)؛ حيث أكدت دراسة المجدلاوي أن ممارسة التخطيط

بالسيناريو، مثل تحديد المشاركين وبناء السيناريوهات، تسهم بشكل معنوي في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية. لذا، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في التأكيد على أن التخطيط بالسيناريو يمثل أداة فعالة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز في مختلف المجالات التنظيمية.

3.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة وتفسيرها

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

- الجنس

أظهرت نتائج الجدول (4 - 13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (الجنس) لصالح الإناث.

تشير النتائج إلى أن الإناث قد أظهرن متوسطات أعلى مقارنة بالذكور في إجابتهن حول إدراك التخطيط بالسيناريو، مما يعكس تميزاً في إدراكهن وتقييمهن لفعالية هذه الممارسات في المنظمات. وتعزو الدراسة هذه الفروق ناتجة عن الاختلافات في المهارات والقدرات المرتبطة بالتخطيط والاستعداد للمستقبل، حيث الإناث أكثر قدرة على الانتباه إلى التفاصيل الدقيقة والتخطيط بعيد المدى. يمكن أن يكون هذا متأثراً بعوامل اجتماعية وثقافية تؤثر في طريقة تفكير النساء بشكل عام، مثل اهتمامهن بالتخطيط والرغبة في التأكد من أن كافة الجوانب قد تم أخذها في الحسبان. وقد أشارت دراسة (Bardos et al. 1992) إلى وجود فروق متعلقة بالجنس في جوانب من التفكير الاستراتيجي والتخطيط المعرفي، تدعم احتمال أن تكون هناك

توجهات مختلفة بين الذكور والإناث في استخدام استراتيجيات التفكير وتنظيم المهام. ففي دراسة تحليلية الشاملة، وجد الباحثون أن الفتيات تفوقن في عمليات التخطيط المعرفي مقارنة بالأولاد في سياق مهام تنطوي على تنظيم الاستراتيجيات (Planning) في مراحل مبكرة من التعليم، مما يشير إلى قدرات أعلى في العمليات التنظيمية والتخطيط بعيد المدى لدى الإناث في هذا السياق العمري. كما أظهرت دراسة Zhao et al. (2024) أن الطالبات استخدمن استراتيجيات التخطيط والتفكير النقدي بشكل أكثر تكرارًا وتأثيرًا في مهام الكتابة التحليلية مقارنة بالطلاب، مما يعكس نمطًا من استخدام الاستراتيجيات المعرفية القوية التي تتضمن التخطيط والتنظيم .

كما يمكن أن يكون لهذه الفروق علاقة بالبيئة العملية التي يعمل فيها كل من الذكور والإناث في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، حيث إن الإناث أكثر تفاعلًا مع العمليات الاستراتيجية بشكل مباشر، أو قد يتم توجيههن إلى أدوار تتطلب التركيز على التخطيط المستقبلي والتأثيرات المحتملة على الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تعكس هذه الفروق اختلافًا في ثقافة العمل داخل المنظمات المعنية، حيث قد توفر المنظمات التي تعمل في مجال الأشخاص ذوي الإعاقة بيئة أكثر دعمًا للمشاركات الأنثوية في الأدوار الاستراتيجية، مما يتيح للإناث فرصة أكبر للمساهمة في تطوير وتطبيق استراتيجيات التخطيط بالسيناريو. لذا، فإن النتائج تشير إلى أهمية التركيز على تعزيز دور الإناث في هذه المنظمات والعمل على استثمار هذا التفوق النسبي في ممارسات التخطيط لضمان التميز المؤسسي المستدام.

كما يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05) (\alpha \geq)$ متوسطات إجابات أفراد العينة حول تحديد الاتجاهات المستقبلية وتطوير خطة الطوارئ تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفروق دالة إحصائية حول صياغة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لم

توجد فروق دالة إحصائية حول تحديد المشاركين وتحديد المؤثرين وتحديد العوامل المستقبلية المجهولة وبناء السيناريوهات تُعزى للجنس.

تُعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الفروق في متوسطات الإجابات بين الذكور والإناث حول بعض أبعاد التخطيط بالسيناريو مرتبطة بالاختلافات في أدوار الجنسين داخل المنظمات، وكذلك بالطبيعة الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على طريقة التفكير واتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال، وتُعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر تأثيرًا في عمليات صياغة الاستراتيجيات نظرًا للأدوار القيادية التي قد يشغلونها في بعض المنظمات، مما يمنحهم فرصة أكبر للمشاركة في الأنشطة الاستراتيجية التي تتطلب اتخاذ قرارات أساسية تتعلق بتوجهات المنظمة.

من جهة أخرى، وتُعزو الدراسة هذه الفروق التي تُظهر تفضيل الإناث في تحديد الاتجاهات المستقبلية وتطوير خطة الطوارئ إلى ارتباطها بقدرة الإناث على التفكير الاستباقي والاستعداد للتحديات المستقبلية. فقد أظهرت النتائج أن النساء يميلن إلى أن يكن أكثر حرصًا على التخطيط والتنظيم، مما يعكس حساسيتهم العالية تجاه التغيرات المحتملة، وهو ما يجعلهم أكثر قدرة على التفاعل مع العوامل المؤثرة وتطوير خطط طوارئ فعّالة لمواجهة الأزمات.

أما فيما يتعلق بالعوامل الأخرى مثل تحديد المشاركين، تحديد المؤثرين، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، وبناء السيناريوهات، فيبدو أن هذه الأبعاد تتطلب تفاعلًا جماعيًا من جميع الأفراد، بغض النظر عن الجنس، وهو ما يفسر غياب الفروق بين الذكور والإناث في هذه الأبعاد. كما أن هذه الأنشطة تتطلب التفكير الموضوعي والتحليلي أكثر من الاعتماد على الأدوار الاجتماعية التقليدية، وبالتالي فالأداء فيها يتسم بتكامل المشاركات بين الجنسين دون تأثير فارق كبير.

وبالتالي، تشير هذه الفروق إلى أنه بالرغم من عدم وجود فروق في بعض الأبعاد، إلا أن هناك عوامل اجتماعية وتنظيمية تساهم في تعزيز أو تقييد المشاركة الجندرية في بعض جوانب التخطيط الاستراتيجي، مما يستدعي اهتماماً من المنظمات لتحقيق التوازن والمساواة في الفرص الممنوحة لجميع الأفراد بغض النظر عن الجنس.

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، تبين أن نتائج دراستها تختلف عن نتائج الدراسات السابقة. حيث أظهرت دراستها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، تعزى للمتغير (الجنس) لصالح الإناث. وهذا يختلف مع نتائج دراسة مسلم (2022) ودراسة أبو خفاجة (2020) ودراسة كباجة (2020) التي لم تجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في هذا السياق. كما تلاحظ الباحثة أيضاً عدم وجود فروق في دراسة أبو حصيرة (2020)، في حين أن دراسة المجدلوي (2021) أظهرت وجود فروق تعزى للجنس لصالح الذكور.

- المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الجدول (4-14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. هذا يشير إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل كبير أو مباشر على تقييم المشاركين لممارسات التخطيط بالسيناريو، رغم توقع البعض أن يؤثر في فهم العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبرة العملية والتفاعل المباشر مع بيئة العمل في المنظمات تلعب دوراً أكبر من المؤهل العلمي في تطوير مهارات التخطيط. كما قد تعكس الثقافة التنظيمية والإجراءات

الموحدة المتبعة في هذه المنظمات تقليل الفروق الناتجة عن الخلفيات الأكاديمية المختلفة. كما توضح هذه النتائج أن المنظمات قد تعتمد على آليات قياسية موحدة في التخطيط، ما يقلل من أثر الاختلافات التعليمية على تطبيق هذه الممارسات.

تتفق هذه النتائج مع دراسات مسلم (2022)، وأبو خفاجة (2020)، والمجدلاوي (2021)، وكباجة (2020) التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف مع دراسة أبو حصيرة (2020) التي أظهرت فروقاً لصالح حملة الدراسات العليا.

- المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج الجدول (4-16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة. كما يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول (تحديد المشاركين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) تعزى لصالح رئيس مجلس الإدارة، وحول (بناء السيناريوهات) تعزى لصالح المدير التنفيذي.

هذه النتيجة تشير إلى أن الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس مجلس الإدارة في المنظمات يشعرون أو يلاحظون ممارسات التخطيط بالسيناريو بشكل أكبر أو بفعالية أعلى مقارنة بالأفراد في المناصب الوظيفية الأخرى. تعزو الدراسة إلى أن رئيس مجلس الإدارة يمتلك صلاحيات أعلى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه ممارسات التخطيط، مما يعكس تأثيراً مباشراً في كيفية تنفيذ هذه الأنشطة على مستوى المنظمة.

كما يبين الجدول أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض الأبعاد الخاصة بممارسات التخطيط بالسيناريو، مثل (تحديد المشاركين، تحديد الاتجاهات المستقبلية، تحديد العوامل المستقبلية المجهولة، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) لصالح رئيس مجلس الإدارة. وقد يدل ذلك على أن الأشخاص في هذه المناصب القيادية لديهم دور محوري في هذه الأنشطة الاستراتيجية، حيث يُتوقع منهم اتخاذ قرارات رئيسية تحدد مستقبل المنظمة في مختلف الجوانب. ولأن هؤلاء القادة يشغلون مواقع تمكنهم من التأثير في عملية اتخاذ القرارات وتوجيه التوجهات الاستراتيجية، فمن الطبيعي أن تكون لديهم رؤية أو مساهمة أكبر في هذه الأبعاد.

من جهة أخرى، تظهر الفروق في متوسطات الإجابات حول (بناء السيناريوهات) لصالح المدير التنفيذي. وتشير هذه النتيجة إلى أن المدير التنفيذي أكثر انخراطًا في التفاصيل الدقيقة والإجراءات اليومية لبناء السيناريوهات، وهي عملية تتطلب تفاعلًا مستمرًا مع فرق العمل وتفكيرًا تحليليًا على مستوى العمليات اليومية. وقد يعكس هذا الدور التنفيذي الذي يركز على ترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى خطوات عملية، مما يجعله أكثر دراية بهذه الأبعاد المحددة من التخطيط.

وبالتالي، تعكس هذه الفروق في الإجابات بين الأفراد ذوي المسمى الوظيفي المختلف، الفروق في المسؤوليات والصلاحيات التي يتمتع بها كل مستوى إداري داخل المنظمات. فالأفراد في المناصب العليا مثل رئيس مجلس الإدارة غالبًا ما يكون لهم دور في توجيه الرؤية الاستراتيجية واتخاذ القرارات الكبرى التي تؤثر في الأداء المؤسسي، بينما المديرون التنفيذيون يركزون على تنفيذ هذه الرؤى وتنظيم العمليات اليومية.

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، يتضح أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع دراسات ابو حصيرة (2020) حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة

التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير مشاريع. ومع ذلك، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة مسلم (2022)، ودراسة المجدلاوي (2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- سنوات الخدمة

أظهرت نتائج الجدول (4-17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط بالسيناريو في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة). وتشير هذه النتيجة إلى أن عدد سنوات الخدمة أو الخبرة العملية للمشاركين لا يؤثر بشكل ملحوظ على تقييمهم لممارسات التخطيط بالسيناريو داخل هذه المنظمات.

كذلك، بعض أبعاد التخطيط بالسيناريو، مثل تحديد المؤثرات المستقبلية وصياغة الاستراتيجيات، عمليات فنية تتطلب تفكيراً موضوعياً واستراتيجياً أكثر من الاعتماد على الخبرة التقليدية المتراكمة مع مرور الوقت. وبالتالي، وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى التفاعل مع العمليات والتدريب المستمر العامل الأهم في تقييم هذه الممارسات بدلاً من طول مدة الخدمة.

بناءً عليه، توضح هذه النتيجة أن سنوات الخدمة لا ترتبط ارتباطاً كبيراً بتقديرات ممارسات التخطيط بالسيناريو، مما يعكس شمولية هذه العمليات لجميع الموظفين بغض النظر عن خبراتهم.

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع دراسات مسلم (2022)، المجدلاوي (2021)، وأبو حصيرة (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. بينما تختلف مع دراسات أبو خفاجة (2020) وكباجة (2020) التي وجدت وجود فروق تعزى لهذا المتغير.

4.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة وتفسيرها

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

- الجنس

أظهرت نتائج الجدول (4-18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (الجنس). تشير هذه النتيجة إلى أن تقييم الأفراد لمستوى التميز المؤسسي في هذه المنظمات لا يختلف بشكل ملحوظ بين الذكور والإناث.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تتجاوز الفروق الجندرية. فمن الممكن أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تعزز بيئة عمل متساوية، حيث يتم تقييم الأفراد بناءً على مؤهلاتهم وأدائهم بدلاً من جنسهم. كما أن التميز المؤسسي قد يرتبط بشكل أكبر بعوامل مثل القيادة، استراتيجيات العمل، التنسيق بين الأقسام، واتباع أفضل الممارسات في إدارة المنظمة، وهي عوامل غير مرتبطة بشكل مباشر بالجنس.

بالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن توفر هذه المنظمات فرصًا متساوية لكل من الذكور والإناث للمشاركة في الأنشطة التي تعزز التميز المؤسسي، مثل التدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تقييم موحد للأداء المؤسسي بغض النظر عن الجنس.

بناءً على ذلك، تشير النتيجة إلى أنه ليس هناك تأثير ملحوظ للجنس على التقييم العام للتميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، مما يعكس بيئة عمل أكثر شمولاً وتكافؤاً بين الجنسين. من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، يتضح أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع دراسة الروقي والمسنادي (2024)، و دراسة آل هيزع (2024)، ودراسة المجدلاوي (2021)، التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

- المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الجدول (4-19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي). تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى التعليم أو المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة لا يؤثر بشكل كبير على تقييمهم لمستوى التميز المؤسسي في هذه المنظمات. وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة يتحدد بشكل أساسي بناءً على عدة عوامل تنظيمية وإدارية تتجاوز المؤهل العلمي. فقد يعتمد التميز المؤسسي في هذه المنظمات على القدرة على تطبيق استراتيجيات عمل فعالة، تنظيم الموارد بشكل جيد، ووجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والكفاءة، وهي عوامل قد لا تتأثر بشكل مباشر بالمستوى التعليمي. علاوة على ذلك، يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى، مثل الخبرة العملية أو التنسيق بين فرق العمل أو القيادة الفعالة، التي تؤثر بشكل أكبر على تقييم التميز المؤسسي مقارنة بالمؤهل العلمي. إذ من الممكن أن يكون الأفراد في هذه المنظمات، بغض النظر عن خلفياتهم التعليمية، قد تلقوا تدريباً عملياً أو اكتسبوا خبرات تؤهلهم لتحقيق التميز المؤسسي.

بالتالي، تشير هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة لا يعتمد بالضرورة على المؤهل العلمي، بل على مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر بشكل أكبر في تقييم الأداء المؤسسي.

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، يتضح أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع دراسة الأزوري وجفري (2022)، ودراسة المجدلاوي (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج الجدول (4-20) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (المسمى الوظيفي). تعكس هذه النتيجة أنه لا يوجد تأثير جوهري للمسمى الوظيفي للمشاركين في الدراسة على تقييمهم لمستوى التميز المؤسسي داخل هذه المنظمات.

يُحتمل أن يكون التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة مرتبطاً بعوامل أكثر تأثيراً من المسمى الوظيفي، مثل القيادة الفعّالة، الالتزام بالاستراتيجيات التنظيمية، كفاءة العمل الجماعي، والبيئة التنظيمية المشجعة للابتكار والتحسين المستمر. بمعنى آخر، فاعلية المنظمات في تحقيق التميز المؤسسي لا تعتمد بشكل كبير على المسمى الوظيفي، بل على الجهود التعاونية والتنظيمية التي يتم بذلها من جميع أفراد المنظمة على مختلف المستويات.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي في هذه المنظمات يعكس ثقافة عمل موحدة وتوجيهًا مشتركًا لجميع العاملين، بغض النظر عن وظائفهم أو أدوارهم الإدارية. وبالتالي، كما وتعزو

الدراسة إلى أن التميز ناتجًا عن قدرة المنظمة على دمج جهود كل الأفراد في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها المؤسسية.

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، يتضح أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع دراسة الازوري وجفري (2022)، ودراسة المجدلاوي (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- سنوات الخدمة

أظهرت نتائج الجدول (4-21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لمتوسطات اجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تُعزى للمتغير (سنوات الخدمة). تشير هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعدد سنوات الخدمة للمشاركين في الدراسة على تقييمهم لمستوى التميز المؤسسي داخل هذه المنظمات. بمعنى آخر، لا يبدو أن الخبرة الطويلة في العمل داخل المنظمة تؤثر بشكل ملموس على كيفية إدراك العاملين لجودة وأداء المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى التميز المؤسسي مرتبطًا بعوامل أخرى غير سنوات الخدمة، مثل نوعية التدريب، الأساليب الإدارية المتبعة، مستوى التعاون بين الأقسام المختلفة، أو مستوى التوجيه القيادي الذي يتلقاه العاملون في المنظمة. من الممكن أيضًا أن تكون الأنشطة والاستراتيجيات التي تدفع نحو التميز المؤسسي مشتركة بين جميع العاملين، بغض النظر عن سنوات الخبرة.

إضافة إلى ذلك، قد تشير هذه النتيجة إلى أن التميز المؤسسي في هذه المنظمات يعتمد على تحديث مستمر للعمليات والتوجهات التنظيمية، مما يعني أن سنوات الخدمة لا تضمن بالضرورة تميزًا في

الأداء المؤسسي إذا لم يتواكب الأفراد مع التغييرات المستمرة في سياسات وأهداف المنظمة. وبالتالي، يمكن للمنظمات التركيز على تدريب وتطوير العاملين الجدد والقادمي على حد سواء لضمان تحقيق التميز المؤسسي.

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، يتضح أن نتيجة الدراسة الحالية تتفق دراسة أل هيزع (2024)، ودراسة الروقي والمسنادي (2024)، والازوري وجفري (2022)، ودراسة المجدلوي (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصلت إلى التوصيات الآتية:

أولاً: التوصيات المتعلقة بممارسة التخطيط بالسيناريو:

1. تعزيز الشراكات متعددة التخصصات من خلال إشراك الخبراء، والتعاون مع مراكز البحوث والجامعات والمؤسسات الحقوقية، والاستفادة من المؤسسات الاستشارية لتطوير أدوات تحليلية دقيقة.
2. بناء القدرات المؤسسية للعاملين عبر تطوير مهارات تحليل المخاطر، وبناء السيناريوهات الواقعية، وتفعيل أنظمة الإنذار المبكر.
3. تطوير أدوات الرصد والتحليل الاستراتيجي من خلال توسيع آليات الرصد والتحليل الثقافي، والاستفادة من الخبرات التكنولوجية في دعم اتخاذ القرار.
4. تعزيز التخطيط الاستراتيجي القائم على المرونة والتكيف عبر ترسيخ ثقافة الاستجابة السريعة للتغيرات واستخدام أدوات استراتيجية متقدمة.

5. تحسين آليات مراجعة وتقييم الاستراتيجيات من خلال إجراء مراجعات دورية، وتحديث الخطط بناءً على المستجدات والسيناريوهات المتغيرة.

6. تعزيز الجاهزية المؤسسية للطوارئ عبر اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري، واستثمار الموارد لتكوين فرق متخصصة بالتحديث والمراقبة المستمرة.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بتحقيق التميز المؤسسي:

1. تعزيز الشراكات والتعاون المؤسسي مع الجهات الحكومية وغير الحكومية لتبادل المعرفة والخبرات، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الخدمي.

2. تطوير نظم تقييم أداء شاملة ومستمرة تُستخدم نتائجها بفاعلية في تحديث الاستراتيجيات المؤسسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

3. تمكين الموارد البشرية وتعزيز ثقافة التميز الداخلي من خلال إشراك الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وتفعيل أنظمة الحوافز والمكافآت المبنية على الأداء.

4. تطوير البنية التكنولوجية والتحول الرقمي عبر توظيف أدوات رقمية متقدمة لدعم تقديم الخدمات وتحسين الكفاءة المؤسسية.

وبناء على التوصيات السابقة يمكن للدراسة بناء خطة تنفيذ التوصيات كما هو موضح بالجدول (1-5)

جدول (1-5): توصيات الدراسة

#	التوصية	مؤشرات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
التخطيط بالسيناريو				
1	تعزيز الشراكات متعددة التخصصات	• قاعدة بيانات خبراء معتمدين	الإدارة العليا في	6-9
	لدعم التخطيط بالسيناريو	• مذكرات تفاهم مع جامعات	DPOs	أشهر

#	التوصية	مؤشرات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
		ومراكز بحوث		
		• أدوات تحليل مطوّرة بالتعاون مع جهات استشارية		
2	بناء القدرات المؤسسية في تحليل المخاطر وبناء السيناريوهات	• تنفيذ ورش تدريب متخصصة • تقييم قبلي/بعدي للمهارات • إنشاء أو تفعيل نظام إنذار مبكر	الإدارة العليا + الموارد البشرية	9-12 شهراً
3	تطوير أدوات الرصد والتحليل الاستراتيجي لدعم اتخاذ القرار	• تقارير رصد وتحليل ثقافي دورية • استخدام أدوات رقمية وتحليل بيانات • دمج نتائج الرصد في التخطيط	الإدارة العليا + وحدات التخطيط	مستمر
4	ترسيخ التخطيط القائم على المرونة والتكيف المؤسسي	• خطط مرونة مؤسسية معتمدة • استبيانات قياس ثقافة التكيف • استخدام أدوات استراتيجية متقدمة	الإدارة العليا	شهرًا 12
5	تحسين آليات مراجعة وتقييم الاستراتيجيات بالسيناريوهات	• تقارير مراجعة استراتيجية دورية • تحديث الخطط بناءً على السيناريوهات	الإدارة العليا + وحدات المتابعة	مستمر
6	تعزيز الجاهزية للطوارئ وإدارة الأزمات المستقبلية	• اختبارات دورية لخطط الطوارئ • فرق مختصة بالتحديث والمراقبة • موازنات مخصصة للطوارئ	الإدارة العليا	كل 6 أشهر
التميز المؤسسي				
1	تعزيز الشراكات والتعاون المؤسسي لتحقيق التميز الخدمي	• عدد الشراكات الحكومية وغير الحكومية • ورش عمل ومشاريع مشتركة	الإدارة العليا في DPOs	6-9 أشهر
2	تطوير نظم تقييم أداء مؤسسية مستمرة	• تقارير تقييم دورية • نظام تغذية راجعة من الإدارة العليا + وحدات المستفيدين • خطط تحسين مبنية على النتائج	الإدارة العليا + وحدات الجودة	6-9 أشهر
3	تمكين الموارد البشرية وترسيخ ثقافة التميز الداخلي	• إشراك الموظفين في التخطيط الإداري العليا + الموارد البشرية • الاستراتيجي	الموارد البشرية	6 أشهر ثم مستمر

	• عدد المبادرات الابتكارية
	• نظام حوافز مبني على الأداء
	• تحديث الأنظمة الرقمية
4	تطوير البنية التكنولوجية والتحول الرقمي الداعم للتميز
12 شهرًا	تدريب الموظفين على التقنيات الإدارية العليا + تكنولوجيا الحديثة
	المعلومات
	• تحسين كفاءة تقديم الخدمات

المصدر: (إعداد الباحثة)

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- القران الكريم

ثانياً: المراجع العربية

الخطيب، محمد. (2020). واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو المجد، مها (2023). التخطيط بالسيناريو لتعزيز العمل الريادي لدى طلاب جامعة بنها في ضوء

الثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية، 1(4): 162 - 234

أبو حصيرة، غدير (2020). دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في

قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أبو خفاجة، اسامة (2020). أثر التخطيط بالسيناريو على أداء المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، رسالة

ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عودة، محمود. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على

منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.

أديوكيد، (2022). الخطة الاستراتيجية لمنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، دليل تدريبي، غزة، فلسطين.

الأزوري، بولدر وجفري، علي (2022). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، 1(48): 253-280.

آل هيزع، حسن (2024). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة تعليم محائل عسير، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، 16(1): 561-596.

البحيان، مها. (2024). تطوير ممارسات ادارة الموارد البشرية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 1(99): 142-167.

البحيصي، عبدالمعطي، (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

بن دنيدينة، سعيد وخلفاوي، عبد الصمد (2024). دور اليقظة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية الجلفة، مجلة اضافات اقتصادية، 8(1): 485-503.

بن شهيد، فضيلة وبلعوجة، حسينة (2023). التدقيق الاستراتيجي ومساهمته في التحقيق من استدامة التميز المؤسسي البيئي - شركة المراعي على مستوى دول الخليج أنموذجاً، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، 6(2): 1376-1397.

جاد الرب، سيد. (2013). إدارة الابداع والتميز التافسي، ط1، مصر: الدار الهندسية.

الجبالي، محمد (2023). أثر التدريب والتطوير الأخضر في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في منطقة الجيزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء، الأردن

حجازي، نهال.(2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير

الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين

خضير، أ.، (2017م): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات دراسة ميدانية

على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مصر.

الخيارين، حمد ومنصور، معن (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في

المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، رسالة ماجستير

منشورة، جامعة الزرقاء، الاردن.

خيربي، اسامة. (2014). التميز التنظيمي، عمان: دار الولاية.

الدوشان، نعمة (2024). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية: مستشفى

عسير المركزي بمدينة أبها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(7): 121-149.

رمضان، ياسر (2020). التخطيط بالسيناريو وأثره في تطوير الأداء المؤسسي القطاع الحكومي بدولة

قطر نموذجًا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ملابا، ماليزيا.

الروقي، صيته والمسنادي، ولاء (2024). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة

ميدانية على موظفي جامعة تبوك "2022/1444"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،

8(6): 69-86.

رويشد، الزهراء ونور الدين (2024). سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء

الاصطناعي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة،

7(1): 353-372.

الزعنون، محمد. (2019). واقع منهج إدارة الأداء وأثره على التميز التنظيمي في شركة الاتصالات

الفلسطينية "جوال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين

الشاعر، ع، (2019م). أثر اتخاذ القرارات الادارية كمتغير وسيط بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية

وإدارة الأزمة) دراسة تطبيقية على الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية). رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (2024). بيان صادر عن قطاع تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة في

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، تقرير منشور عبر الانترنت بتاريخ 2024/06/29، تاريخ

الاطلاع: 2025/01/22: بيان صادر عن قطاع تأهيل الأشخاص ذوي الإعاقة في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

| شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية

عبد الحميد، حسام وطلبة، ناصر. (2023). تطبيق ممارسات التميز المؤسسي بالادارات التعليمية

بمحافظة الفيوم باستخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية

والنفسية، 17(16): 517-576.

عبد العاطي، أحمد (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة

ميدانية على الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، 1(1): 54-74.

عبد العال، (2017م): اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة:

إدارة الأداء كمتغير وسيط، دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان

الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

عبد الله، عبد الله وعدلان، محمد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالنظير على مجموعة جياا الصناعية 2019م)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(7): 504-534.

عبد الهادي، ت، (2014). السيناريوهات ونجاح الخطة الاستراتيجية، دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة - الأردن (2011-2014)، بحث محكم، جامعة عمان الأهلية، الأردن. عبوي، زيد (2021). أساليب الاستفااة من تكنولوجيا المعلومات والرقمية الحديثة، مصر: المعتر للنشر والتوزيع.

عبيدات، محمد، جرادات، علي. (2006). أساسيات البحث العلمي: مفاهيم ومهارات وأساليب. عمان: دار الفكر العربي.

العيسوي، ابراهيم (2019). الدراسات المستقبلية ومشروع مصر 2020، سلسلة من استراتيجية عن مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية

قاووق، فراس (2019م). الاء الوسيط للقاء التنافسية في أأر عملية تخطط السيناريو على الأاء التنافسي، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مائنة عمان-الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

قصابي، بشير وكرومي، سعيد (2022). أهمية ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية في التخطيط بالسيناريو لاء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على مؤسسة نفضال بشار، مجلة الاقصاد وإارة الأعمال، 6(2): 84-102.

القطان، مناف والياسري، أكرم والحسناوي، حسين (2023). تأثير تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 19(77): 1-24..

كباجة، أحمد (2020م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين .

اللالا، دلال والحوامدة، ثروت. (2024). أثر تطبيق المواصفة الدولية 2016: ISO 30408 الخاصة بإدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لدى مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، 24(عدد خاص): 557-581.

مبروك، ساحلي (2013). مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 4(2): 183-205.

المجدلاوي، رأفت (2021). أثر ممارسة التخطيط بالسيناريو على التميز المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

محمد، هبه (2024). دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 18(3): 1-54.

محمود، أميرة (2024). مبادئ تطبيق الحوكمة وانعكاساتها على تحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الرياضية للبنات جامعة الاسكندرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 1(120): 19-95.

مسلم، ب .، (2022م). أثر التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الداخلية والامن

الوطني في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

المصري، ابراهيم (2015م). الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على

وزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية،

غزة، فلسطين .

مصطفى، ايمان .(2023). معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية في محافظة القدس

من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة العلمية لكلية التربية، 39(9): 194-215.

موسى، ألاء وفضيل، محمد (2024). مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة

ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي 2022 - 2023م، مركز بحوث

ودراسات دول حوض البحر الأحمر، 1(38): 9-26.

النبريص، روان .(2022). دور ممارسة العاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية

لفلسطين للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الاسلامية، فلسطين.

هاشمي، إناس .(2019). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الشفق

لصناعة البطاريات عين ميله، ولاية إم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر

وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية. (2025). تعزيز الحماية الاجتماعية للفئات الأكثر احتياجاً في

فلسطين عبر دعم دولي مستدام. الوزارة . Retrieved from

ثانيا : المراجع الاجنبية :

- Abuzaid, a., (2018). *Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations (mncs)*, mu'tah university, research gate.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693.
- Al-Kilidar, H., & Al-Kilidar, A. (2017). Organizational Excellence: Drivers and Challenges in a Competitive Environment. *International Journal of Business and Management*, 12(5), 45-56.
- Balarezo, J., & Nielsen, B. B (2017). *Scenario planning as organizational intervention: an integrative framework and future research directions*. Review of international business and strategy.
- Bardos, A. N., Naglieri, J. A., & Prewett, P. N. (1992). *Gender differences on planning, attention, simultaneous, and successive cognitive processing tasks*. *Journal of School Psychology*, 30(3), 293–305. [https://doi.org/10.1016/0022-4405\(92\)90012-T](https://doi.org/10.1016/0022-4405(92)90012-T)
- Bhat, S., Shah, Q., (2015). Strategic Planning for Institutional Excellence An approach for Faculty Development in Higher Education. *International Journal in Management and Social Science*. 3(4). pp 159 – 164.
- Bouhaleb, A., & Tapinos, E. (2023). *The impact of scenario planning on entrepreneurial orientation*. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, Article 122191. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122191>
- Brown, T., & Green, L (2021). The Impact of Total Quality Management on Organizational Excellence. *Education Management Review*, 12(4), 95-110.
- Chermack, et al., (2019). The Effects of Scenario Planning on Perceptions of Organizational Agility, *Journal of Futures Studies*, 24(1): 15–28.
- Conway, M, (2003). *An Introduction to Scenario Planning, Published in: Business, News & Politics*, Melbourne, Australia.
- Durrah, O., Gharib, M., & Sattouf, M. (2018). The Role of Supporting Factors of Management by Creativity in Achieving Organizational Excellence. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 1(23), 71–81

- United Nations Office at Geneva. (2025, August 15). *Trapped in Gaza: Palestinians with disabilities cannot reach aid*. United Nations. Retrieved from <https://www.ungeneva.org/en/news-media/news/2025/08/109629/trapped-gaza-palestinians-disabilities-cannot-reach-aid>
- United Nations. (2025, August 14). *Summary record of the 794th meeting: Situation of persons with disabilities in the Occupied Palestinian Territory – Committee on the Rights of Persons with Disabilities, 33rd session (CRPD/C/SR.794)*. United Nations Digital Library.
- EFQM Foundation (2020). EFQM Model: The European Foundation for Quality Management Excellence Model. EFQM.
- Essien, E. A. (2025). *Challenges of nonprofit organizations and start-ups in developing countries: A literature review*. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 9(5), 1103–1108. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90500094>
- Gaskill-Clemons, R. J (2018). *Scenario Planning for Organizational Adaptability: The Lived Experiences of Executives*, (Doctoral dissertation, Walden University).
- GuoHao, L., & Oben-Torkornoo, D. E. (2019). *Scenario planning as a strategic tool for higher education planning in Ghana: Modelling after Universities UK Scenarios Project*. IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME), 9(4), 67–81. <https://doi.org/10.9790/1959-0904041933>
- Larsen, K., (2019). *Managing the complexity of centers of excellence: Accommodating diversity in institutional logics*, Tertiary Education and Management.
- Meyerowitz, D., Lew, C., & Svensson, G. (2018). *Scenario-planning in strategic decision-making: Requirements, benefits and inhibitors*. Foresight, 20(6), 602–621. <https://doi.org/10.1108/FS-04-2018-0036>
- Mohammad, M., Mann, R. S., Grigg, N. P., & Wagner, J. P. (2011). *Business excellence model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives*. Total Quality Management & Business Excellence, 22(11), 1213–1236. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.624774>
- O'Brien FA, Meadows M (2013) Scenario orientation and use to support strategy development. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4): 643-656.

- Ramirez R, Wilkinson A .(2016). *Strategic reframing: the oxford scenario planning approach*. Oxford: Oxford University Press.<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198745693.001.0001>
- Smith, J., & Williams, R (2022). Achieving Organizational Excellence Through Strategic Leadership. *Journal of Organizational Management*, 45(3), 145-160.
- Spaniol, M. J., & Rowland, N. J. (2019). *Defining scenario*. *Futures & Foresight Science*, 1(1), Article e3. <https://doi.org/10.1002/ffo2.3>
- UNICEF. (2025). *Engaging with organizations of persons with disabilities in humanitarian action: Tip sheet*. UNICEF. Retrieved from <https://www.unicef.org/documents/engaging-organizations-persons-disabilities-humanitarian-action>
- Zhao, P., Liao, X., & Yao, Y. (2024). *Gender differences in critical thinking and strategy use in English writing from sources among Chinese EFL undergraduates*. *Thinking Skills and Creativity*, 52, Article 101547. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101547>

ثالثاً : مواقع الكترونية:

الاتحاد العام الفلسطيني للأشخاص ذوي الإعاقة (2025). الاتحاد العام للأشخاص ذوي الإعاقة. تم

الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر عبر الرابط التالي: <https://www.popular.org.ps/page->

[.51.html](#)

جمعية المعاقين حركياً - قطاع غزة (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر عبر الرابط

التالي: <https://www.facebook.com/physicallydisabled/>

مركز الحياة المستقلة (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر عبر الرابط التالي:

<https://www.facebook.com/ILC.Pal/>

جمعية الأمل للتأهيل - رفح (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر عبر الرابط التالي:

<https://www.facebook.com/elamalrafah/> .

جمعية رابطة الخريجين المعاقين بصريًا (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر عبر

الرابط التالي: <https://www.facebook.com/blindgraduates/>.

جمعية الضمير لذوي الإعاقة السمعية - قطاع غزة (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14،

متوفر عبر الرابط التالي: <https://www.facebook.com/deaf.tameer/>.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بالصورة الأولى



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تعبئة استبيان

الأخ/ت الفاضل/ة حفظكم الله ورعاكم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أرجو التفضل بمنحي جزءاً من وقت سيادتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبانة التي بين يديكم، والمتعلقة بدراستي المعنونة بـ (دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية - دراسة ميدانية). هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس المفتوحة - غزة.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة بعناية، ثم وضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم تجاه الواقع القائم، وذلك وفق تدرج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). علماً بأن جميع الإجابات سيتم معالجتها بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير، وإنني إذ أشركم على كريم تعاونكم، وأتمنى لكم دوام

التوفيق، والله من وراء القصد

الباحثة

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة فأقل دبلوم	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	رئيس مجلس ادارة	<input type="checkbox"/>	نائب رئيس مجلس ادارة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	عضو مجلس ادارة	<input type="checkbox"/>	مدير تنفيذي	<input type="checkbox"/>
سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/>

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المتغير المستقل: التخطيط بالسيناريو

#	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
البعد الأول: تحديد المشاركين						
1	يتم تحديد المشاركين المؤثرين في عملية التخطيط بشكل واضح.					
2	يشارك الخبراء في المجالات المختلفة (اقتصاديين، اجتماعيين، سياسيين) في صنع القرار.					
3	يتم تضمين ممثلين عن الأشخاص ذوي الإعاقة في عملية التخطيط.					
4	يتم الاستماع لرؤى وتوجهات المشاركين بشكل دوري.					
5	توجد مشاركة فعالة من قبل الفرق الاستشارية في عملية التخطيط.					
البعد الثاني: تحديد المؤثرين						
1	يتم تحديد القوى المؤثرة على عمليات التخطيط في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.					
2	يتم متابعة تأثير الجهات الخارجية (مثل الحكومات أو المنظمات)					

#	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
	(الدولية) على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.					
3	تأخذ المنظمات في الاعتبار التحولات الاقتصادية عند التخطيط.					
4	تدرس المنظمات تأثير التطورات التكنولوجية على التخطيط.					
5	هناك وعي بأثر الأزمات السياسية على المستقبل في التخطيط.					
البعد الثالث: تحديد الاتجاهات المستقبلية						
1	يتم تحليل الاتجاهات المستقبلية المرتبطة بالأشخاص ذوي الإعاقة عند التخطيط.					
2	تؤخذ التوجهات الاجتماعية في الحسبان عند تخطيط الخدمات.					
3	يتم دراسة تأثير التوجهات الاقتصادية على الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.					
4	هناك دراسة مستمرة للاتجاهات الثقافية وتأثيرها على التخطيط.					
5	يتم متابعة التقارير والدراسات الحديثة لتحديد الاتجاهات المستقبلية.					
البعد الرابع: تحديد العوامل المستقبلية المجهولة						
1	يتم التفكير في العوامل المجهولة التي قد تؤثر على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.					
2	يتم تضمين سيناريوهات غير متوقعة في عملية التخطيط.					
3	يتم إعداد خطة للطوارئ في حال حدوث تطورات غير متوقعة.					
4	يتم تحديد المخاطر المستقبلية بشكل دقيق عند التخطيط.					
5	توجد آلية لمتابعة التطورات المفاجئة في التكنولوجيا التي قد تؤثر على المنظمات.					
البعد الخامس: بناء السيناريوهات						
1	يتم بناء سيناريوهات متعددة لتحديد الخيارات المستقبلية للمنظمات.					
2	تتنوع السيناريوهات بين التفاوضية والمتشائمة في عملية التخطيط.					
3	يتم بناء السيناريوهات بناءً على التحليل الموضوعي والواقعي.					
4	توفر السيناريوهات فهماً مرئياً للتغيرات المستقبلية.					
5	يتم تحديث السيناريوهات بشكل دوري استناداً إلى التغيرات المستمرة.					
البعد السادس: صياغة الاستراتيجية						

#	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
1	يتم وضع استراتيجيات واضحة بناءً على السيناريوهات المستقبلية المختلفة.					
2	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءً على التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية.					
3	يتم تصميم الاستراتيجية بطريقة مرنة تتيح التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.					
4	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية وفقاً للأولويات الاستراتيجية المحددة.					
5	يتم مراجعة الاستراتيجية بانتظام وتعديلها وفقاً للمتغيرات الجديدة.					

البعد السابع: تطوير خطة الطوارئ

1	يتم إعداد خطط طوارئ تفصيلية لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة.					
2	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في حالات الطوارئ.					
3	يتم إنشاء آليات استجابة سريعة للأزمات لضمان الحد من التأثيرات السلبية.					
4	يتم تدريب فرق العمل على تنفيذ خطط الطوارئ بكفاءة.					
5	يتم اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري لضمان فاعليتها وتحسينها عند الحاجة.					

المتغير التابع: التميز المؤسسي

#	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
1	تتمتع المنظمة برؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي.					
2	تشجع المنظمة على اتخاذ قرارات مبتكرة تهدف إلى تحسين الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.					
3	تسعى المنظمة لتحقيق التميز من خلال تعزيز ثقافة الأداء المتميز داخل جميع أقسامها.					
4	يتم تحديد أهداف استراتيجية واضحة تساهم في تعزيز التميز المؤسسي في المنظمة.					

#	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
5	تتابع المنظمة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بالتميز.					
6	تعتمد المنظمة على تقنيات وأدوات متطورة لتحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة.					
7	تشجع المنظمة على الابتكار وتقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمات التي تقدمها للأشخاص ذوي الإعاقة.					
8	تعزز المنظمة ثقافة التميز من خلال تقديم المكافآت والحوافز للأداء العالي.					
9	تحرص المنظمة على تطوير الشراكات الاستراتيجية مع جهات حكومية وغير حكومية لتحسين مستوى خدماتها.					
10	تتعاون المنظمة مع الشركاء بشكل مستمر لتبادل المعرفة والخبرات بهدف تحسين الأداء المؤسسي.					
11	تقوم المنظمة بتقييم الأداء بشكل دوري لتحسين الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.					
12	تعتمد المنظمة على نتائج التقييم المستمر لتحسين استراتيجيات العمل بشكل مستدام.					
13	تلتزم المنظمة بتطبيق معايير الجودة والتميز في كافة مجالات عملها.					
14	تسعى المنظمة إلى تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي من خلال تحسين حياة الأشخاص ذوي الإعاقة.					
15	تشارك المنظمة في مشاريع تهدف إلى تعزيز المساواة وإتاحة الفرص للأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع.					

ملحق رقم (2): الاستبانة بالصورة النهائية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تعبئة استبانة

السيدة/ة: المحترم

تقوم الباحثة بعمل دراسة تهدف إلى التعرف على دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في المحافظات الجنوبية - دراسة ميدانية ، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة الاستبانة وتكونت من قسمين: الأول البيانات الأولية والثاني فقرات الدراسة، الرجاء وضع إشارة (√) أمام أحد البدائل الآتية (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا)، علمًا أن البيانات التي ستدلون بها ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لك حسن تعاونك...

الباحثة

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

من فضلك ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	رئيس مجلس إدارة	<input type="checkbox"/>	نائب رئيس مجلس إدارة
	<input type="checkbox"/>	عضو مجلس إدارة	<input type="checkbox"/>	مدير تنفيذي
سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر	<input type="checkbox"/>	

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المتغير المستقل: التخطيط بالسيناريو

#	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
البعد الأول: تحديد المشاركين						
1	يُحدد المشاركين المؤثرين في عملية التخطيط بشكل واضح.					
2	يشارك الخبراء في المجالات المختلفة (اقتصاديين، اجتماعيين، سياسيين، ومتخصصين في قضايا الإعاقة) في صنع القرار					
3	تهتم المنظمة بتضمين ممثلين عن الأشخاص ذوي الإعاقة في عملية التخطيط					
4	يتم الاستماع لرؤى وتوجهات المشاركين، خاصة الأشخاص ذوي الإعاقة، بشكل دوري					
5	توجد مشاركة فعالة من قبل الفرق الاستشارية في عملية التخطيط.					
البعد الثاني: تحديد المؤثرين						
6	يتم تحديد القوى المؤثرة على عمليات التخطيط في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.					

#	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
7	تهتم المنظمة بمتابعة تأثير الجهات الخارجية (مثل الحكومات أو المنظمات الدولية) على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.					
8	تأخذ المنظمات في الاعتبار التحولات الاقتصادية عند التخطيط.					
9	تدرس المنظمات تأثير التطورات التكنولوجية على التخطيط.					
10	يوجد وعي بأثر الأزمات السياسية على المستقبل في التخطيط.					
البعد الثالث: تحديد الاتجاهات المستقبلية						
11	تحرص المنظمة على تحليل الاتجاهات المستقبلية المرتبطة بالأشخاص ذوي الإعاقة عند التخطيط.					
12	تؤخذ التوجهات الاجتماعية في الحسبان عند تخطيط الخدمات.					
13	تعمل المنظمة على دراسة تأثير التوجهات الاقتصادية على الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.					
14	تحرص المنظمة على وجود دراسة مستمرة للاتجاهات الثقافية وتأثيرها على التخطيط.					
15	يتم متابعة التقارير والدراسات الحديثة لتحديد الاتجاهات المستقبلية.					
البعد الرابع: تحديد العوامل المستقبلية المجهولة						
16	يتم التفكير في العوامل المجهولة التي قد تؤثر على منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.					
17	يتم تضمين سيناريوهات غير متوقعة في عملية التخطيط، مع التركيز على تأثيراتها المحتملة على خدمات الأشخاص ذوي الإعاقة.					
18	تقوم المنظمة بإعداد خطة للطوارئ في حال حدوث تطورات غير متوقعة.					
19	يتم تحديد المخاطر المستقبلية بشكل دقيق عند التخطيط.					
20	توجد آلية لمتابعة التطورات المفاجئة في التكنولوجيا التي قد تؤثر على المنظمات، وخاصة تلك التي تؤثر على الأشخاص ذوي الإعاقة.					
البعد الخامس: بناء السيناريوهات						
21	تعمل المنظمة على بناء سيناريوهات متعددة لتحديد الخيارات المستقبلية للمنظمات.					
22	تتنوع السيناريوهات بين التفاؤلية والمتشائمة في عملية التخطيط.					

#	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
23	يتم بناء السيناريوهات بناءً على التحليل الموضوعي والواقعي.					
24	توفر السيناريوهات فهماً مرناً للتغيرات المستقبلية.					
25	يتم تحديث السيناريوهات بشكل دوري استنادًا إلى التغيرات المستمرة.					
البعد السادس: صياغة الاستراتيجية						
26	يتم وضع استراتيجيات واضحة بناءً على السيناريوهات المستقبلية المختلفة.					
27	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءً على التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية.					
28	يتم تصميم الاستراتيجية بطريقة مرنة تتيح التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.					
29	يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية وفقًا للأولويات الاستراتيجية المحددة.					
30	يتم مراجعة الاستراتيجية بانتظام وتعديلها وفقًا للمتغيرات الجديدة.					
البعد السابع: تطوير خطة الطوارئ						
31	يتم إعداد خطط طوارئ تفصيلية لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة.					
32	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في حالات الطوارئ.					
33	توظف المنظمة آليات استجابة سريعة للأزمات لضمان الحد من التأثيرات السلبية.					
34	تعمل المنظمة على تدريب فرق العمل على تنفيذ خطط الطوارئ بكفاءة.					
35	تمتلك المنظمة القدرة على اختبار خطط الطوارئ بشكل دوري لضمان فاعليتها وتحسينها عند الحاجة.					

المتغير التابع: التميز المؤسسي

#	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
1	تتمتع المنظمة برؤية استراتيجية واضحة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي.					
2	تشجع المنظمة على اتخاذ قرارات مبتكرة تهدف إلى تحسين الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.					
3	تسعى المنظمة لتحقيق التميز من خلال تعزيز ثقافة الأداء المتميز داخل جميع أقسامها.					
4	يتم تحديد أهداف استراتيجية واضحة تساهم في تعزيز التميز المؤسسي في المنظمة.					
5	تتابع المنظمة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بالتميز.					
6	تعتمد المنظمة على تقنيات وأدوات متطورة لتحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة.					
7	تشجع المنظمة على الابتكار وتقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمات التي تقدمها للأشخاص ذوي الإعاقة.					
8	تعزز المنظمة ثقافة التميز من خلال تقديم المكافآت والحوافز للأداء العالي.					
9	تحرص المنظمة على تطوير الشراكات الاستراتيجية مع جهات حكومية وغير حكومية لتحسين مستوى خدماتها.					
10	تتعاون المنظمة مع الشركاء بشكل مستمر لتبادل المعرفة والخبرات بهدف تحسين الأداء المؤسسي.					
11	تقوم المنظمة بتقييم الأداء بشكل دوري لتحسين الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة.					
12	تعتمد المنظمة على نتائج التقييم المستمر لتحسين استراتيجيات العمل بشكل مستدام.					
13	تلتزم المنظمة بتطبيق معايير الجودة والتميز في كافة مجالات عملها.					
14	تسعى المنظمة إلى تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي من خلال تحسين حياة الأشخاص ذوي الإعاقة.					
15	تشارك المنظمة في مشاريع تهدف إلى تعزيز المساواة وإتاحة					

أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا	الفقرات	#
					الفرص للأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع.	

ملحق رقم (3): اسماء المحكمين الاستبانة

الجامعة	اسم الدكتور	الرقم
الجامعة الاسلامية - غزة	د. خلود الفليت	1
جامعة غزة - غزة	د. محمد الزعنون	2
جامعة الأقصى - غزة	د. اسلام هلولو	3
جامعة فلسطين - غزة	د. رندا الاسطل	4
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - خانيونس	د. مهند معمر	5
جامعة الاسراء - غزة	د. مصعب شعت	6
كلية فلسطين التقنية - دير البلج	د. عبد القادر صيام	7

ملحق رقم (4): نموذج أسئلة المقابلة الشخصية

نموذج مقابلة شخصية موجهة

دور التخطيط بالسيناريو في تحقيق التميز المؤسسي

هذا النموذج موجه لأعضاء مجالس الإدارة في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة، بهدف جمع معلومات نوعية حول دور التخطيط بالسيناريو في تعزيز التميز المؤسسي.

الاسم	
المنصب داخل مجلس الإدارة	
عدد سنوات الخبرة في العمل مع منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة	

1. في ظل التغيرات المجتمعية والسياسية والاقتصادية التي تشهدها فلسطين، كيف تتعامل منظماتكم مع سيناريوهات المستقبل عند التخطيط؟ وهل يتم استخدام التخطيط بالسيناريو في توقع التحديات التي قد تؤثر على الخدمات المقدمة للأشخاص ذوي الإعاقة؟
2. كيف تقيم مستوى التميز المؤسسي في منظماتكم حاليًا؟ وما هي أبرز الممارسات أو المعايير التي تعتمدونها لتحقيق التميز في تقديم الخدمات للأشخاص ذوي الإعاقة؟
3. ما أبرز التحديات التنظيمية أو الإدارية التي تواجهكم في السعي نحو التميز المؤسسي؟ وكيف تنعكس هذه التحديات على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؟
4. إلى أي مدى تؤثر البيئة القانونية، والتمويل، والتعاون مع المؤسسات الحكومية أو الدولية على جهودكم في تحقيق التميز المؤسسي؟ وما هي المقترحات التي ترونها ضرورية لتعزيز هذا التميز في السياق الفلسطيني؟