

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

ميرنا ماهر نجيب طرزي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ/2023م

تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

إعداد:

ميرنا ماهر نجيب طرزي

بكالوريوس إدارة أعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية/ فلسطين

إشراف: الدكتور بلال زكي حماد البشيتي

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

1445هـ/2023م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

اسم الطالبة: ميرنا ماهر نجيب طرزي
الرقم الجامعي: 22012119

إشراف: الدكتور بلال زكي حماد البشيتي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/8/12 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور بلال البشيتي

2- ممتحنًا داخليًا: الدكتور أحمد حرز الله

3- ممتحنًا خارجيًا: الدكتور حسن السعدوني

القدس - فلسطين

1445هـ/2023م

إهداء

أمي الحبيبية من علمتي الصبر والجد والاجتهاد إلي من قدمت سعادتي وراحتي على
سعادتها لا أجد كلمات تمنحها حقها فهي منبع الحب وفرحة العمر أمي الغالية ستبقيين
أجمل ملكة رأتها عيني.

أبي الغالي من علمني أن أعيش بكرامة وشموخ قدوتي ومثلي الأعلى أطال الله في عمره
ليظل عوناً لي.

زوجي الحبيب من كان نعم السند في مسيرتي العلمية شريك العمر والحياة مأمني تعجر
كلمات الشكر على شكرك لما قدمته لي من دعم في هذه المسيرة.

أبنائي الأحباء فلذات الكبد وفرحة العمر أنتم الحياة وسر ابتسامتي.

اخوتي الأعزاء أجمل قدر في دنيتي انكم اخوتي جبال أستند عليها وقت الشدائد.

الأهل والأصدقاء وجميع الداعمين لي أهدي لكم جميعاً ثمرة تعبي ورسالتي المتواضعة.

الباحثة/ ميرنا ماهر نجيب طرزي

إقرار:

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



التوقيع:

ميرنا ماهر نجيب طرزي

التاريخ: 2023/8/12

شكر وعرّفان

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله" أرى أنه من الواجب أن أقدم جزيل شكري وتقديري، لكل من أولاني معروفاً بتوجيه أو نصح أو إرشاد خلال إنجازي لهذه الرسالة، ولاسيما مشرفي الفاضل الدكتور بلال زكي حماد البشيتي.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام الدكتور/ حسن السعدوني - مناقشاً خارجياً، والدكتور/ أحمد حرز الله - مناقشاً داخلياً، اللذين تفضلاً وتكرماً وقبل مناقشة هذه الرسالة، وإبداء آرائهما مما أسهم في تجويد هذا العمل وتحسينه، ليظهر في أحسن صورة.

وأخيراً أشكر كل من ساعدني في دراستي ولو بدعوة والذين قد لا يتسع المجال لذكرهم فشكراً لكم.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحثة/ ميرنا ماهر نجيب طرزي

مصطلحات الدراسة:

1. الارتجال الإستراتيجي:

هو قدرة قادة المنظمات على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بشكل هفوي وابداعي وسريع وخلاق من أجل استغلال الفرص وتحقيق الأهداف (عبد المجيد، 2020).

2. الأداء المستدام للمنظمات:

هو إجمالي ما تستطيع المنظمات إنجازة من أعمال من خلال الموارد البشرية والوحدات التنظيمية، بحسب ما هو مخطط له سابقاً، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (سمور، 2021).

3. المنظمات الأهلية:

هي منظمات تطوعية مستقلة وغير ربحية تشكل من قبل أشخاص عاديين ويتم ترخيصها من وزارة الداخلية؛ لتحقيق الاحتياجات التي تلزم المجتمع المحلي بتقديم مجموعة من الخدمات المجتمعية: (إغاثية وتنموية) وسد النقص في خدمات المؤسسات الحكومية (الطناني، 2020)

المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج حيث تم تصميم الاستبانة واستخدامها لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (74) منظمةً بعدد (5461) موظفًا، وتم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة وبلغت عينة الدراسة (254) موظفًا تم توزيع الاستبانات عليهم وتم استرداد (207) استبانات بنسبة استرداد (81.49%).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الارتجال الإستراتيجي والأداء المستدام للمنظمات ووجود تأثير إيجابي مؤثر للارتجال الإستراتيجي في زيادة مستوى تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.

كما أظهرت النتائج أن فاعلية بعد "الملائمة الثقافية جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.80%) وجاء في المرتبة الثانية بعد "الدوافع الداخلية والخارجية" بوزن نسبي (81%) وجاء في المرتبة الثالثة بعد "القدرات التنظيمية" بوزن نسبي (80.40%).

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات الأهلية بتوفير الإمكانيات كافة، والمقدرات، والموارد التي تعزز تبني وتطبيق الارتجال الإستراتيجي وأبعاده؛ لتعزيز فاعليته في تحسين مستويات أدائها الفعلي وتعزيز مستوى فاعلية أعمالها وجودة خدماتها المقدمة للمجتمع المستفيد في المحافظات الجنوبية. وضرورة زيادة اهتمام المنظمات الأهلية بتعزيز التعاون والشركات والتحالفات الداعمة لتكامل أنشطتها وعملياتها، وتحسين آلية تدخلاتها الخدمائية والإغاثية بالشكل الذي يصنع لها قيمة مؤثرة وفاعلية في تنمية المجتمع المحلي الفلسطيني.

The Role of Strategic Improvisation in Improving the sustainable Performance of Civil Organizations in the Southern Palestinian Governorates

Prepared by: Mirna Maher Najeeb Tarazi

Supervisor: Dr. Belal Z. H. Albashiti

Abstract:

The study aimed to reveal the role of strategic improvisation in improving the sustainable performance of civil organizations in the southern Palestinian governorates. The study used the descriptive analytical approach to reach the results. The questionnaire was designed and used to collect primary data from the study sample. The study population consisted of (74) organizations with (5461) employees. The simple random sampling method was used. The study sample was (254) employees, and (207) were received with a responded rate of (81.49%).

The study found that there is a strong positive correlation between strategic improvisation and the performance of the organizations, with the presence of a positive and influential role for strategic improvisation in increasing the level of improving the performance of civil organizations from the point of view of the employees of senior, executive, and middle management in civil organizations in the southern governorates.

The results also showed that the effectiveness of the "cultural appropriateness" dimension came in the first place with a relative weight of (81.80%), the "internal and external motives" dimension came in the second place with a relative weight of (81%), and the "organizational capabilities" dimension came in the third place with a relative weight of (80.40%).

The study recommended the need for civil organizations to provide all capabilities, and resources that enhance the adoption and application of strategic improvisation and its dimensions. To enhance its effectiveness in improving the levels of its actual performance and enhancing the level of effectiveness of its work and the quality of its services provided to the beneficiary community in the southern governorates.

And the need to increase the interest of civil organizations in enhancing cooperation, companies and alliances that support the integration of their activities and operations, and improving the mechanism of their service and relief interventions in a way that creates effective and effective value for them in the development of the Palestinian local community.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يتميز الارتجال الإستراتيجي في كونه أفضل الإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في التعامل مع بيئة عمل المنظمات شديدة التغير والمليئة بالمستجدات؛ إذ يمكن لإستراتيجية الارتجال الإستراتيجي أن تسهم في دمج التفكير للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والظروف غير المتوقعة بشكل يسهم في صناعة أفكار جديدة جذرياً، ويوفر للمنظمة القدرة الارتجالية لتحقيق النجاح والتفوق والتميز؛ إذ يعد الارتجال هو أفضل وسيلة تستخدمها المنظمات للتغلب على الظروف المضطربة بالاعتماد على المعلومات المتاحة (عبد المجيد، 2020).

الارتجال الإستراتيجي يهتم بتوليد الأفكار الخلاقة وتنفيذها في الوقت المناسب الذي تحتاجه المنظمة؛ لتحقيق نتائج ناجحة ومميزة بالاعتماد على عملية التخطيط لتنفيذ الأنشطة وفق ما يتسق مع ديناميكية بيئة العمل في المجتمع المحلي؛ مما يوضح أن الارتجال الإستراتيجي بمنزلة جوهر الإستراتيجيات التي تهتم بالتعبير عن التغيرات التي تجرى وفق منهج التفكير الشامل لكل الخيارات؛ للتكيف مع التغيرات وضمان استدامة الأداء المستدام للمنظمات بنجاح وكفاءة وفاعلية (الباشقالي وسلطان، 2021).

حيث أن الأداء المستدام للمنظمات الأهلية تهتم بتفاعل عامل قدرة المنظمة مع الدوافع التي تدعم تحقيق الأهداف والغايات المرجوة؛ لتأدية العمل بالشكل المطلوب بالرغم من أي تحديات أو ظروف قد تواجه بيئة العمل (الجماسي، 2016).

حيث أن تحسين الأداء المستدام للمنظمات يرتبط بشكل كبير بجميع مكونات المنظمة، من موارد مالية وبشرية ومادية فإن ذلك يتطلب من المنظمات الأهلية تعظيم قدرتها على زيادة الدوافع التي تمكنها استغلال واستثمار مواردها البشرية والمادية والمالية بشكل متميز وفعال يؤدي إلى تحقيق أهدافها المطلوبة؛ إذ يعد الأداء المستدام للمنظمات بمنزلة منظومة عمل متكاملة تتسق جميع دوافعها وإمكاناتها الداخلية والخارجية، وتتفاعل مع بيئة عملها بالاعتماد على أداء العاملين لديها، وفق خطط وسياسات وتوجهات المنظمة (مطر، 2022).

كما أنه على الصعيد الفلسطيني تلعب المنظمات الأهلية دوراً كبيراً في تلبية الاحتياجات الإنسانية التي تتماشى مع الأولوية الوطنية لخدمة توجهات التنمية المستدامة في فلسطين من خلال كفاءة القطاعات العنقودية المختلفة لتعزيز الاستجابة السريعة والتدخل الإنساني في حالات الطوارئ بشكل فاعل من خلال الاعتماد على الموائمة الثقافية والدوافع الداخلية والخارجية والقدرات التنظيمية لتعزيز مرونة المنظمات في التكيف مع المتغيرات (شبكة المنظمات الأهلية، 2020).

وخاصةً في المحافظات الجنوبية التي تعاني من الكثير من الأزمات نتيجة استمرار الانقسام الفلسطيني، واستمرار التصعيد الإسرائيلي من فترة لأخرى وما يخلفه من تدمير، ومن الأزمات تتفاقم آثارها على الوضع المعيشي للجمهور الفلسطيني، وتتطلب الكثير من الجهود الإنسانية والإغاثية للوفاء باحتياجات الفلسطينيين من خلال مجموعة من المشاريع والأنشطة التي تسهم في تنمية المجتمع الفلسطيني في مختلف مناحي الحياة.

إذ تعد هذه المنظمات الأهلية بمنزلة أحد الدعامات الرئيسة؛ لتحقيق أهداف عملية التنمية المستدامة في فلسطين نظراً لتأثيرها الخدماتي الكبير؛ مما يتطلب من هذه المنظمات السعي الحثيث لتعزيز قدرتها على التعامل مع بيئة العمل المتغيرة والمضطربة، وتحسين مستويات الأداء الفعلي بها، وتعزيز استدامة أعمالها وخدماتها؛ للتخفيف من معاناة الفلسطينيين والحد من الصعوبات التي يواجهونها.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر الأداء هو مرآة المنظمات التي تعكس تحسين جودة مخرجاتها وتساهم في تحقيق التميز والتفوق لها ويتم ذلك من خلال تحقيق التميز والتحسين والتطور المستمر في اطار العمل وفي أساليب انجاز المهام لذلك تسعى الكثير من المنظمات إلى اتباع طرق ومناهج أكثر فاعلية لتحقيق البقاء والاستمرار.

حيث أن المنظمات الأهلية التي تعمل في فلسطين، تعاني من الكثير من المعوقات والصعوبات التي تؤثر على مستويات الأداء فيها بسبب بيئة العمل شديدة التغير؛ مما يزيد من ضرورة عمل قادة المنظمات على البحث عن أساليب إستراتيجية وإدارية من شأنها الإسهام في ضمان تحسين مستويات الأداء المستدام للمنظمات. (الديراوي، 2017).

وبحسب مركز الاحصاء الفلسطيني في تقاريره الصادرة بعام 2022م. فقد اكد على ضرورة العمل على مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية بتوجيه الجهود والخطاب ومضاعفة الامكانيات، وزيادة وتطوير قدرات المنظمات الاهلية للعمل على تعزيز التنسيق المشترك فيما بينها في ظل المتغيرات الاقليمية والدولية، وحماية استقلالية عملها الاهلي وفق القانون الاساسي وقانون الجمعيات رقم (1) للعام 2000 من اجل ضمان استدامة أدائها.

بحسب دراسة مطر (2022م) فقد أوضحت الدراسة وجود معوقات أمام تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية، مثل تذبذب التمويل الذي يؤثر على استدامة الأداء فيها، بالإضافة إلى وجود بعض الغموض في التوجهات الإستراتيجية الخاصة بمعظم المنظمات الأهلية ووجود تقاطع في مشاريعها، وأنشطتها التي تنفذ في المجتمع المحلي مما يؤثر على أدائها.

كما أوضحت تقارير شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية الصادرة في عام 2020م، التي تؤكد معاناة المنظمات من التحديات التي ترتبط بطبيعة عملها وتؤثر على مستويات تميز أدائها واستدامته بسبب الممارسات الإسرائيلية المستمرة للحد من تمويل هذه المنظمات، وبالتالي الحد من أنشطتها؛ مما يؤثر على فاعلية أدائها وعلى تأثيرها الإغاثي والتنموي، وبالتالي فإن هذا التأثير الإغاثي والتنموي هو لب تحسين مستويات أداء هذه المنظمات (زقوت، 2020).

حيث تحتاج المنظمات إلى أن تكون ارتجالية بشكل إبداعي وخلاق لمواجهة حالات المنافسة الشديدة في بيئة العمل والغموض الذي يعتري المستقبل القريب وفقاً لطبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمات،

وبالتالي تعزيز قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة وتحسين أدائها بما ينعكس على جودة المخرجات التي تقدمها للفئات المستفيدة، وذلك من خلال تبني وممارسة الارتجال الإستراتيجي باعتباره وسيلةً من شأنها تحسين الأداء الفعلي في المنظمات كونه يرتبط بالتفاعل مع بيئة الأعمال المضطربة وشديدة التغير.

عليه فإن مشكلة الدراسة هي كالآتي:

ما تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

3.1 أهمية الدراسة

تتشكل أهمية الدراسة من موضوعها البحثي المتمثل في البحث في الارتجال الإستراتيجي كونه أحد الممارسات الإستراتيجية الحديثة في مجال الإدارة، واستدامتها ومحاولة الكشف عن تأثيره في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتعزيز قدرتها على الصمود والنمو.

وتتقسم هذه الأهمية إلى:

1.3.1 الأهمية العلمية:

1. رغم وجود مجموعة كبيرة من الدراسات والأبحاث الا انه تبين وجود ضعف كبير جدًا في تناول موضوع الارتجال الإستراتيجي على مستوى علمها على الساحة الفلسطينية المحلية للباحثين، كما لم يتضح للباحثة وجود دراسات ربطت بين الارتجال الإستراتيجي، وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية.
2. إن الارتجال الإستراتيجي يعد نظامًا إستراتيجيًا إداريًا حديثًا يعمل على تعزيز جهوزية المنظمة للتعاطي مع جميع الظروف التي من الممكن أن تحدث في بيئة العمل، ويعمل على ترسيخ قدرة المنظمة على النمو برغم من المستجدات والتغيرات الطارئة التي قد تعصف بالمنظمات؛ مما يبرز أهمية البحث في هذا الموضوع كونه وسيلةً مهمةً لتعزيز استدامة العمل في المنظمات.

2.3.1 الأهمية التطبيقية:

تسعى الدراسة لتطبيق البحث على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ لما لهذه المنظمات من أهمية بالغة في إشباع احتياجات المجتمع الفلسطيني في ظل الظروف المريرة التي يعيش فيها؛ من أجل الخروج بنتائج من شأنها تقييم أداء هذه المنظمات بحيث تقترح توصيات من شأنها الإسهام في تحسين الأداء المستدام للمنظمات، وتحسين توجهاتها الإستراتيجية مما يحقق لها النمو واستمرار العمل، واستدامة خدماتها للمجتمع المحلي.

مساعدة أصحاب القرار في المنظمات الأهلية من خلال النتائج والتوصيات التي يتم التوصل إليها بتعزيز توجهاتهم نحو تطبيق الارتجال الإستراتيجي وتحسين مستويات الأداء الفعلي بالمنظمات الأهلية بشكل عام.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للبحث هو: التعرف إلى مستوى الارتجال الإستراتيجي وتأثيره في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وينتزع منه:

1. معرفة مستوى الارتجال الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. معرفة مستوى الأداء المستدام للمنظمات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الكشف عن العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي، وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. الكشف عن تأثير الارتجال الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: (الدوافع الداخلية والخارجية، والقدرات التنظيمية، والملائمة الثقافية) في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي التي تعزى للبيانات الديموغرافية (النوع، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).
6. التعرف على الفروق بين إجابات المبحوثين حول الأداء المستدام للمنظمات والتي تعزى للبيانات الديموغرافية (النوع، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

5.1 أسئلة الدراسة

يتمثل التساؤل الرئيس للدراسة في:

ما تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

ويترعر منه:

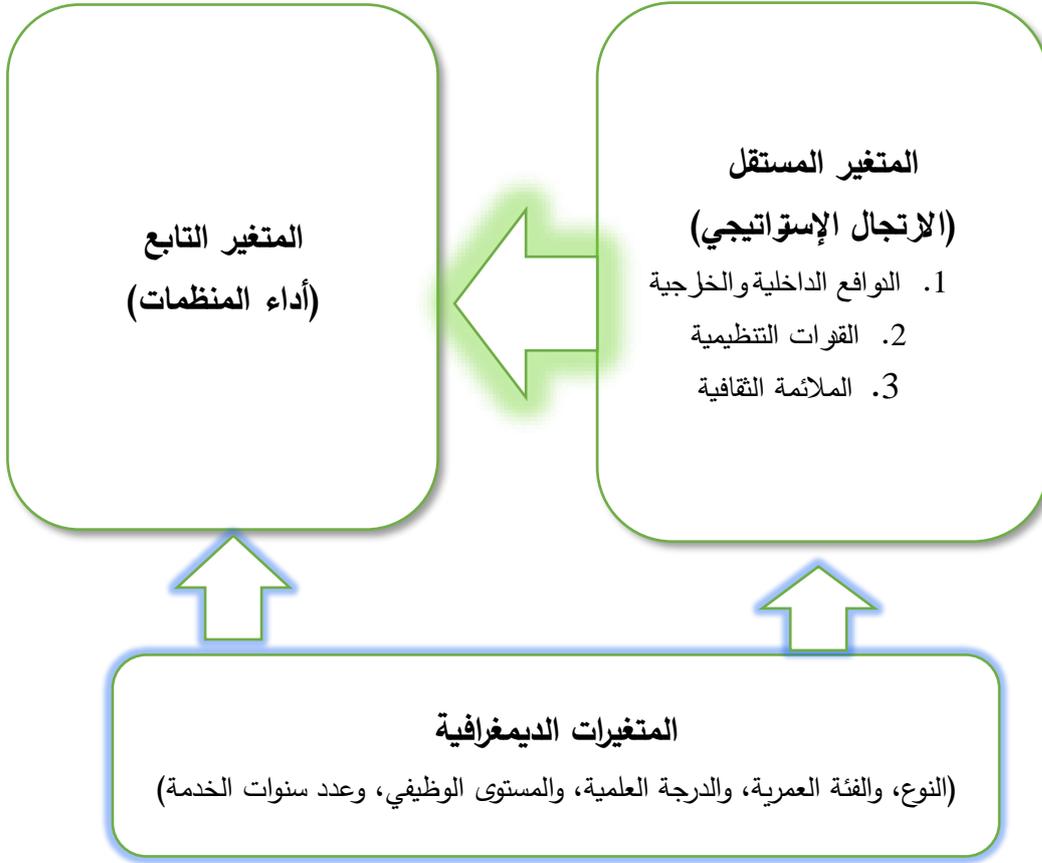
1. ما مستوى الارتجال الإستراتيجي في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما مستوى الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الارتجال الإستراتيجي، وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
4. هل يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: (الدوافع الداخلية والخارجية، والقدرات التنظيمية، والملائمة الثقافية) في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى للبيانات الديموغرافية (النوع، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة)؟
6. هل توجد فروق ذات دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين حول تحسين الأداء المستدام للمنظمات تعزى للبيانات الديموغرافية (النوع، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)؟

6.1 متغيرات الدراسة

صممت أبعاد المتغير المستقل الارتجال الإستراتيجي تبعاً لدراسة (عبد المجيد، 2020)، ودراسة (Ibrahim & Bakar, 2018)، في الأبعاد الآتية: (الدوافع الداخلية والخارجية، والقدرات التنظيمية، والملائمة الثقافية).

صممت أبعاد المتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمات)، بالاعتماد على دراسة (سمور، 2021) ودراسة (Junior & Nunes, 2017)، في الأبعاد الآتية: (البعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الاجتماعي)

ويوضح الشكل الآتي أنموذج الدراسة:



شكل 1.1: إنموذج أبعاد الدراسة.

المصدر: (إعداد الباحثة وفقاً لمراجعة الأدبيات السابقة).

7.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الارتجال الإستراتيجي، وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير دال إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويتمتع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدوافع الداخلية والخارجية تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التنظيمية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للملائمة الثقافية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

الفرضية السادسة:

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تحسين الأداء المستدام للمنظمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

8.1 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: اقتصر على تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات.

2. الحدود المكانية: اقتصر على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الحدود الزمنية: اقتصر على العام الدراسي 2023م.
4. الحدود البشرية: اقتصر على موظفو المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

9.1 هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة البحثية من خمسة فصول تقسم كآلاتي:

الفصل الأول الذي يشمل هيكل الدراسة العام والخلفية الخاصة بها، يليه **الفصل الثاني** الذي يشمل ثلاثة مباحث؛ تستعرض المفاهيم الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع، ونبذة عن دراسة الحالة. يليها عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها، وتوضيح الفجوات البحثية بينها وبين الدراسة الحالية، وما يميزها عن الدراسة الحالية.

ومن ثم **الفصل الثالث** الذي يشمل منهجية الدراسة، وإجراءات التحليل الإحصائي، يليه **الفصل الرابع** الذي يشمل النتائج التي خرجت عن التحليل الإحصائي، ومن ثم تفسيرها بشكل علمي سليم يسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

وتختتم الدراسة **بالفصل الخامس**؛ الذي يشمل ما أظهرته الدراسة من نتائج، وما اقترح من توصيات، بالإضافة إلى الخاتمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: الارتجال الإستراتيجي

1.1.2 مقدمة:

غني عن البيان أن المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية تواجه الكثير من التحديات؛ نتيجةً للتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع ومستجداته التي تفرض على المنظمات الكثير من المتطلبات للحاق بركب التطور العالمي، وذلك بالسعي الدؤوب للبقاء، ولاستدامة أعمال هذه المنظمات على المدى الطويل في ظل المتغيرات البيئية المتزايدة؛ مما يستوجب على المنظمات القوية والناجحة تعزيز قدرتها على رسم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال معرفة الإمكانيات والقدرات، وتحديد كيفية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (المناصرة، 2019).

وقد أدركت الكثير من المنظمات من ممارستها للتخطيط الإستراتيجي حاجتها المتزايدة لوجود نظام متطور وحديث يمكنها من الصمود والمنافسة في بيئة العمل شديدة التغير؛ حيث أن هذا النوع من التخطيط التقليدي لا يحقق طموحًا في تميز الأداء؛ لأن نجاح الأعمال في الوقت الحاضر يعتمد بشكل كبير على أسلوب تحليل العوامل الخارجية والداخلية، والاعتماد على مناهج إستراتيجية حديثة لمعالجة تعقيد المتغيرات والمؤشرات البيئية المختلفة سواء كانت في التغيرات الخارجية أو الداخلية. مما يحتم على هذه المنظمات اتباع إستراتيجية الارتجال من أجل التعاطي مع المستجدات الطارئة والتعامل بها بشكل سريع (الباشقالي وسلطان، 2021).

في هذا السياق أصبح الارتجال الإستراتيجي بمنزلة وسيلة مشروعة للمنظمات للتعامل مع التهديدات غير المتوقعة واستغلال الفرص لأخذ خطوة إلى الأمام في بيئة ديناميكية الارتجال؛ حيث تتخذ إجراءات الارتجال الإستراتيجي بشكل تكتيكي عند الضرورة مما يعزز استدامة المنظمات وقدرتها على الاستمرار في بيئة العمل (Mardani وآخرون، 2021).

كما أن المنظمات التي تكافح من أجل البقاء، والاستدامة في بيئة العمل المتسارعة يجب أن تكون لديها القدرة على التكيف مع المستجدات والتفاعل والاستجابة لها بشكل سريع يعتمد على قدرتها على الارتجال باعتباره الإستراتيجية الأفضل للتعامل مع البيئة المتغيرة وغير المستقرة؛ لما يحمله من قدر كبير من الإبداع والقدرة على التوفيق بين المتغيرات بشكل يسهم في التغلب على الظروف المضطربة، التي تواجه المنظمات باستخدام المعلومات والموارد المتاحة (مدلول، 2019).

2.1.2 مفهوم الارتجال الإستراتيجي:

منذ مدة طويلة كان التخطيط الاستراتيجي يعتبر الوسيلة الأفضل لضمان بقاء المنظمات ولكن في ظل حاجة المنظمات الحالية للتكيف مع بيئة اليوم السريعة التغير أصبحت المنظمات تتجه نحو الارتجال الاستراتيجي اذ يعد الارتجال الاستراتيجي بديلاً او مكملاً للتخطيط الاستراتيجي بوصفه عملية التغلب على الظروف الصعبة التي تمر بها المنظمات (فنجان، 2020).

يعد الارتجال الاستراتيجي أفضل طريقة لضمان تحقيق الأداء الأفضل للمنظمات، ودعم الوصول إلى التميز في الأداء، لكن المنظمات التي تكافح من أجل البقاء والتي تحتاج إلى التكيف مع التغير السريع في الوقت الحاضر تتحول في بيئة عملها إلى اتباع الارتجال الإستراتيجي باعتباره عملية التغلب على الظروف المضطربة، التي تواجهها المنظمات باستخدام المعلومات المتاحة والهيكل الموجود لدى المنظمة؛ حيث يعرف الارتجال بأنه التقارب المتعمد والموضوعي بين عمليتي التصميم والتنفيذ (Ibrahim, 2017).

كما يعد العالم (Perry) أول من أشار إلى مفهوم الارتجال الإستراتيجي على اعتبار أنه يمثل عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية جنباً إلى جنب في الوقت الصحيح من خلال توليد الأفكار الإبداعية الجديدة، وتنفيذها في الوقت نفسه؛ لتحقيق النتائج المطلوبة بشكل ناجح، حيث تقوم الإدارة العليا باتباع نماذج من الإجراءات الارتجالية التي تتخذ من قبل الإدارة العليا من أجل إحداث التأثير المرجو على المنظمة ككل (الباشقالي وسلطان، 2021).

بناءً على ذلك يجادل الكثير من علماء العصر الحالي بأن عملية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي التقليدية ليست فعالة بما يكفي لمساعدة المؤسسات على التنقل في بيئة مضطربة لا يمكن التنبؤ بها. كما أن المنظمات التي تعتمد على التخطيط التقليدي تفتقر إلى خطط قائمة على التنمية المستدامة. لذلك يصبح الارتجال الإستراتيجي وسيلةً مشروعاً للمنظمات المستدامة؛ لتمكّنها من التعامل مع التهديدات والفرص غير المتوقعة، وذلك وفقاً لمبدأ اتخاذ خطوة أخرى إلى الأمام ترتجل المنظمات في بيئة ديناميكية للأغراض التكتيكية، وتتخذ إجراءات الارتجال الإستراتيجي عند الضرورة (Mardani وآخرون، 2021).

ويمكن توضيح مفهوم الارتجال الإستراتيجي من خلال التعريفات التالية:

جدول 2.1: مفهوم الارتجال الإستراتيجي.

الرقم	الباحث، السنة	التعريف
1.	Mardani وآخرون (2021)	العمليات التي يتم فيها عرض التخطيط والعمل بشكل إستراتيجي عند ظهور السلوك، وهو بديل مشروع لصنع وتنفيذ الإستراتيجيات في بيئة التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض.
2.	الباشقالي وسلطان، (2021)	منهجية متطورة تتبناها الإدارة العليا للمنظمة تسمح للمنظمة الاستجابة السريعة والتكيف بذكاء وفاعلية من أجل إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات في إطار التوجه الإستراتيجي لها.
3.	فنجان، (2020)	قدرة القادة على استخدام قدرات منظماتهم على نحو سريع ومبدع في اغتنام الفرص يمكن كذلك عد الارتجال الإستراتيجي قدرة ديناميكية.
4.	عبد المجيد، (2020)	هو الإستراتيجية الأفضل في التعامل مع أي تغيرات سريعة في المتطلبات البيئية كونها توفر للمنظمة المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات الارتجالية.
5.	مدلول، (2019)	طريقة معتمدة للقادة لاغتنام الفرص الجديدة وغير المتوقعة من خلال تعزيز قدرتهم على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبناء قدراتهم، وإعادة تكوينها تلقائياً لمعالجة الفرص والتهديدات الإستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ بها.
6.	Cunha, (2019)	نوع خاص من العمل غير المخطط له يتم استخدامه بطرق إبداعية، ويصنع نوع من الجدية في العمل.
7.	Falkheimer & Sandberg, (2018)	هو فكرة معيارية عن كيفية العمل بطريقة فعالة؛ بحيث يجمع الارتجال الإستراتيجي بين الحاجة إلى التخطيط والهيكلية مع تعزيز العمل الإبداعي.
8.	Bakar & Ibrahim, (2016)	قدرة قادة المنظمات على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية لحل مشكلة معينة أو استثمار فرصة معينة.
9.	Abu Bakar, et al., (2015)	القدرة على إعادة تجميع المعرفة والعمليات والبنية تلقائياً في الوقت الفعلي؛ مما يؤدي إلى حل المشكلات بطرق إبداعية تقوم على حقائق اللحظة.

الرقم	الباحث، السنة	التعريف
.10	Yolande & Nedege, (2015)	قدرة الإدارة على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبناء قدراتهم، وإعادة تكوينها بشكل تلقائي لمواجهة الفرص والتهديدات الإستراتيجية التي يمكن التنبؤ بها.
.11	Arshad وآخرون (2015)	توليد قيمة للمنظمة من حيث متابعة الإدارة للتغيير والتعديل وفق أفضل الممارسات مع ضمان الابتكار والمرونة.
.12	Hatinah وآخرون (2015)	قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.

وفي سياق التعريفات السابقة، تستخلص الباحثة وجود مجموعة من المميزات والخصائص التي اتفق عليها معظم الباحثين في تعريفاتهم للارتجال الإستراتيجي، والتي تركز على اعتبار الارتجال الإستراتيجي أنه بمنزلة نشاط متطور ومكمل للتخطيط الإستراتيجي التقليدي يعتمد على عنصري السرعة والإبداع في معالجة المشكلات؛ بحيث يعبر هذا النشاط عن نماذج ارتجالية إستراتيجية تحتوي على إجراءات تتولى الإدارة العليا اتخاذها في ضوء بعض التغيرات السريعة، التي تواجه المنظمة والتي قد تكون فرص يجب اقتناصها، أو تهديدات يجب العمل على تفاديها والحد من تأثيراتها، كما يتفق الباحثون السابقون على وجود صفة مشتركة للارتجال الإستراتيجي؛ وهي أنه يتطلب السرعة العالية للاستجابة مع أحداث قد تكون غير متوقعة، ولكن نجاح هذه الاستجابة يعتمد على توفر الموارد وتخصيص استخدامها، وتمتع الإدارة بالخبرة والذكاء والانفتاح الفكري وبعد النظر.

كما ترى الباحثة أن الارتجال الاستراتيجي هو عملية التخطيط للأنشطة لتنفيذها في الوقت نفسه للرد على تعقيد دينامية البيئة الخارجية.

ومن وجهة نظر الباحثة يمكننا القول أن تعريف الارتجال الإستراتيجي عبارة عن: مجموعة من العمليات التي تخطط وتنفذ في الوقت نفسه وبشكل متزامن عند ظهور حدث ما في بيئة العمل؛ وذلك لضمان الاستجابة السريعة في حالات الأزمات والطوارئ بما يسهم في الحفاظ على استدامة المنظمات وخدماتها مع ضمان تحقيق مزايا تنافسية لها.

3.1.2 أهمية الارتجال الإستراتيجي:

تبرز أهمية الارتجال الإستراتيجي من قدرته على الظروف المضربة التي تواجه المنظمات بالاعتماد على جمع المعلومات، وتحليلها واستخدام الموارد والإمكانات والمقدرات المتاحة بالشكل الأمثل. وتتمثل أهمية الارتجال الإستراتيجي في أنه يعد بمنزلة خطة مناسبة للمنظمة؛ إذ ينظر إليه على أنه نموذج

جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الإستراتيجي. كما أنه يسهم في تحقيق التعديل المتسارع الذي يتلاءم مع حاجة العمل التي تتسبب بها التغييرات التي تحدث داخل البيئة، والتي تتطلب من المنظمات التخطيط والتنفيذ بشكل متوازن، بالإضافة إلى أن الارتجال الإستراتيجي يعمل على تحسين قدرة الموظفين على تحليل جميع الخيارات المتاحة بشكل كامل، من أجل التصرف بشكل سليم (Hmieleski، وآخرون، 2013).

ويرى Ibrahim (2017) أن أهمية الارتجال الإستراتيجي تتمثل في الآتي:

1. يعزز الارتجال قدرة قيادة المنظمات على مواجهة المواقف المعقدة والديناميكية التي لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات الروتينية المتاحة.
2. يمنح الارتجال القادة القدرة على الاستفادة من الفرص التي ستدفع المنظمات إلى الأمام.
3. يسهم في تعزيز قدرة القادة على الاستجابة للظروف غير المتوقعة بذكاء وفعالية.
4. يسهم في تعزيز الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة؛ حيث أنه ينطوي على اتخاذ قرار أو عمل إبداعي خارج الهيكل التنظيمي الرسمي.

ونستخلص مما سبق أن أهمية الارتجال الإستراتيجي تكمن في إمكانية استخدامه من قبل القادة نيابةً عن مؤسساتهم للرد على عدم اليقين وضغط الوقت، ونقص الموارد حيث أن الارتجال الإستراتيجي يكون الأكثر استجابة في الوقت المناسب، ويسهم في إيجاد حلول وابتكارات جديدة من شأنها أن تكون بمنزلة ميزة الكفاءة الأساسية لهذه المؤسسات؛ وذلك بالاعتماد على تطوير الإبداع والمرونة في التخطيط.

4.1.2 أهداف الارتجال الإستراتيجي:

يعمل الارتجال الإستراتيجي في اتجاه واضح ضمن دوافع وفرص يستند عليها وتستخدم، حيث يعمل الارتجال الاستراتيجي وفق تخطيط منظم ليكون بمثابة عاملاً هاماً في التغلب على التحديات التي قد تواجه بيئة العمل نتيجة التغييرات السريعة، وتتمثل أهداف الارتجال الإستراتيجي بحسب فنجان (2020) في:

1. توفير القدرات اللازمة للمنظمة للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بمرونة وسرعة بالاعتماد على تطوير التعلم الوظيفي السريع الذي يوفر قيمة مضافة لها.
2. تحسين الأداء الفعلي للمنظمة وتعزيز قدرتها على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات في الوقت المناسب.

3. مساعدة إدارة المنظمة على اغتنام الفرص وتجنب المشكلات وتطوير القدرات التنظيمية والتكنولوجية لها.

4. تعزيز قدرة إدارة المنظمة على التغيير والتطوير واعتماد أفضل الممارسات التي تستند على المرونة والابتكار.

وبالاستناد إلى الأهداف سابقة الذكر يمكننا القول أن الارتجال الإستراتيجي يسعى إلى التوافق مع بيئة عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية من خلال المساعدة على ضمان بقاء المنظمة وتحقيق الاستدامة لأعمالها ولجودة خدماتها المقدمة للجمهور المستهدف. خصوصًا إذا كانت تعمل المنظمات في بيئة شديدة التغير، وتتسم بعدم الاستقرار؛ مما يفرض على المنظمات الحاجة إلى الارتجال في اتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات الموثوقة لمواجهة المشكلات التي قد تعصف بها أو ببيئة عملها.

5.1.2 مكونات الارتجال الإستراتيجي:

يعبر الارتجال الإستراتيجي في جوهره عن التغييرات التي يجب على إدارة المنظمات إجراؤها من أجل التكيف والاستجابة للتغيرات المؤكدة المحيطة ببيئة العمل؛ إذ إنه يعد بمنزلة إستراتيجية حديثة لديها القدرة على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة والحفاظ على رضا الجمهور المستهدف، وتوثيق العلاقة بالممولين، ويعتمد الارتجال الإستراتيجي على ثلاثة مكونات رئيسة بحسب الباشقالي وسلطان (2021) وهي:

1. المصادر: الارتجال الإستراتيجي السليم لا يمكن أن يحدث إلا في حالة توفير المصادر والموارد والمعلومات بشكل جلي يمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التي ترغب بها.
2. الأفكار: وتعتمد الأفكار على تطبيق الفكرة الإبداعية المفيدة في المنظمة بشكل يراعي تعزيز الأفكار التي ترى المنظمة أنها تساعد في تلبية احتياجاتها حيث تسهم الأفكار الملائمة في تحسين عملية تخصيص المصادر لتحقيق الأهداف.
3. التوقيت: يعتمد عنصر التوقيت على استخدام الحدس؛ حيث إنه إذا كان التوقيت غير ملائم لا يكون هناك ارتجال.

من خلال عرض هذه المكونات الرئيسية الثلاثة للارتجال الإستراتيجي نستخلص أن تكامل هذه المكونات الثلاثة هو الذي يجعل العملية عملية الارتجال الإستراتيجي؛ حيث أن استخدام عنصر التوقيت يعتمد على الاستخدام الأمثل والمفيد للحدس. كما يجب توفر المصادر بشكل كافي من أجل دعم الوصول إلى أفكار إبداعية ملائمة تسهم في تنفيذ الارتجال الإستراتيجي بكفاءة وفاعلية.

6.1.2 مميزات الارتجال الإستراتيجي:

تميز الارتجال الإستراتيجي في كونه الداعم الرئيس لسمود واستدامة عمل المنظمات في حالات حدوث المستجدات الطارئة التي تتطلب اتخاذ وتنفيذ قرارات سريعة تعتمد على قدرة المديرين على فهم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، ومراعاة الدوافع الداخلية والخارجية للعمل؛ فالارتجال الإستراتيجي يكسب المنظمات المرونة، وتعزز قدرتها على التكيف مما يمكنها من مواجهة نقاط قوتها وضعفها مع الظروف سريعة التغير في بيئتها. كما إنه يدعم قدرة المديرين على مراجعة هيكل وسياسات منظماتهم حتى يتمكنوا من ملاءمة الأنشطة الارتجالية بشكل أفضل، بالإضافة إلى أنه يزيد من مستوى حساسية المنظمة نحو البيئة الخارجية؛ مما يسهم في تعزيز ملائمة مخرجاتها وخدماتها لاحتياجات المجتمع المستفيد (Antunes، 2018).

ويرى Mardani وآخرون (2021) أن أبرز هذه المميزات تتمثل في:

1. الارتجال الإستراتيجي له تأثير إيجابي قوي على تنظيم الأداء المستدام للمنظمات ذات الكفاءة الذاتية العالية في تنظيم وتنفيذ المشاريع.
2. يدعم الارتجال الإستراتيجي وجود ميزة تنافسية للمنظمات في بيئة ديناميكية؛ حيث إنه يعتمد على التكامل الداخلي والخارجي بشكل مستمر للموارد وإعادة تشكيل الموارد مرات متعددة؛ لتشكيل قدرات أساسية للمنظمات يصعب تكوينها بالشكل التقليدي.
3. يرتبط الارتجال الإستراتيجي بشكل إيجابي بكفاءة المنظمات وأدائها ومستوى الموهبة التي تتمتع بها إدارة المنظمات.
4. يعتمد الارتجال الإستراتيجي على الدوافع الداخلية للمنظمة؛ حيث إنه يركز على الأهداف الإستراتيجية والموارد الحالية المتاحة باعتبارها محركات داخلية للارتجال الإستراتيجي.

وفقاً لما ذكر سابقاً فإن الارتجال الإستراتيجي للمنظمات يتميز بأنه يسعى إلى توفير الحلول المناسبة حول كيفية تكيف المنظمات مع البيئة الديناميكية بالاعتماد على توفر قادة ارتجاليين متميزين، ولديهم القدرة الفائقة على اغتنام الفرص ودمج إمكانيات ومقدرات المنظمة، وإعادة بناء قدراتها بشكل سريع لمعالجة الظروف التي من الممكن أن تطرأ في بيئة عمل المنظمة.

7.1.2 دوافع تطبيق الارتجال الاستراتيجي

يتم تطبيق الارتجال الاستراتيجي في المنظمات كمكمل أو بديل للتخطيط الاستراتيجي القديم وتتمثل دوافع تطبيق الارتجال الاستراتيجي في المنظمات بحسب (فنجان، 2020) في:

ينطبق الارتجال الاستراتيجي على الظروف التي يكون فيها الوقت لتصميم الاستراتيجية وتنفيذها قليل توفير فوائد ملموسة للمنظمات في تحسين مستوى الاداء.

التكيف مع معدل التسارع الذي تحدث به البيئات المتغيرة

زيادة مرونة المنظمات من حيث التفاعل مع المستجدات والمتغيرات في البيئة الخارجية

وترى الباحثة أن دوافع تطبيق الارتجال الاستراتيجي في المنظمات الأهلية الفلسطينية يعود السبب الرئيسي به الى الازمات الداخلية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني بالاضافة الى الحروب المتكررة والتي تتطلب تدخل واستجابة عاجلة من المنظمات الاهلية للتفاعل مع البيئة الخارجية وتصميم استراتيجية ارتجالية في وقت قصير جدا يمكنها من الاستمرار في تقديم خدماتها للمجتمع المستهدف.

8.1.2 أبعاد الارتجال الإستراتيجي:

تتمثل أبعاد الارتجال الإستراتيجي في الدراسة الحالية بثلاثة أبعاد رئيسة وهي: (الدوافع الداخلية والخارجية، والقدرات التنظيمية، والملائمة الثقافية)، وفقاً لما تناولته الأدبيات السابقة، والتي اختصت بالبحث في موضوع الارتجال الإستراتيجي، ووضح الجدول التالي تناول الدراسات السابقة للأبعاد الخاصة بالارتجال الإستراتيجي.

جدول 2.2: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: الارتجال الإستراتيجي.

الأبعاد								الدراسات السابقة
الحدس	الابتكار	هياكل صغرى	رشاقة إستراتيجية	يقظة إستراتيجية	الملائمة الثقافية	القدرات التنظيمية	الدوافع الداخلية والخارجية	
					*	*	*	عبد المجيد، (2020)
		*	*	*				شاكر، (2021)
					*	*	*	Antunes, (2018)
					*	*	*	Ali & Lafta, (2021)
		*	*	*				الباشقالي و سلطان، (2021)
*	*							الحفار، (2021)
					*	*		Mardani, et al., (2021)
					*		*	Ibrahim & Bakar, (2018)
1/8	1/8	2/8	2/8	2/8	5/8	4/8	4/8	مجموع التكرارات لأبعاد الدراسات السابقة

ويتضح من خلال الجدول السابق أن الأبعاد (الدوافع الداخلية والخارجية، والقدرات التنظيمية، والملائمة الثقافية) كانت الأكثر توافقاً لاستخدامها من قبل الباحثين كونها أبعاداً معبرةً عن الارتجال الإستراتيجي. كما ترى الباحثة أن هذه الأبعاد تتلاءم مع طبيعة وآليات العمل في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

حيث يساهم تطبيق هذه الأبعاد مجتمعة من قبل المنظمات في تنظيم جهود العمل بها لمعالجة أي ظرف غير متوقع من منطلق أنها تعمل كقدرات ديناميكية تعزز قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين القدرات والموارد واستثمارها بالشكل الذي يحافظ على استقرار العمل وتطوير الأداء وتحسين المخرجات.

والتي توضح بشكل مفصل كالاتي:

1.8.1.2 البعد الأول: الدوافع الداخلية والخارجية:

يرتبط بعد الدوافع الداخلية والخارجية كونه أحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي في المواقف والمستجدات التي تطرأ في بيئة العمل وتتعرض لها المنظمة، والتي تجبر بتأثيرها قيادة المنظمة على القرارات الارتجالية استجابةً لدوافع داخلية أو خارجية ظهرت نتيجةً لأمر طارئ أو ظرف مستجد؛ حيث يتخذ وينفذ الارتجال الإستراتيجي وفقاً للإمكانات والمقدرات المتاحة لدى المنظمة. وتتمثل الدوافع الداخلية للمنظمة في تقليل التكاليف، والاعتماد على فرق العمل، وتفعيل القرارات المركزية وغير المركزية، بينما تتمثل الدوافع الخارجية في الاستجابة للجمهور المستهدف، وإقامة التحالفات والمشاريع المشتركة (عبد المجيد، 2020).

2.8.1.2 البعد الثاني: القدرات التنظيمية:

يرتبط بعد القدرات التنظيمية بالقدرات والإمكانات وموارد المنظمة المتاحة، والتي يمكن استغلالها في الوقت المناسب، وتستطيع المنظمة تطويرها وتعزيز التفاعل والتكامل بين مكوناتها بشكل عقلائي منطقي وابتكاري داعم لتحقيق الأهداف (Nadege & Yolande، 2015).

فالقدرات التنظيمية تشمل أسلوب التعامل والإمكانات والطرق التي تتبعها المنظمة من أجل استغلال نقاط القوة لديها، وتحديد نقاط الضعف. بالإضافة إلى جميع المهارات والكفاءات التي تقوم المنظمة بتوظيفها من أجل إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية تحقيق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية بهدف الصمود في حالات الطوارئ، وحفظ الاستدامة، ومنح المنظمة ميزة تنافسية مضافة (الراوي، 2017).

3.8.1.2 البعد الثالث: الملائمة الثقافية:

يرتبط بعد الملائمة الثقافية بمستوى قدرة المنظمة على تعزيز وتحسين المفهوم الثقافي لها؛ وذلك من خلال قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات والتصرف بتلقائية وبشكل إبداعي، واسترسال كاف يسهم في تطوير قيمها وتقاليدها؛ لتنمية انتماء العاملين لتاريخ المنظمة، وتشجيعهم على قبول ثقافتها ونشر الثقافة الجماعية، وتحمل المسؤولية وتقبل الخطأ في العمل في حال حدوثه، والسعي لتجاوزه وإصلاحه (Falkheimer & Sandberg، 2018).

وتلعب الملائمة الثقافية تأثيراً كبيراً في توفير القواعد ورسم المسار الصحيح والسلوك اللازم للمنظمة، من خلال مجموعة من القواعد التي تعد سلوك عمل يتبناه العاملون في المنظمة؛ حيث ترتبط الملائمة الثقافية للمنظمة بتعزيز تبني الأنشطة الابتكارية من خلال تنفيذ العمل؛ مما يساهم في تطوير الميزة التنافسية للمنظمة، ويصنع رغبةً قويةً لدى العاملين في تبني رؤيتها ورسالتها، والسعي نحو تحقيقها (مدلول، 2019).

وترى الباحثة مما سبق أن الارتجال الاستراتيجي وفاعليته يساهم في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوقت الصحيح إذ انه يعتقد على توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها في الوقت نفسه من أجل تحقيق نتائج ناجحة من خلال الإجراءات الارتجالية التي تقوم الإدارة العليا باتخاذها لاجتياز التغيرات التي يساهم في نجاح الأعمال.

كما يتضح أن تكامل الأبعاد السابقة الخاصة بالارتجال الإستراتيجي، يساهم في منح التخطيط الإستراتيجي في المنظمة ميزة مضافة؛ إذ أن الارتجال الإستراتيجي لا يعد بديلاً عن وجود خطة إستراتيجية فعالة بالمنظمة، بل هو مكملاً للخطة الإستراتيجية، وأسلوباً بارعاً في تطوير التخطيط الإستراتيجي بالشكل الذي يمنح المنظمة القدرة على معرفة مقدراتها وإمكاناتها بوضوح؛ سواء كانت موارد بشرية أو مالية ومادية، وتعزيز قدرتها على الاستثمار الأمثل لهذه الموارد في الوقت المناسب - خصوصاً- في الاستجابة لحالات الطوارئ والمستجدات في بيئة العمل.

حيث أن الارتجال الإستراتيجي يحتاج إلى التطوير بشكل مستمر، بالإضافة إلى تمتع القادة بالمرونة الكافية والتفكير الإبداعي الذي يتيح لهم توفير حلول مثلى تمكن المنظمة من التعاطي والتفاعل والتكيف مع البيئة الديناميكية المضطربة.

نماذج ناجحة للارتجال الاستراتيجي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية:

تجربة شبكة المنظمات الاهلية:

عند اعلان حالة الطوارئ من قبل الحكومة الفلسطينية في 5 مارس 2020 انخرطت شبكة المنظمات الاهلية في حالة الطوارئ وبدأ ذلك من خلال المنظمات العاملة في المجال الصحي ومجال المرأة والطفل والمجال الحقوقي حيث قامت المنظمات بالعديد من حملات التوعية والتثقيف للمجتمع المحلي بالإضافة الى الزيارات الميدانية وتوزيع المستلزمات الطبية وقد كانت أبرز تدخلاتها ضمن التالي:

1. اطلاق منصة الكترونية خاصة برصد تطورات جائحة كورونا بهدف تزويد المجتمع المحلي بالادوات والمصادر المفيدة.
2. دعوة المانحين والممولين الى التدخل السريع لضمان صمود المجتمع الفلسطيني في مواجهة كورونا
3. عقد سلسلة من اللقاءات مع مؤسسات ومنظمات دولية مثل اكسفام واوتشا بهدف تنسيق الجهود لمواجهة فايروس كورونا وتلبية احتياجات المجتمع المحلي خصوصا في المناطق المهمشة
4. اصدار العديد من البيانات لمطالبة المجتمع الدولي بالتدخل لانهاء الحصار الاسرائيلي على المحافظات الجنوبية ومواجهة انتهاكات السياسات الاسرائيلية (تقرير شبكة المنظمات الأهلية، 2020).

2.2 المبحث الثاني: الأداء المستدام للمنظمات

1.2.2 مقدمة:

يعد مفهوم الأداء المستدام للمنظمات من أكثر المفاهيم شيوعاً في إدارة المنظمات من منطلق تركيزه على كيفية إنجاز الأهداف التنظيمية بالشكل المرجو؛ بمعنى أن أداء المنظمة يتطلب التركيز على العناصر الفريدة، التي تتوفر لدى المنظمة وتتميز بها عن غيرها والتي يتأثر حولها محور التقييم في المنظمة، والتي تشمل المؤشرات المالية والمؤشرات المادية والاستراتيجيات والعمليات والكادر البشري والتنظيم الإداري (الديراوي، 2017).

ويعتمد الأداء المستدام للمنظمات على إيقان القادة لصناعة مناخ عمل تعاوني، وعلى قدرتهم على قيادة الفريق. وتتطلب النتائج الفعالة لهذه العملية تعزيز المشاركة المعرفية والعاطفية، والتعاطف من المشاركين فيما يتعلق بالأنشطة التي تجرى داخل الفريق لتوفير حلول للقضايا التي تحتاج إلى حل مهني قدر الإمكان بمعنى أن الأداء المستدام للمنظمات يشير إلى الدرجة التي تضع بها المنظمة نفسها بشكل فعال في سوق الأعمال من خلال استغلالها للموارد المالية والبشرية والمعلومات المتاحة (Contu، 2020).

وحيث أن الأداء المستدام للمنظمات يرتبط بتحويل المدخلات إلى مخرجات؛ لتحقيق نتائج موضوعية مسبقاً وتتسق بشكل كامل مع محتوى المدخلات التي استخدمت، فإن الأداء المستدام للمنظمات هو بمثابة العلاقة التي تربط بين التكلفة المادية والمعنوية المبذولة في الأداء، وبين المخرجات التي تحقق بكفاءة وفعالية، كما أن الأداء المستدام للمنظمات يرتبط بمستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات مع الاستفادة من الموارد المتاحة من أجل جودة مخرجات ونتائج العمل مرضية لجميع ذوي المصلحة وتحقيق الاستدامة لأعمال المنظمة (Shibru، وآخرون، 2017).

2.2.2 ماهية الأداء المستدام للمنظمات:

تقوم المجتمعات المعاصرة في الوقت الحالي على أساس المعرفة وتطوير التكنولوجيا والعولمة؛ مما يسهم حتماً في تطورها بوتيرة سريعة، لذلك تركز المنظمات بشكل عام على ضرورة تحقيق النجاح التنظيمي الذي لا يتم إلا بإعادة التفكير في الإستراتيجيات وأنظمة القيم، التي يجب أن تمثل حجر الأساس لعمليات صنع القرار الذي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، والذي يأخذ في الاعتبار كلاً من كفاءة نشاط فريق العمل بأكمله، وقدرات الإدارة في تعزيز الأداء التنظيمي الخاص بالمنظمة (Contu، 2020).

وبذلك فإن الأداء المستدام للمنظمات هو الوسيلة الداعمة لارتقائها بخدماتها ومنتجاتها وتحقيق أهدافها، حيث يعد الأداء المستدام للمنظمات بمنزلة مفهوم خاص بتحقيق الغايات والأهداف التي قامت المنظمة من أجلها. ولتحقيق ذلك يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بعملية تقييم الأداء الفعلي من أجل المقارنة بين الأداء المنجز، والنتائج المحققة، ومعالجة الفجوة بينهما في حال وجودها وتطوير وتنمية مستوى الأداء في المنظمة (سمور، 2021).

ويمكن توضيح مفهوم الأداء المستدام للمنظمات من خلال التعريفات التالية:

جدول 2.3: مفهوم الأداء المستدام للمنظمات.

الرقم	الباحث، السنة	التعريف
1.	مطر، (2022)	هو أفضل مستوى ممكن من المخرجات يصل له التقييم الذاتي للمنظمة، من خلال الاستغلال الأفضل للموارد في الوقت المناسب، وبالتالي تحقيق أهدافها.
2.	سمور، (2021)	هو عبارة عن ما ينجز من قبل الكادر البشري والوحدات التنظيمية، بحسب ما قد خطط له مسبقاً، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
3.	حسونة، (2020)	هو مجموعة الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها من خلال نظام عمل متكامل تركز على نتاج مهامها ومخرجات أعمالها، في ظل تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية.
4.	حمادة، (2020)	هي الطرق التي تتبعها المنظمة لخلق قيمة على المدى القصير والمدى الطويل مع ضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لها.
5.	الذبياني، (2020)	تنمية سلوك القادة للقيام بأعباء وظائفهم وتحسين أدائهم بما يحقق الأهداف المرجوة.
6.	حتاملة ودراوشة، (2019)	مدى قدرة القيادة على إدارة أنشطة المنظمة بكفاءة، وإنجاز المهام والأعمال بفاعلية خلال فترة زمنية محددة بالاعتماد على تحسين مستوى جودة أداء الكادر البشري وتحويل المدخلات والموارد المتاحة إلى مخرجات بالكمية والجودة المطلوبة.
7.	الشيخ، (2019)	عبارة عن استثمار موارد المنظمة من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية بالاستناد على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة، والتي تشمل الإستراتيجيات، والعمليات، والموارد البشرية، والنظم.
8.	العبادلة، (2019)	هو المحصلة النهائية لجميع أنشطة المنظمة، الناتجة عن تفاعلها مع بيئتها الخارجية وبيئتها الداخلية، ومدى قدرتها على استغلال الموارد لإنجاز المهام المخطط لها بفاعلية وكفاءة.
9.	المواجدة، (2019)	قدرة المنظمة على إنجاز أعمالها وزيادة مستوى قيمتها وفق ضمان المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
10.	شهاب وأبو عاشور، (2017)	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع أبعاد بيئتها الخارجية والداخلية.

الرقم	الباحث، السنة	التعريف
.11	Elina & Peter, (2015)	هو نتاج الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
.12	وآخرون Appelbaum (2015)	مستوى النتائج التي حققتها المنظمة، من خلال إنجاز المهام وفق معايير محددة مسبقاً، مثل: الوقت، والدقة، والاكتمال، والتكلفة.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات، تستخلص الباحثة مجموعة من الخصائص التي اتفق عليها معظم الباحثين في تعريفاتهم للأداء المستدام للمنظمات، والتي تركز على تفاعل وتكامل الأبعاد الثلاثة للأداء الاجتماعي، والأداء الاقتصادي، والأداء البيئي من خلال القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة في سبيل إجاز المهام وتحقيق الأهداف. كما اتفق الباحثون على اعتبار أن الأداء المستدام للمنظمات يرتبط بقدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، بالإضافة إلى قدرتها على التنبؤ بالمرجات المتوقعة من أداء الأعمال.

ومن وجهة نظر الباحثة يمكننا تعريف الأداء المستدام للمنظمات بأنه عبارة عن: مجموعة الإستراتيجيات التنظيمية المتكاملة التي تنتهجها المنظمة؛ في سبيل تحقيق أهدافها الاقتصادية وأهدافها البيئية وأهدافها الاجتماعية وفق ما يتلاءم مع رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

3.2.2 أهمية الأداء المستدام للمنظمات:

ترتبط أهمية الأداء المستدام للمنظمات بمستوى الأهداف والتوجيهات التي ترغب المنظمة بالوصول إليها، ومستوى تقييم إدارة المنظمة لجودة الأداء الفعلي بها ومتطلباته من حيث توافر المعلومات الخاصة بالعوامل البيئية والتكنولوجية وتحليلها، وتحديد الفرص والتهديدات في سياقها، ورسم الخطط الإستراتيجية وفق ما يضمن أعلى مستوى أداء وأفضل جودة مخرجات (حسونة، 2020).

تتمثل أهمية الأداء المستدام للمنظمات بحسب حاملة ودرأوشة (2019) في النقاط الآتية:

1. يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في البيئة التنافسية المتغيرة.
2. يسهم في تعزيز وصول المنظمة إلى تحقيق المزيد من النجاح والتميز، وذلك بالتركيز على جهود المستويات الوظيفية والإدارية لتقديم السعي نحو المزيد من الإنتاجية وفق جودة متميزة.
3. يسهم في وصول المنظمة لتحقيق أهدافها بالاعتماد على الدقة والمرونة والابتكار في إنجاز الأعمال.
4. يعد مدخلاً للتطوير والتنمية وتحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق.

ومما سبق يتضح أن أهمية الأداء المستدام للمنظمات الأهلية تكمن في تحويل المنظمة لكيان يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق ودعم المصلحة الاجتماعية والمصلحة الاقتصادية والمصلحة البيئية للمجتمع المحيط وللمنظمة من الناحية الداخلية؛ وذلك لتحقيق التنمية المستدامة كما ترى الباحثة أن التركيز على تحسين الأداء المستدام للمنظمات يعتمد على قدرة المنظمة على التنبؤ بمخرجات ونتائج أعمالها وأنشطتها المنفذة في المجتمع المحلي، وبالتالي فإن ذلك يساهم في تحسين قدرتها على التعامل مع الصعوبات والتحديات التي قد تعيق وصولها لتحقيق أهدافها ويساعدها في تخطي هذه المعوقات وتلبية احتياجات الجمهور المستفيد من خدماتها.

4.2.2 أبعاد الأداء المستدام للمنظمات:

تمثلت أبعاد الأداء المستدام للمنظمات بثلاثة أبعاد رئيسة وهي: (بعد الأداء الاقتصادي، وبعد الأداء الاجتماعي، وبعد الأداء البيئي). وذلك وفقاً للأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الأداء المستدام للمنظمات.

حيث أن توافر هذه المؤشرات لدى المنظمات هو أمر ضروري لتحقيق التكامل والانسجام بين الأنشطة التي تنفذها المنظمة، والأهداف الموضوعية مسبقاً؛ مما يساهم في حفاظ المنظمة على جودة مخرجاتها بشكل مستدام يدعم تحقيقها للتنمية الشاملة.

يوضح الجدول الآتي تناول الأدبيات السابقة للأبعاد الخاصة بالأداء المستدام للمنظمات.

جدول 2.4: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع: الأداء المستدام للمنظمات.

الأبعاد							الدراسات السابقة
أداء تنظيمي	أداء المؤسسة	أداء الوحدات	أداء الأفراد	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي	
*					*	*	سمور، (2021)
					*	*	الرملاوي، (2020)
					*	*	Contu, (2020)
		*	*	*			حسونة، (2020)
	*					*	Glaister, et. Al, (2018)
					*	*	Junior & Nunes, (2017)
					*	*	الديرواي، (2017)
1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	5/7	6/7	مجموع التكرارات لأبعاد الدراسات السابقة

ويتضح من خلال الجدول السابق أن الأبعاد (الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي) كانت الأكثر توافقاً لاستخدامها من قبل الباحثين كأبعاد معبرة عن الأداء المستدام للمنظمات. كما ترى الباحثة أن هذه الأبعاد تتلاءم مع طبيعة وآليات العمل في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والتي تتضح بشكل مفصل كالآتي:

1.4.2.2 البعد الأول: البعد الاقتصادي

يتمثل في مجموعة العمليات التي تؤديها المنظمة في مجال تنظيم وتحسين استغلالها للموارد المتاحة بالشكل الأمثل بالاعتماد على استخدام أفضل الأساليب والوسائل التي تدعم الاستفادة المستدامة من هذه الموارد (سلطان، 2020).

بالإضافة إلى قدرة المنظمة على توظيف التحليل المالي، وتوظيف الرقابة المالية، وقدرتها على استخدام التقارير، والسجلات، وذلك لتحقيق أهدافها الاقتصادية واستخدام مواردها المالية المتاحة بشكل سليم يساهم في إشباع احتياجات وتطلعات الجمهور المستهدف ويخدم تطلعاته، ويعزز مستوى فاعلية أعمال المنظمة في مجتمعها المحلي (الجبالي، 2017).

2.4.2.2 البعد الثاني: البعد الاجتماعي

يتمثل في الأعمال الخاصة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة؛ فهو يركز على أحوال العاملين فيها من حيث ظروف وبيئة العمل، ومدى توفر برامج السلامة المهنية، ومستوى تحقيق العدالة التنظيمية في إطار مهام العمل والترقيات والحوافز والأجور، كما يرتبط البعد الاجتماعي بتأثير أعمال المنظمة على المجتمع المحيط بها، ومدى سعيها لتعظيم مخرجاتها ومنتجاتها ومستوى الإيجابيات المتوقعة من خلال تبني المنظمة للعديد من البرامج التي تسهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، والتي تؤثر بالتالي في السلوك الاجتماعي للمجتمع المستهدف، بما يدعم تحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين مستوى جودة الحياة للمجتمع المستهدف (محمد، 2021).

3.4.2.2 البعد الثالث: البعد البيئي

يتمثل البعد البيئي في مجموعة الأعمال والتدخلات التي تقوم المنظمة بتنفيذها في مجال الحفاظ على البيئة والصحة والسلامة العامة ودعم التنمية البيئية المستدامة، بالإضافة إلى مدى انسجام أنشطة المنظمة والمشاريع التي تقوم بتنفيذها مع سلامة النظام البيئي؛ وذلك لتعزيز مسؤولية المنظمة

باعتبارها أحد الكيانات المهمة في المجتمعات نحو الحفاظ على بيئة سليمة على أساس التزام المنظمات بدعم الوصول إلى أهداف التنمية المستدامة، التي تركز بتأثيرها على جوهر الإنسان، كمحرك رئيس لضمان التنمية، وبالتالي ضرورة الحفاظ على صحته، وسلامته التي تشمل سلامة البيئة المحيطة به وتتأثر بها (الرملاوي، 2020).

ترى الباحثة مما سبق أن الأداء المستدام للمنظمات يساهم تحسين الأداء المستدام للمنظمات في تحسين جودة الخدمة المقدمة مما يؤدي بتأثيره إلى زيادة رضا ذوي المصلحة والحقوق من مستفيدين وممولين ويدعم تنافسية ونمو المنظمة.

كما أن التزام المنظمات بتطبيق الأبعاد الخاصة بالأداء واتساقها وتكاملها يدعم مستوى فاعليتها لتحقيق أهداف وغايات المنظمة؛ وذلك بالاعتماد على مجموعة الجهود التنظيمية التي تبذل من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة لتحسين مستوى المخرجات الاقتصادية، والمخرجات البيئية، والمخرجات الاجتماعية، وذلك بالاستغلال الأمثل والمستدام للموارد المختلفة المتاحة لدى المنظمة بشكل فعال يدعم إمكانية وصول الجمهور المستهدف للخدمات المقدمة من قبلها.

حيث أن الأداء المستدام للمنظمات يرتبط بقدرتها على تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع المحلي الذي تعمل به من خلال تدخلاتها وخدماتها، التي تسهم في تلبية وإشباع احتياجات الجمهور المستهدف، وتدعم الوصول إلى تحقيق العدالة والتنمية المجتمعية.

3.2 المبحث الثالث: المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية

1.3.2 مقدمة:

تعد المنظمات الأهلية بمنزلة لبنة أساسية في التنمية والتماسك الوطني، نظرًا لتأثيرها الكبير في تحقيق السلام والاستقرار، وذلك من خلال المساحة التي تغطيها في تقديم العديد من الخدمات المجتمعية الإغاثية والتنمية التي لا تستطيع الجهات الحكومية منفردة تغطيتها -خصوصًا- في تلك البلدان الهشة التي تمزقها الصراعات وضعف الأمن والاستقرار؛ مما يجعل من المنظمات الأهلية لاعبًا كبيرًا في تقديم الخدمات، وحجر أساس في تحقيق المصلحة العامة، ومقوم أساس في تحقيق التنمية (Ingram، 2020).

وبذلك فإن المنظمات الأهلية تسهم في صناعة القيمة الاجتماعية للمجتمعات من خلال الشرعية التي تتمتع بها، والتي تعد كبيرة جدًا نظرًا لقدرتها على التعامل مع الضغوط السياسية وحساسيات النزاع (Arslan، وآخرون، 2022).

وعلى الصعيد الفلسطيني فقد خضعت منظمات المجتمع المدني الفلسطيني بمختلف أشكالها، لعملية تطور تاريخي صاحبه تطور وتغيير في تركيبها وبنيتها الداخلية من جهة، وتطور في أهدافها وتوجهاتها ومهامها من جهة أخرى، إلى جانب التطور في أساليب العمل وتنفيذ البرامج. هذا بالإضافة إلى التطورات التي حدثت في طبيعة هذه المنظمات من حيث علاقتها مع المجتمع المدني الفلسطيني المحلي من ناحية، ومع العالم الخارجي من ناحية أخرى، وعلاقة كل هذا بالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية (أبو صافي، 2020).

وبالنسبة للمحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكل خاص، فإن المنظمات الأهلية تعد أحد أهم أعمدة المجتمع المدني، وأحد أبرز أركان مصادر التمويل الخاصة بتحسين الحياة المجتمعية للشعب الفلسطيني بشكل عام، والغزي بشكل خاص. كما إنه تعد بمنزلة منظومة المقاومة والصمود التي ترسخ حق الشعب الفلسطيني في أرضه (الديراوي، 2017).

2.3.2 ماهية المنظمات الأهلية:

ترتبط ماهية ومفهوم المنظمات الأهلية بأهميتها والفوائد التي تعود على المجتمعات من خلال إنشائها؛ مما جعل منها محورًا مهمًا لاهتمام الكثير من الباحثين حول العالم؛ حيث تؤسس هذه المنظمات من خلال مجموعة من المتطوعين من أفراد المجتمع المحلي. وبالتالي فإن الهدف من إنشاء هذه المنظمات هو تقديم الخدمات المجتمعية بشقيها الإغاثي والتنموي للمجتمع المحلي، وتختلف أشكال هذه المنظمات لتشمل اتحادات العمال، والنقابات والجمعيات التعاونية، والمراكز الثقافية والرياضية والتعليمية، بالإضافة إلى المنظمات التي تختص بضمان حقوق الإنسان؛ بمعنى أن هذه المنظمات تهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي، من خلال تقديم مجموعة من المساعدات والخدمات، سواء كان ذلك في مجال تقديم المشاريع التنموية أو تقديم الخدمات المجتمعية بأنواعها (الجيوسي، 2017).

وبالنسبة لفلسطين يرتبط مفهوم المنظمات الأهلية بتلك المنظمات التي يتم تأسيسها من أجل الإسهام في تحسين ظروف المجتمع المعيشية والحياتية، بتوفير الخدمات بشكل إنساني وتنموي هادف لتحسين نمط حياتهم وسد الثغرات في الضعف الذي يشوب الخدمات الحكومية العامة نتيجة الضغوطات في متطلبات المواطنين، وبالنسبة لفلسطين فقد شهدت نموًا كبيرًا في مجال إنشاء المنظمات الأهلية الفلسطينية؛ حيث قدمت هذه المنظمات العديد من الأنشطة والبرامج التنموية، للإسهام في تعزيز قدرة الشعب الفلسطيني على الصمود على أرضه وتحسين مستواه المعيشي. بدءًا من تقديمها للخدمات الإغاثية والمجتمعية، مرورًا بصناعة فرص العمل والتمكين الاقتصادي للفئات المهمشة، وصولًا إلى العمل في مجال حقوق الإنسان، والعدالة المجتمعية (جبر، 2022).

وتعرفها جبر (2022) بأنها منظمات مستقلة غير ربحية، تتشكل طوعًا من قبل المجتمع المدني؛ لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، وسد الثغرة الموجودة في الخدمات الحكومية؛ مما يسهم في تحسين المستوى المعيشي للمواطنين، بالإضافة إلى ممارسة أعمال المناصرة الخاصة بالقضايا العامة للمجتمع.

ويعرفها الديريلي (2019) بأنها المنظمات المستقلة عن الدولة، والتي تعمل في المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وتنشط من أجل تحقيق أغراض مختلفة قد تكون سياسية، نقابية، ثقافية، صحية، اجتماعية أو تنموية.

بينما يعرفها الجيوسي (2017) بأنها منظمات أهلية غير ربحية لا صلة لها بالمنظمات الحكومية، تتأسس على يد مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف محددة وواضحة، مثل: تقديم الخدمات العامة؛ كالخدمات الصحية والبيئية، والحد من الفقر، وحماية الإنسان.

ونستخلص من التعريفات السابقة أن مفهوم المنظمات الأهلية يرتبط بالعمل الخيري غير الربحي، الذي يهدف بشكل رئيس إلى مساندة التأثير الحكومي في إشباع احتياجات المجتمع المحلي، وتحقيق مستوى معيشي أفضل للفئات المهمشة، وتمكينها من الانخراط في المجتمع، وتعزيز مشاركتها الفاعلة من أجل الوصول إلى تحقيق العدالة والتنمية المجتمعية.

وبذلك يمكننا القول أن المنظمات الأهلية الفلسطينية بأنها منظمات مستقلة تنشأ بشكل تطوعي، وتتسم بالطابع الخيري للإسهام في تقديم الخدمات الإغاثية والمجتمعية والتنمية، وصولاً إلى تحقيق العدالة والتنمية المجتمعية المستدامة، وتعزيز صمود المجتمع الفلسطيني على أرضه.

3.3.2 أهمية المنظمات الأهلية:

تتمثل أهمية المنظمات الأهلية في أن لديها إمكانيات هائلة لصناعة القيمة الاجتماعية بتطوير مهارات شريحة الفقراء المدقعين في المجتمع، وتعزيز ريادة الأعمال وتسهيل الوصول إلى المرافق الأساسية، مثل الصحة بالإضافة إلى معالجة القضايا الاجتماعية لا سيما في البلدان النامية (Arslan، وآخرون، 2022)

وبحسب ياغي (2017) فإن أهمية المنظمات الأهلية تتبع من تأثيرها في:

1. العمل على ترسيخ العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي، وتعزيز التنسيق وتحسين التعاون بين المنظمات الأهلية الفلسطينية، وبين الأطراف الأخرى ذات العلاقة من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة للمجتمع.
2. تسهم بتأثير فعال في دعم وصول المجتمع الفلسطيني إلى تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على الحريات العامة والتراث الفلسطيني، وتحقيق العدالة المجتمعية، وضمان حقوق الإنسان بما ينسجم مع القيم والأعراف الديمقراطية.
3. تعمل المنظمات الأهلية على التأثير الفعال في الرأي العام، وتعزيز توعية وتثقيف المجتمع حول الحقوق الاقتصادية والحقوق الاجتماعية والحقوق المدنية، وحققهم في الصحة والتعليم.
4. تقوم المنظمات الأهلية بتأثير كبير في عمليات المناصرة للحد من التمييز العنصري ضد المرأة والفئات الهشة.
5. تعمل المنظمات الأهلية على تفعيل مشاركة الفئات الهشة، وذوي الإعاقة في القطاعات المجتمعية المختلفة.

وفي سياق ما سبق فإن أهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية تتبع من أهدافها الإستراتيجية وجهودها المبذولة في سبيل تنمية المجتمع الفلسطيني، ودعم صموده على أرضه الفلسطينية بتعزيز التعاون والتنسيق والتشبيك بينها وبين الجهات الحكومية في سبيل تحسين جودة خدماتها المجتمعية والتنمية، وتعزيز تأثيرها الإيجابي في المجتمع خلال التزامها بترسيخ مبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، وسيادة القانون، وضمان حقوق الإنسان والحد من التمييز العنصري.

4.3.2 أهداف المنظمات الأهلية الفلسطينية:

يتمثل الهدف الرئيس من إنشاء المنظمات الأهلية في الإسهام في تقديم المساعدة للفئات المهمشة، والاهتمام بإصلاح قضايا المجتمع التي ترتبط بالفقر والبطالة والعمل على دعم تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة في المجتمع الفلسطيني، وترى مطر (2022) أن أبرز أهداف المنظمات الأهلية الفلسطينية هي:

1. الاستجابة العاجلة للمساعدة في الظروف الحياتية للمجتمع بشكل عام، ولفئات المهشة بشكل خاص.
2. الاستجابة العاجلة لتلبية الاحتياجات المجتمعية في حال حدوث الأزمات والطوارئ.
3. إكمال جوانب الضعف في التأثير الحكومي لتلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني -خصوصًا- في ظل وجود دولة فلسطينية منقوصة السيادة.
4. الإسهام في تحسين حياة الشباب والنساء من خلال دعم المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر.
5. الإسهام في توفير فرص العمل والتخفيف من وطأة الفقر والبطالة على أفراد المجتمع الفلسطيني.
6. الإسهام في عملية التحول الديمقراطي والتغيير المجتمعي من خلال التأثير بالقوانين، والتأثير بالتشريعات، وبالسياسات العامة.

5.3.2 المعوقات والتحديات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية:

تعد تداعيات الزيادة السكانية المطردة في المحافظات الجنوبية -خصوصًا- في ظل النقص الكبير والمتسارع في الموارد وسيطرة الاحتلال الاسرائيلي على الموارد والمقدرات الوطنية وتحكمه في مناحي الحياة كافة من خلال الحصار المستمر، بالإضافة إلى الانقسام الفلسطيني السياسي المتواصل لأكثر من 15 عامًا من أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية بالتحديد، وتتمثل هذه المعوقات بحسب شبكة المنظمات الأهلية (2022) في الآتي:

1. ارتفاع الكثافة السكانية التي تعاني منها المحافظات الجنوبية؛ إذ تسجل ارتفاعًا سنويًا بمعدل 3.5% في ظل محدودية مساحة الأرض.
2. تضيق مساحة الفضاء المتاح لتدخلات المنظمات الأهلية؛ مما يحد من إمكانية قيامها بواجبها في الإسهام في إيجاد حلول لقضايا المجتمع الفلسطيني.
3. تراجع مؤشرات التنمية في فلسطين وضعف مستوى البنية التحتية.
4. استمرار الحصار الإسرائيلي وإغلاق المعابر، بالإضافة إلى استمرار الانقسام الفلسطيني وما ترتب عليه من شح التمويل للمحافظات الجنوبية.
5. تدمير أجزاء متعددة من البنية التحتية والمرافق الإنتاجية والأبراج السكنية والبنية الاقتصادية بسبب التصعيد الإسرائيلي المتكرر.
6. حالة الكساد الاقتصادي التي خلفتها جائحة كورونا وما نتج عنها من تراجع معدلات الإنتاج.

من خلال ما سبق فإن هذه المعوقات والتحديات قد أدت إلى تعاظم الضغوطات على كاهل المنظمات الأهلية نظرًا للاحتياج المتزايد للفلسطينيين في المحافظات الجنوبية؛ مما يصنع حالة تشير إلى وجود كارثة في الوضع المعيشي للمواطنين في المحافظات الجنوبية، وبالتالي فإن ذلك يتطلب تنسيق وتكثيف الجهود من الأطراف كافة من أجل مواجهة تداعياتها.

4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1.4.2 مقدمة:

يتم تناول مجموعة من الأدبيات والدراسات الخاصة بموضوع (الارتجال الإستراتيجي)، و(الأداء المستدام للمنظمات) حيث تم عرض (22) دراسة، مقسمةً إلى عربية وأجنبية. مع مراعاة محاور الدراسة، والتعقيب عليها، وذكر ما يميزها عن غيرها.

2.4.2 الدراسات التي بحثت في المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي):

هدفت الدراسات العربية في مجملها إلى البحث في موضوع الارتجال الاستراتيجي ومحاولة ربطه بمتغيرات أخرى واعتمدت معظمها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لمفهوم وموضوع البحث وقد تنوع تطبيق الدراسات العربية بين بيئة المنظمات والشركات الربحية والجامعات مما يوضح ملائمة الارتجال الاستراتيجي للاستخدام في بيئات عمل مختلفة وجدير بالذكر أن معظم الدراسات العربية اعتمدت على استخدام اداة الاستبانة في جمع البيانات وذلك يؤكد أن الارتجال الاستراتيجي يرتبط بالفئة الادارية العاملة في المنظمات بمختلف مجالاتها.

1.2.4.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (الباشقالي وسلطان، 2021)، بعنوان: دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

هدفت إلى التعرف على تأثير الارتجال الإستراتيجي بأبعاده (الدوافع الداخلية والخارجية، والموارد والقدرات التنظيمية، والملائمة الثقافية) في تحقيق السيادة الإستراتيجية؛ ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)؛ إذ جمعت البيانات المطلوبة بواسطة الاستبانة وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية تكونت من (200) شخص يمثلون القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، واسترد (145) استبانةً منها، بنسبة استجابة بلغت (72.5%).

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين الارتجال الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقات تأثير معنوية للارتجال الإستراتيجي في

السيادة الإستراتيجية على المستوى الكلي للعينة. بالإضافة إلى تباين واختلاف مستويات الارتجال الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

2. دراسة (شاكر، 2021)، بعنوان: دور الارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الازمة الصحية/ دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، العراق.

هدفت إلى معرفة التأثير الذي يلعبه الارتجال الإستراتيجي من خلال أبعاده (اليقظة الإستراتيجية، والرشاقة الإستراتيجية، وبناء الحلول، وهيكّل الحد الأدنى) في إدارة الأزمة عبر مراحلها الثلاث والمتمثلة ب (مرحلة إدارة ما قبل الأزمة، ومرحلة الإدارة أثناء الأزمة، ومرحلة إدارة ما بعد الأزمة) في المنظمات الصحية المبحوثة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثّل مجتمع الدراسة بالمدراء العاملين كافة في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، والبالغ عددهم (318)، واعتمد أسلوب العينة غير عشوائية (قصديّة) بواقع (120) فردًا ووزعت الاستبانة عليهم واسترد منها (115) استبانةً بنسبة استرداد بلغت (96 %).

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوي طردي إيجابية بين الارتجال الإستراتيجي وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة. كما أن هناك تأثيرًا ذا دلالة معنوية إيجابي للارتجال الإستراتيجي ككل مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة؛ مما يدل على قدرة المنظمات الصحية المبحوثة على مواجهة الأزمة الصحية ومعالجتها باعتماد أسلوب الارتجال الإستراتيجي.

3. دراسة (الحفار، 2021)، بعنوان: تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية، جامعة كربلاء العراق.

هدفت إلى توضيح تأثير الارتجال الإستراتيجي في البراعة الإستراتيجية على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي، وقد قيس متغير الارتجال الإستراتيجي بثلاثة أبعاد فرعية هي: (الابتكار، والعفوية، والحدس) بينما قيس متغير البراعة الإستراتيجية ببعدين هما (الاستكشاف والاستثمار)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وبلغت العينة (172) فردًا.

وأشارت النتائج إلى أن مفهوم الارتجال الإستراتيجي ينظر إليه كونه نموذجًا جديدًا للتعلم السريع والتكيف والتجديد الإستراتيجي، وإن بناء البراعة الإستراتيجية يكون بوضع سلوكيات قادرة على الاستكشاف

والاستثمار في وقت واحد، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للارتجال الإستراتيجي في تحقيق البراعة الإستراتيجية. كما أن مستشفى (الكفيل التخصصي) يوظف أبعاد الارتجال المتمثلة بـ (الابتكار، والعفوية، والحدس) في أنشطته وقراراته كافة؛ وذلك لإدراك المزيد من الفرص.

4. دراسة (عبد المجيد، 2020)، بعنوان: أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل، دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الاردن في مدينة عمان.

هدفت إلى تحديد مستويات ممارسات المتغيرات الثلاثة: (الارتجال الإستراتيجي، وعدم التأكد البيئي، وإستراتيجية إدارة المعرفة)، في شركات المواد الغذائية الأردنية، من أجل الكشف عن أثر الارتجال الإستراتيجي في تحسين إدراك عدم التأكد البيئي؛ إذ اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي، واستخدمت المقابلات غير المهيكلة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1317) شركة أغذية أخذ (36) شركة كعينة منها؛ إذ بلغ عدد العينة (375)، وزعت الاستبانات عليهم واسترد عدد (205) بنسبة (55%).

وأشارت النتائج إلى حصول متغيرات الدراسة الثلاثة على تقدير متوسط، مع وجود أثر للارتجال الإستراتيجي في إدراك عدم التأكد البيئي في شركات الأغذية في الأردن من خلال إستراتيجية المعرفة.

5. دراسة (العبادي وآخرون، 2020)، بعنوان: الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، العراق.

هدفت إلى تحديد وتحليل طبيعة العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي والتميز التنظيمي في جامعة الكوفة، وذلك بالتطبيق على كلية التربية للبنات وكلية التربية الأساسية وكلية التربية المختلطة؛ إذ اعتمد المنهج الوصفي التحليلي واستخدامت الاستبانة في جمع البيانات من العينة المبحوثة، واتخذ أسلوب الحصر الشامل ووزعت (38) استبانة، استرجع منها (33) استبانة صالحةً للتحليل بنسبة استرداد (82%).

وبينت النتائج وجود ارتباط معنوي بين الارتجال الإستراتيجي، والتميز التنظيمي بالإضافة إلى وجود توجه إيجابي مرتفع نحو متغير الارتجال الإستراتيجي ومتغير التميز التنظيمي.

6. دراسة (مدلول، 2019)، بعنوان: دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، العراق.

هدفت دراسة مدلول (2019)، إلى التعرف على مقومات الارتجال الإستراتيجي، وتأثيرها في تعزيز الثقافة التنظيمية، بالتطبيق على منتسبي جامعة الكوفة؛ إذ اعتمدت المنهج التحليلي، وتكونت العينة البحثية من (120) مفردةً من منتسبي الأقسام والشعب المختلفة في رئاسة الجامعة، وزعت الاستبانات عليهم وواستردت عدد (112) استبانةً استخدمت في أغراض التحليل.

وبينت النتائج أن جميع علاقات الارتباط جاءت موجبة بين متغيرات البحث؛ مما يشير إلى اهتمام الجامعة بمقومات الارتجال الاستراتيجي. كما بينت النتائج أن الجامعة المبحوثة تمتلك ثقافة تنظيمية بمستوى مقبول؛ مما يشير إلى توفر الثقافة التنظيمية فيها بالمستوى المقبول ويدل على سعي الجامعة لامتلاك الثقافة التنظيمية.

2.2.4.2 الدراسات الأجنبية:

سعت الدراسات الأجنبية في مجملها إلى البحث في موضوع الارتجال الاستراتيجي من جوانب عدة ومحاولة ربطه بمتغيرات أخرى بالاعتماد على استخدام مناهج مختلفة مثل المنهج الوصفي التحليلي والمنهج النوعي كما تباين مكان تطبيق الدراسات بين البنوك والشركات الربحية الناشئة وشركات الاتصالات مما يوضح فاعلية تبني وتطبيق الارتجال الاستراتيجي في بيئات عمل مختلفة.

1. دراسة (Mardani, et al., 2021)، بعنوان: التأثير الوسيط لقوة الهوية التنظيمية بين الارتجال الاستراتيجي والذاكرة التنظيمية وتأثيرها على الميزة التنافسية، الصين.

The Moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage

هدفت إلى البحث في موضوع بيئة العمل المتغيرة باستمرار، والتي تتطلب من المنظمات اعتماد استجابات مرتجلة لبعض الأحداث غير المتوقعة، والتي تحتاج إلى الارتجال بشكل إستراتيجي للاستمرار أو الازدهار، وذلك من خلال محاولة الكشف عن الآلية التي يتم بها ذلك باقتراح نموذج وساطة خاضع للإشراف يحقق في العلاقات بين: الارتجال الإستراتيجي، والذاكرة التنظيمية، وقوة الهوية التنظيمية، والميزة التنافسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام بيانات المسح التي جمعت بين كبار المديرين وأعضاء فرق التمويل في مقاطعة جيانغسو، الصين. البالغ

عدددهم (280) مفردة؛ حيث اعتمد على أداة الاستبانة، ووزعت الاستبانات عليهم، واسترد منها (224) استبانةً صالحةً للتحليل.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الارتجال الإستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بالميزة التنافسية، وأن هذه العلاقة يتوسط فيها جزئياً بواسطة الذاكرة التنظيمية. كما أظهرت النتائج -أيضاً- أنه لم يثبت تأثير الوسيط لقوة الهوية التنظيمية على العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي والذاكرة التنظيمية.

2. دراسة (Ali & Lafta, 2021)، بعنوان: الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك العراقية الخاصة

Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks Applied Research on a Sample of Iraqi Private Banks

هدفت إلى توضيح العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي وأبعاده المتمثلة في: (تحسين الملاءمة الثقافية، والدوافع الداخلية والخارجية، وتوليد الرؤى المستقبلية، والتحول التنظيمي)، وأبعاد الاستدامة التنظيمية للبنوك المتمثلة في: (التوجه المصرفي، والأخلاقي، والموقف، والتنظيم، والسلوك، والتقييم). حيث يطبق البحث في كل من البنوك الآتية: (العراق الشرق الأوسط للاستثمار، والمتحدة للاستثمار، والخليج التجاري، وبنك المنصور للاستثمار، وفي جميع أنحاء العراق للاستثمار)، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة باعتبارها أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (152) ممن يعملون في جميع المستويات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الارتجال الإستراتيجي بشكل عام والاستدامة التنظيمية وأبعادهما في الدراسة، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي عام للارتجال الإستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية.

3. دراسة (Ibrahim & Bakar, 2018)، بعنوان: الارتجال الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، نيجيريا

Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture

هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي، والثقافة التنظيمية، وأداء مؤسسات التعليم العالي؛ ولتحقيق هذا الغرض استخدم المنهج الوصفي التحليلي وصممت الاستبانة لاستخدامه في

جمع البيانات حيث شملت عينة الدراسة (229) من القادة الأكاديميين الذين يعملون في مؤسسات التعليم العالي في ولاية كانو، في نيجيريا. حيث استخدمت طريقة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات.

وتشير النتائج إلى أن الارتجال الإستراتيجي وأبعاد الثقافة التنظيمية لهما علاقة مباشرة على تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. كما أن الثقافة المبتكرة فقط كونها أحد أبعاد الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تعديل العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي، وأداء مؤسسات التعليم العالي.

وأشارت النتائج -أيضًا- إلى أن أداء مؤسسات التعليم العالي لا يقتصر على العوامل التنظيمية فقط، ولكن -أيضًا- على الخصائص الفردية بقيادة المؤسسات، مثل القدرة على الارتجال؛ مما يضمن الكفاءة والأداء والاستدامة.

4. دراسة (Antunes, 2018)، بعنوان: الارتجال الاستراتيجي كعملية: دراسة حالة متعددة لشركات ريادة الأعمال في سياق النضج

Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity

هدفت دراسة Antunes (2018) إلى البحث في مفهوم الارتجال الإستراتيجي بأبعاده: (الدوافع الداخلية والخارجية، والملائمة الثقافية، والقدرة التنظيمية)؛ وذلك بتطبيق دراسة الحالة على مجموعتين من الشركات الريادية، الناشئة والناضجة، بهدف فهم كيفية تطور عملية الارتجال الإستراتيجي في هذه الشركات، مع وصول الشركات إلى مزيد من النمو، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلات كونها أداة لجمع البيانات وقد ضمن 24 مقابلة، بما في ذلك مقابلتان لكل شركة؛ حيث تكونت العينة من 12 شركة.

وتوصلت النتائج إلى أن الشركات الريادية الناضجة أظهرت قدرة أقل على الارتجال الإستراتيجي عند مقارنتها بالشركات الناشئة. كما أن عملية الارتجال الإستراتيجي تعد عملية في حالة تدفق دائم، يلعب فيها الارتجال تأثيرا مهماً. كما أن الارتجال يسمح للشركات بمواجهة نقاط قوتها، وضعفها مع الظروف سريعة التغير في بيئتها، من خلال اكتساب المرونة وتعزيز قدرتها على التكيف.

5. دراسة (Falkheimer & Sandberg, 2018)، بعنوان: فن الارتجال الاستراتيجي: مفهوم احترافي لمديري الاتصالات المعاصرين

The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers

هدفت إلى وصف مفهوم الارتجال الإستراتيجي باعتباره نهجًا معاصرًا يعتمد على الفنون الإبداعية ونظرية الأزمة التنظيمية، كونه نهج قيم لمحترفي الاتصال، وقد طبقت دراسة الحالة على وكالة الاتصالات السويدية، واستخدم المنهج النوعي، واعتمدت المقبلات في عملية جمع البيانات؛ حيث أجريت 25 مقابلةً نوعيةً مع مجموعة إستراتيجية من محترفي الاتصالات الناجحين، والذين حددوا على أنهم مرتجلون إستراتيجيون نموذجيون.

وتوصلت النتائج إلى أن وصف مفهوم الارتجال الإستراتيجي يرتبط بتفسير الوضع القائم ضمن إطار عمل معين؛ بحيث يعتمد على ثلاثة أجزاء مترابطة وهي: إطار عمل واضح (تكوين)، تفسير احترافي (تفسير)، وتكييف ظرفي بناءً على إمكانيات وشروط معينة (الارتجال).

3.4.2 الدراسات التي بحثت في المتغير التابع الأداء المستدام للمنظمات:

هدفت الدراسات العربية في مجملها إلى البحث في موضوع الأداء المستدام للمنظمات ومحاولة ربطه بمتغيرات أخرى واعتمدت معظمها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لمفهوم وموضوع البحث وقد تنوع تطبيق الدراسات العربية بين بيئة المؤسسات الحكومية والبلديات والمنظمات الأهلية والجامعات مما يوضح أهمية وضرورة التركيز على الأداء المستدام للمنظمات في سياق أعمال مختلفة ومجالات مختلفة.

1.3.4.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (سمور، 2021) بعنوان: نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير أداء المنظمات دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

هدفت إلى عرض المفاهيم الخاصة بنموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي، والتعرف على أبعاده السبعة كأساس لتحسين الأداء المستدام للمنظمات وتطويره؛ إذ طبقت الدراسة البحثية على الجامعات الفلسطينية: (الإسلامية، والأزهر، والأقصى). كما اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة

في عملية جمع البيانات، وتكونت -أيضاً- عينة الدراسة من (215) موظفاً بالجامعات الفلسطينية محل البحث.

وبينت النتائج أن مستوى تطوير وتحسين الأداء المستدام للمنظمات جاء بتقدير مرتفع بوزن نسبي قدر نحو (75.22%)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين التزام المنظمات بتطبيق نموذج ماكينزي وتطوير أداء هذه المنظمات، وأظهرت -أيضاً- وجود أثر دال إحصائياً للالتزام بتطبيق الأبعاد الخاصة بنموذج ماكينزي في تطوير الأداء المستدام للمنظمات.

2. دراسة (حسونة، 2020) بعنوان: متطلبات الهيكل التنظيمية كمدخل لتطوير أداء المنظمات في ديوان العاملين العام بقطاع غزة.

هدفت إلى البحث في متطلبات الهيكل التنظيمية كمدخل رئيس لتطوير الأداء المستدام للمنظمات، وذلك بتطبيق دراسة الحالة على ديوان العاملين العام في قطاع غزة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (92) موظفاً وموظفةً يعملون بديوان العاملين العام.

وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء المستدام للمنظمات في ديوان العاملين العام كان مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة بين متطلبات إعادة الهيكل التنظيمية، والأداء المستدام للمنظمات، بالإضافة إلى وجود أثر لتوفر متطلبات إعادة الهيكل التنظيمية في الديوان في الأداء المستدام للمنظمات.

3. دراسة (الرملاوي، 2020)، بعنوان: درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

هدفت إلى الكشف عن مستوى توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي في الجامعات الفلسطينية، ومعرفة علاقته بالأداء المؤسسي، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة الموظفين في المستويات الأكاديمية والادارية في الجامعة الإسلامية وعددهم (739) شخصاً، وطبقت أداة الاستبانة على العينة.

وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في الجامعة وتحسين الأداء المؤسسي بها، مع وجود أثر لتطبيق الجامعة لأبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

4. دراسة (الذبياني، 2020) بعنوان: الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين أداء المنظمات بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح.

هدفت إلى الوصول إلى اقتراح تصور خاص بتحسين الأداء المستدام للمنظمات في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من خلال تبني الرشاقة التنظيمية وتطبيقها في هذه المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، واعتمدت أسلوب العينة العشوائية، ووزعت الاستبانة على (52) من قادة هذه المدارس.

أهم النتائج: وجود بعض الممارسات التي يقوم المدرء باتباعها. وتتمثل أهم هذه الممارسات في استخدام القادة للامكانيات المادية والبشرية في المدارس بمشاركة العاملين بالمدرسة، ومراعاة القادة لتوزيع وتنظيم العمل بشكل عادل على العاملين، مع مراعاة مؤهلاتهم وكفاءتهم وتخصصاتهم العلمية، وفق مبدأ الوضوح والشفافية.

5. دراسة (الزنعون، 2019)، بعنوان: مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة

هدفت دراسة الزنعون (2019)، إلى مستوى مهارات القيادة الإستراتيجية، وعلاقتها بالأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، وبلدية بيت لاهيا، وبلدية بيت حانون)، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات العينة التي تكونت من (75) موظفًا يعمل في الوظائف الإشرافية والمهنية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية بين مهارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة: (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية) ومستوى الأداء المؤسسي في البلديات، بالإضافة إلى أن القيادة الإستراتيجية في البلديات الثلاث يتوفر بها مستوى مرتفع من المهارات الذاتية والفكرية والإدارية والفنية.

6. دراسة (الديراوي، 2017)، بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)

هدفت إلى التعرف على مفهوم بحث التخطيط الإستراتيجي، ومفهوم الأداء المستدام للمنظمات الأهلية التي تعمل في قطاع غزة. بالإضافة إلى البحث في طبيعة العلاقة بينهما والتعرف على مستوى حاجة

المنظمات إلى الريادة من أجل تعزيز تميز الأداء المنظمي بها، وتعزيز استدامة أعمالها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية المنتظمة؛ وتكونت عينة الدراسة من (250) مفردةً من العاملين في المنظمات الأهلية؛ حيث وزعت الاستبانة عليهم وقد استرد (227) من الاستبانات الموزعة، بنسبة استرداد (90.8%).

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده وتحسين الأداء المستدام للمنظمات، كما أظهرت -أيضاً- وجود تأثير مؤثر للريادة في تحسين مستوى التخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء المستدام للمنظمات.

7. دراسة (الجماصي، 2016)، بعنوان: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة

هدفت إلى الكشف عن مستوى العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؛ إذ اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراء الدراسة، واعتمدت الاستبانة في عملية جمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة قد تكون من جميع العاملين لدى الخدمات الطبية العسكرية والذين يبلغ عددهم نحو (195)، ووزعت الاستبانات عليهم واسترد عدد (181) استبانةً.

وقد بينت النتائج مستوى عال من الالتزام التنظيمي بأبعاده في الدراسة والأداء الوظيفي من حيث تقييم المبحوثين مع وجود علاقة دالة احصائياً بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

8. دراسة (أبو عليم، 2014)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، الأردن.

دراسة أبو عليم (2014)، هدفت إلى البحث في التمكين الإداري وأثره في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الاشرافية الإدارية في مستشفيات عمان الخاصة، والبالغ عددهم (250)، ووزعت الاستبانات عليهم واستردت عدد (200) استبانة.

وبينت النتائج وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيري التمكين الإداري، والأداء التنظيمي بالإضافة إلى وجود تأثير معنى لمتغير التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي.

سعت الدراسات الأجنبية في مجملها إلى البحث في موضوع الأداء المستدام للمنظمات من جوانب عدة ومحاولة ربطه بمتغيرات أخرى بالاعتماد على استخدام مناهج مختلفة مثل المنهج المسحي الكمي والمنهج الوصفي التحليلي كما تباين مكان تطبيق الدراسات بين الجامعات والشركات الربحية والمنظمات مما يوضح مدى الاهتمام الكبير من قبل الباحثين بتناول البحث في موضوع الأداء المستدام للمنظمات في بيئات عمل مختلفة.

2.3.4.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Contu, 2020)، بعنوان: الأداء التنظيمي - النهج النظري والعملي؛ دراسة تصورات الطلاب

Organizational performance – theoretical and practical approaches study on students' perceptions

سعت إلى البحث في الأداء المستدام للمنظمات من الناحية النظرية والعملية وذلك من وجهة نظر الطلاب وتصوراتهم عن الأداء المستدام للمنظمات، وسعت الدراسة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي: (تحديد أداء الشركة، وتقديم الخصائص القيادية كعملية إدارية وتنظيمية، وتحليل أهمية القيادة على أداء المنظمة) واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الكمي للوصول إلى النتائج. وشملت عينة الدراسة عدد (65) طالبا من طلاب السنة الثالثة في برنامج البكالوريوس في كلية إدارة الأعمال من رومانيا حيث طبقت أداة الاستبانة عليهم.

وتوصلت النتائج إلى أن المهارات الإدارية تنعكس بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة، بالإضافة إلى أن الأداء التنظيمي يركز على أساس الفعالية والكفاءة في إنجاز العمل.

2. دراسة (Glaister, et. Al, 2018) بعنوان: إدارة الموارد البشرية والأداء - دور المواهب كوسيط في السوق الناشئة.

HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، والأداء المستدام للمنظمات، في ظل وجود إدارة المواهب كمتغير وسيط، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (198) شركة مستجيبة في الولايات المتحدة، حيث نفذت دراسة استقصائية من خلال توزيع أداة الاستبانة على هذه الشركات.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارة المواهب، ووجود علاقة طردية بين إدارة المواهب وبين الأداء. كما أظهرت النتائج أن إدارة المواهب لها تأثير فعال في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين الأداء.

3. دراسة (Junior & Nunes, 2017)، بعنوان: الاستدامة والأداء في المنظمات: تحليل نهج الخط السفلي الثلاثي، البرازيل

Sustainability and Performance in Organizations: an Analysis of the Triple Bottom Line Approach

هدفت إلى الكشف عن مستويات الأداء التنظيمي ومعرفة علاقته باستدامة أداء وعمل المنظمات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الغرض من خلال اعتماد أساس نهج الخط السفلي الثلاثي (TBL)، وقد تكونت أبعاد استدامة المنظمات من: (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي).

وبينت نتائج الدراسة أن المنظمات تعتمد على تعزيز الأداء التنظيمي الموجه لتحقيق الاستدامة بطريقة أكثر تزامناً وتكاملاً؛ للإسهام في الوصول إلى أداء جيد ومحسن من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

4.4.2 التعقيب:

بحثت الدراسات السابقة في المفاهيم النظرية والتطبيقية الخاصة بمتغير الارتجال الإستراتيجي وتحسين الأداء المستدام للمنظمات والأبعاد الخاصة بهما، واستفيد منها كآتي:

1. الوصول إلى مشكلة الدراسة وصياغتها بشكل علمي صحيح ومنهجي يبرز الهدف من تنفيذ الدراسة الحالية.
2. تحديد المنهج الذي سيستخدم لتنفيذ الدراسة، ويتمثل في المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يعد الأكثر اتساقاً وملائماً لوصف وقياس مستوى العلاقات بين متغيري الدراسة وأبعادهما.
3. تصميم أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل سليم من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث المنشورة.
4. الاطلاع على أساليب وطرق التحليل الإحصائي التي استخدمت، وبالتالي الاستفادة في اختيار الأساليب والإجراءات الأكثر ملائمة للتحليل الإحصائي.
5. تعزيز إدراك الباحثة وتعزيز معارفها نحو موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على التجارب البحثية السابقة.

6. تحديد الهيكل العام للدراسة والمجتمع المناسب للبحث وعينته.
7. تحديد أدوات جمع البيانات والمعلومات المناسبة.
8. تفسير نتائج الدراسة واقتراح توصيات من شأنها خدمة المكتبة البحثية، وخدمة المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكل خاص.

5.4.2 ما تميزت به الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية في محاولتها لاكمال الجهود البحثية السابقة، وتخصيص دراسة الحالة على واقع عمل المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية؛ وذلك نظرًا لما تتعرض له المحافظات الجنوبية بالتحديد من تحديات وتغيرات على الصعيد السياسي والاقتصادي، والتي تلقي بظلالها على الصعيد الاجتماعي للمواطنين، وتؤثر على مجمل حياتهم المعيشية؛ مما يتطلب من هذه المنظمات تطوير آليات عملها باستمرار، واتباع أحدث الاستراتيجيات في سبيل تحسين أدائها، والوفاء بخدماتها؛ حيث إنه لم تجد الباحثة دراسات على المستوى المحلي تناولت البحث في موضوع الارتجال الاستراتيجي فتعد هذه الدراسة الحالية محاولةً بحثيةً من شأنها إضفاء تميز للمكتبة البحثية الفلسطينية.

1. تميزت الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الارتجال الإستراتيجي ومحاولة الكشف عن مستوى تطبيقه في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ومحاولة الكشف عن تأثيره في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية وذلك من وجهة نظر العاملين لديها؛ حيث يعد موضوع الارتجال الإستراتيجي من المواضيع حديثة البحث على الساحة المحلية الفلسطينية -بحسب علم الباحثة- إذ إنه لم يعثر على دراسات محلية قد تناولت البحث في موضوع الارتجال الاستراتيجي بالتحديد.

2. تحاول الدراسة الحالية البحث في إمكانية الربط بين المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي)، والمتغير التابع (تحسين الأداء المستدام للمنظمات) لمعرفة مستويات العلاقة والتأثير بينهما باستخدام جميع الأبعاد الخاصة بهما.

3. أن الدراسة الحالية تُخصّص التطبيق على واقع وطبيعة عمل وبيئة المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكل محدد.

وفيما يأتي بيان الفجوة البحثية للدراسة الحالية:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	نوع الفجوة	الرقم
تم التطبيق على المحافظات الجنوبية لفلسطين بالتحديد.	تنوع مكان تطبيق الدراسات السابقة جغرافياً؛ بين الدول الأجنبية والعربية وفلسطين.	الفجوة المكانية	1.
تم استعراض المفاهيم والخصائص ذات العلاقة بالمتغيرين المستقل (الارتجال الاستراتيجي) والتابع (الأداء المستدام للمنظمات)، مع محاولة البحث في إمكانية الربط بين هذين المتغيرين بشكل يسهم في توضيح الجانب النظري ويلئم إمكانية تطبيق الدراسة على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.	تناولت الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في مجملها من الناحية النظرية البحث في متغيري الدراسة اللذين تمثلتا في الارتجال الإستراتيجي والأداء المستدام للمنظمات كل على حدة مع ربطه بمتغير آخر بحسب اهتمام الباحثين.	الفجوة النظرية	2.
تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.	اختلفت المنهجيات البحثية بين المنهج الوصفي التحليلي، ومراجعة الأدبيات السابقة والمنهج المسحي للوصول إلى النتائج.	الفجوة المنهجية	3.
طبقت على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية لفلسطين	تنوع تطبيق الدراسات السابقة على المؤسسات والجامعات والمنظمات والشركات بمختلف القطاعات.	الفجوة التطبيقية	4.
تم الاعتماد على التأصيل العلمي للمفاهيم من خلال السابقة، وإضافة التعريفات الإجرائية التي تم استخلاصها.	تناولت الدراسات السابقة التأصيل العلمي للمفاهيم من المراجع والأدبيات والدراسات العلمية السابقة.	الفجوة المفاهيمية	5.
اعتمدت على برنامج SPSS.	تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل البيانات، وبرنامج انحدار البيانات الحالية	الفجوة التحليلية	6.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 مقدمة

تعرض الباحثة في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تتبعها والمتمثلة بتحديد منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع وعينة الفعلية للدراسة، ووصف محاور الاستبانة، ومن ثم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، ومن ثم عرض لمبررات استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة، ومن ثم التطرق الي الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

2.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه عبارة عن منهجين علميين أساسيين هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، فيكون المنهج الوصفي هو الأساس في دراسة الظاهرة، ويساعده المنهج التحليلي على معرفتها وتحليلها وإيجاد الحلول الناجحة لها، مما يؤدي الى نجاح العملية البحثية (تيسير، 2023). ويستخدم لوصف الظاهرة كما هي في الواقع وتم استخدام أداة الاستبانة، حيث يعد هذا المنهج متناسباً مع أهداف الدراسة وعنوانها المتمثل بتأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل إطار المجتمع بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ عدد المنظمات الأهلية التي تتناسب مع عنوان الدراسة (74) منظمةً بعدد (5461) موظفًا، واعتمدت الباحثة على مجموعة من الشروط وهي: (فعالة، ويزيد عدد العاملين عن 15 موظفًا، وعمر المنظمة يزيد عن 7 سنوات، والموازنة تزيد عن مليون شيكل) حسب أرقام صادرة عن وزارة الداخلية_ الشق المدني لعام 2023م.

1.3.3 عينة الدراسة:

تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة التي تتكون من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة وذلك باستخدام قانون ريتشارد جيجر بهامش خطأ 0.06، وبلغ حجم عينة الدراسة (254) من أصل من (5461) موظفًا، وتم توزيع الاستبانات على العينة خلال الفترة ما بين 24 / 2 _ 20 / 3 / 2023، وتم استرداد (207) استبانات من أصل (254) استبانةً بنسبة (81.49%).

ويتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة عندما تتساوى فرص جميع عناصر المجتمع الإحصائي في أن يقع عليها الاختيار في العينة. أو عندما تكون احتمالات أن يقع الاختيار على أي عنصرين في العينة متساوي بمعنى وجود تجانس في عينة الدراسة وفي حالة الدراسة الحالية فإن تجانس عينة الدراسة حيث أنها كانت موجهة لجميع العاملين في المستويات الإدارية قد كان السبب الرئيس في اختيار العينة العشوائية البسيطة.

2.3.3 العينة الاستطلاعية (التجريبية):

تم توزيع عينة مكونة من (30) موظف قبل البدء في توزيع العينة الدراسة؛ من أجل التأكد من الصدق والثبات، ومن ثم تم اعتماد العينة الاستطلاعية (التجريبية) ضمن إطار العينة الفعلية؛ بسبب تحقق معايير الصدق والثبات كافة، إضافة الي اعتماد الباحثة في تحليل النتائج واختبار الفرضيات الى الاختبارات المعلمية وذلك حسب نظرية النهاية المركزية والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي(أبو عبيدة، 2022).

4.3 وصف أداة الدراسة

قد تم تطوير أداة الدراسة بناء على الدراسات السابقة ومنها دراسة (مطر، 2022)، حيث يتكون القسم الأول والمتمثل بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، أما القسم الثاني يتمثل بالمحور المستقل (الارتجال الإستراتيجي) بأبعاده المتمثلة ب (البعد الأول: الدوافع الفعلية والخارجية، البعد الثاني: القدرات التنظيمية، البعد الثالث: الملائمة الثقافية)؛ حيث تكونت هذه الأبعاد من (15) فقرة، أما المحور التابع (الأداء المستدام للمنظمات) ويتكون من (16) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية: (البعد الأول: الأداء الاجتماعي، والبعد الثاني: الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي).

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

تعد معايير الصدق والثبات؛ الخاصة بالاستبانة هي الركن الهام في التحليل؛ حيث يجب التأكد من صلاحية الاستبانة أولاً، ومن ثم تحليل فرضيات الدراسة، ويتم من خلال التأصيل متغيرات الدراسة، ومن ثم التأكد من صدق المحكمين والاتساق الداخلي والصدق البنائي، ومن ثم التحقق من الثبات من خلال مؤشرات كرونباخ ألفا والثبات المركب.

1.5.3 تحكيم أداة الاستبانة:

تم تحكيم أداة الاستبانة من مختصين في المجال، وعددهم (7) (ملحق رقم 3 الخاص بأسماء المحكمين)، حيث استجابة الباحثة للتعديلات، وبناء على هذه التعديلات قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بشكلها النهائي على عينة الدراسة (ملحق رقم 4 الاستبانة النهائية)، إضافة على تأكيد صدق المحكمين باستخدام معادلة لاوشي لحساب نسبة صدق المحكمين، وبلغت نسبة صدق (0.93)، وتعد هذه النسبة ممتازة.

2.5.3 الاتساق الداخلي:

1.2.5.3 الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الارتجال الإستراتيجي):

قامت الباحثة بالتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير النتائج الي وجود اتساق داخلي بين الفقرة والبعد او المحور المنتمي اليه (الارتجال الاستراتيجي) وذلك لأنه قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05، والجدول (1.3) يوضح هذه النتائج.

جدول 3.1: نتائج مؤشر صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الارتجال الإستراتيجي).

#	الوصف	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة
الدوافع الداخلية والخارجية				
1	توجد لدى المنظمة خطة لتعزيز العلاقات التعاونية في المشاريع مع المنظمات الأخرى من أجل تعزيز جودة مخرجات مشاريعها.	**0.835	0.000	دالة إحصائية
2	تعزز المنظمة التحالفات مع المنظمات الشريكة في مجال تطوير الموارد البشرية والتكنولوجيا واستغلال الفرص المتاحة.	**0.825	0.000	
3	تعتمد المنظمة خطة لبناء قدرات الموظفين بشكل مستمر بحسب التطورات في بيئة الأعمال.	**0.827	0.000	
4	تحدد المنظمة منظومة العلاقات بين المستويات الوظيفية وفق الهيكل التنظيمي لتعزيز التعاون المشترك حسب المهام الوظيفية.	**0.852	0.000	
5	تسعى المنظمة إلى تحسين جودة مخرجات أعمالها من خلال تطوير إستراتيجيتها بشكل فعال يتواءم مع مستجدات بيئة العمل.	**0.854	0.000	
القدرات التنظيمية				
1	تستطيع المنظمة مشاركة الموارد والأفكار والمعلومات فيما بين مستوياتها الوظيفية بسهولة ويسر.	**0.746	0.000	دالة إحصائية
2	تتبع المنظمة استراتيجية خاصة بالحد من هدر الوقت والتكاليف في جميع عملياتها الداخلية.	**0.764	0.000	
3	تتوافر لدى المنظمة القدرة على مناقلة الموارد بمرونة عالية لمجموعة الأنشطة لإضافة قيمة لأعمالها.	**0.736	0.000	
4	تصمم المنظمة برامجها ومشاريعها وفقاً لنتائج تحليل دراسة احتياجات البيئة الخاصة بهم.	**0.780	0.000	
5	يتوافر لدى المنظمة مجموعة من السيناريوهات كبدايل حسب الظروف البيئية المتغيرة.	**0.847	0.000	
الملائمة الثقافية				
1	تعزز المنظمة تبني الموظفين لرسالتها ورؤيتها للمساهمة في تطوير قدراتهم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	**0.648	0.000	دالة إحصائية

#	الوصف	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة
2	تعزز المنظمة التعلم الوظيفي بها من خلال نقل تجارب وخبرات المنظمات الأخرى.	**0.788	0.000	
3	تنشر المنظمة ثقافة العمل الجماعي في المنظمة بدلاً من ثقافة العمل الفردي.	**0.823	0.000	
4	تتبع المنظمة إجراءات متنوعة ذات تأثير ملموس لإنجاز المهام مما يدعم تميزها في بيئة العمل.	**0.859	0.000	
5	يتوافر لدى المنظمة نظام متكامل من القواعد للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	**0.858	0.000	

** دلالة إحصائية عند 0.01، * دلالة إحصائية عند 0.05

2.2.5.3 الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمات):

قامت الباحثة بالتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير النتائج الي وجود اتساق داخلي بين الفقرة والبعد او المحور المنتمي اليه (الأداء المستدام للمنظمات) وذلك لأنه قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05، والجدول (2.3) يوضح هذه النتائج.

جدول 3.2: نتائج مؤشر صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمات).

#	الوصف	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة
البعد الأول: الأداء الاجتماعي				
1	توفر المنظمة مناخاً مناسباً لتطوير أداء موظفيها.	**0.725	0.000	دالة إحصائية
2	تعزز المنظمة خدماتها في المسار الاجتماعي بشكل يلبي احتياجات المجتمع الفلسطيني.	**0.673	0.000	
3	تتعامل المنظمة بشكل جدي مع شكاوي الجمهور من أجل تطوير الأداء	**0.620	0.000	
4	تربط المنظمة إستراتيجيتها بالأعمال والأنشطة للمساهمة في تعزيز التوازن بين جودة مخرجات الأداء وتلبية متطلبات المجتمع.	**0.789	0.000	
5	تحلل المنظمة احتياجات الفئات المستهدفة وفقاً للتغيرات المجتمعية لتلبية احتياجاتهم.	**0.856	0.000	
6	تلتزم المنظمة بتطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية لإحداث أثر فعال في المجتمع المحلي.	**0.643	0.000	

#	الوصف	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	نتيجة
البعد الثاني: الأداء الاقتصادي				
1	تسهم برامج وأنشطة المنظمة في تحسين مستوى جودة الحياة المعيشية للفئات المستفيدة في المجتمع الفلسطيني.	**0.811	0.000	دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي
2	يتوفر لدى المنظمة خطة إستراتيجية هادفة للاستمرار في توفير الخدمات في حالة شح الموارد.	**0.783	0.000	
3	تستخدم المنظمة أفضل الأساليب والوسائل التي تدعم تنظيم وتحسين استغلالها للموارد المتاحة بالشكل الأمثل.	**0.868	0.000	
4	تعتمد المنظمة على أسلوب المتابعة والتقييم بشكل تأثيري لضمان استخدام الموارد المالية المتاحة بها بشكل سليم	**0.775	0.000	
5	تستثمر المنظمة مواردها المتاحة بشكل يسهم في تلبية احتياجات وتطلعات الجمهور المستهدف.	**0.721	0.000	
البعد الثالث: الأداء البيئي				
1	تقوم المنظمة في إطار مسؤوليتها البيئية بتنفيذ أنشطة خاصة بالممارسات الصديقة للبيئة.	**0.887	0.000	دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي
2	توضح المنظمة اجراءات ترشيد استخدام الموارد لموظفيها.	**0.840	0.000	
3	تحلل المنظمة تأثيراً أثر أنشطتها على النظام البيئي المحيط كونها أحد أساليب الحفاظ على البيئة.	**0.899	0.000	
4	يسهم ترشيد استهلاك الموارد في المنظمة في ضمان استدامة أعمالها وخدماتها المقدمة للمجتمع الفلسطيني.	**0.861	0.000	
5	تحافظ المنظمة على النظام البيئي في اطار التزامها بمفهوم المواطنة	**0.834	0.000	

** دلالة إحصائية عند 0.01، * دلالة إحصائية عند 0.05

3.2.5.3 مؤشر الصدق البنائي:

تم استخدام على معامل ارتباط بيرسون من أجل التحقق من الصدق البنائي الخاص بالاستبانة ، ففي حال كان مستوى دلالة الاختبار أقل من 0.05 يكون البعد منتمي للدرجة الكلية للمحور وفي حال كان اكبر من 0.05 يكون العكس صحيح، حيث تشير النتائج الي وجود صدق بنائي بين البعد والدرجة الكلية للمحور المنتمي اليه.

جدول 3.3: نتائج الصدق البنائي.

#	الوصف	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
1	البعد الأول: الدوافع الداخلية والخارجية	0.934 **	0.000	دالة إحصائية أي يوجد
2	البعد الثاني: القدرات التنظيمية	0.915 **	0.000	
3	البعد الثالث: الملائمة الثقافية	0.902 **	0.000	
الارتجال الإستراتيجي				
1	البعد الأول: الأداء الاجتماعي	0.876 **	0.000	صدق بنائي بين البعد والمحور
2	البعد الثاني: الأداء الاقتصادي	0.890 **	0.000	
3	البعد الثالث: الأداء البيئي	0.882 **	0.000	
الأداء المستدام للمنظمات				

** دلالة إحصائية عند 0.01، * دلالة إحصائية عند 0.05

6.3 ثبات أداة الدراسة

من أجل قياس ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبارات، وهي: اختبار كرونباخ ألفا، واختبار الثبات المركب، وبلغت قيمة كرونباخ ألفا (الارتجال الإستراتيجي) (0.939). بينما بلغ (الأداء المستدام للمنظمات) (0.922)، أما اختبار الثبات المركب (الارتجال الإستراتيجي) (0.964) وقيمته (الأداء المستدام للمنظمات) (0.963)، وهذه النتائج تشير إلى وجود درجة ثبات عالي في الاستبانة وبذلك يمكن توزيع الاستبانات على عينة الدراسة، والجدول (4.3) أعلاه يوضح ذلك.

جدول 3.4: نتائج مؤشرات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
1. الدوافع الداخلية والخارجية	5	0.891	0.922
2. القدرات التنظيمية	5	0.831	0.883
3. الملائمة الثقافية	5	0.851	0.897
الارتجال الإستراتيجي			
1. الأداء الاجتماعي	6	0.805	0.867
2. الأداء الاقتصادي	5	0.849	0.894
3. الأداء البيئي	5	0.872	0.908
الأداء المستدام للمنظمات	16	0.922	0.963

7.3 الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة

لتحليل البيانات تم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (spss v24) من خلال الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. معادلة لاوشي لحساب صدق المحكمين.
2. صدق الاتساق الداخلي والبنائي من خلال معامل (Pearson Correlations) للتحقق من صدق الاستبانة.
3. كرونباخ ألفا والثبات المركب لقياس ثبات الاستبانة.
4. التكرارات والنسبة والأشكال البيانية لوصف البيانات الديمغرافية.
5. المتوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، والترتيب لوصف متغيرات الدراسة، وتحديد مستوى الموافقة.
6. اختبار ت لعينة واحدة؛ وذلك لتحديد اتجاه الإجابة أما بالموافقة المرتفعة أو المتوسطة أو المنخفضة.
7. معامل (Pearson Correlations) لقياس العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي وتحسين الأداء المستدام للمنظمات في فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.
8. اختبار (Simple linear regression) (multiple linear regression) لقياس تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية في فرضية الدراسة الرئيسية الثانية.
9. اختبار (Independent Samples t-Test)، واختبار (ONE WAY ANOVA) لقياس فرضية الفروق (الفرضية الثالثة والرابعة الرئيسية).

الفصل الرابع

تحليل البيانات، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

1.4 تمهيد

قامت الباحثة في هذا الفصل بعرض التحليل الاحصائي الخاص بأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديمغرافية، كما تم عرض الوصف أبعاد ومتغيرات الدراسة المتمثلة بالارتجال الإستراتيجي والأداء المستدام للمنظمات بالاعتماد على استخدام المتوسط الحسابي ومن خلال معامل الاختلاف والانحراف المعياري والوزن النسبي، ومن ثم قامت الباحثة بالإجابة على فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع الفرضية.

2.4 التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

وضح الجدول (1.4) التحليل الوصفي الخاص بأفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية؛ اذ بلغ عدد (207) من الموظفين العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. والنتائج التالية توضح ذلك:

1. النوع الاجتماعي: تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور 53.6%، اما نسبة الاناث 46.4%.

2. **الفئة العمرية:** تشير النتائج إلى أن نسبة 20.8% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، بينما بلغت نسبة 61.4% تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، في حين بلغت نسبة 14.5% تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، أما نسبة 3.4% تزيد أعمارهم عن 50 سنة.
3. **المؤهل العلمي:** تشير النتائج إلى أن نسبة 6.8% من أفراد العينة حاصلين على المؤهل العلمي دبلوم، بينما بلغت نسبة 64.3% حاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس، في حين بلغت نسبة 29% حاصلين على مؤهل علمي دراسات عليا.
4. **عدد سنوات الخدمة:** تشير النتائج إلى أن نسبة 22.7% تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 1 أقل من 5 سنوات، بينما بلغت نسبة 30.9% تتراوح سنوات الخدمة ما بين 5 أقل من 10 سنوات، وما نسبته 30.4% تتراوح سنوات الخدمة ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، في حين بلغت نسبة 15.9% تزيد سنوات خدمتهم عن 15 سنة.
5. **المسمى الوظيفي:** تشير النتائج إلى أن نسبة 10.6% مساهم الوظيفي مدير برنامج، بينما بلغت نسبة 27.1% مساهم الوظيفي منسق مشروع، في حين بلغت نسبة 13.5% مساهم الوظيفي مشرف، أما نسبة 5.3% مساهم الوظيفي محاسب، أما نسبة 43.5% مساهم الوظيفي موظف إداري.

جدول 4.1: نتائج المتغيرات الديمغرافية (عدد المستجيبين=207).

الوصف	العدد	%	الوصف	العدد	%		
النوع الاجتماعي	ذكر	111	53.6	الفئة العمرية	أقل من 30	43	20.8
	أنثى	96	46.4		30 أقل من 40	127	61.4
المؤهل العلمي	دبلوم	14	6.8	40 أقل من 50	30	14.5	
	بكالوريوس	133	64.3	50 سنة فأكثر	7	3.4	
المسمى الوظيفي	دراسات عليا	60	29.0	عدد سنوات الخدمة	1 أقل من 5	47	22.7
	مدير برنامج	22	10.6		5 أقل من 10	64	30.9
	منسق مشروع	56	27.1	10 أقل من 15	63	30.4	
	مشرف	28	13.5	15 سنة فأكثر	33	15.9	
	محاسب	11	5.3				
	موظف اداري	90	43.5				

وضحت النتائج وجود تقارب في نسب النوع الاجتماعي (ذكر وأنثى) للمشاركين في تعبئة الاستبانة مما يشير إلى وجود مستوى مرضي من تكافؤ الفرص الوظيفية في المنظمات الأهلية، ويدل بالتالي على التزام هذه المنظمات بالعدالة الجندرية، والذي يعد في يومنا الحالي ممن أبرز توجهات المنظمات

الأهلية للوصول إلى تحقيق التنمية البشرية. كما يتضح من النتائج -أيضًا- ارتفاع نسبة من لديهم مؤهل علمي بكالوريوس؛ إذ بلغت نسبتهم أكثر من نصف المشاركين في تعبئة الاستبانة، وتغزو الباحثة السبب في هذا الارتفاع إلى أن هذه الدرجة الأكثر توفرًا في المجتمع الفلسطيني بشكل عام، وبالتالي فهي الأكثر توفرًا في أي منظمة بينما يتضح انخفاض كبير في نسبة الحاصلين على درجة الدبلوم، ويعود ذلك إلى أن احتياج العمل لهم يقتصر على فئة الوظائف الفنية، وبالتالي فإن احتياج المنظمة يكون منخفضًا نسبيًا. كما يتضح -أيضًا- وجود نسبة جيدة تصل إلى ثلث المشاركين في تعبئة الاستبانة لمن يحملون درجة الدراسات العليا، ويشير ذلك إلى جودة المنظمات للرقى بالمستوى التعليمي للعاملين لديها وتشجيعهم على الحصول على الدرجات العلمية العليا، وفي السياق نفسه يتضح أن النسبة الأعلى لمن شاركوا في تعبئة الاستبانة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخدمة كانت لصالح من تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى أقل من 15 سنة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي الذي يدفع العاملين للاستمرار بالعمل لدى المنظمات لفترات طويلة نسبيًا.

وأما بالنسبة لمتغير العمر فمن الواضح ارتفاع نسبة من تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، وذلك بسبب توجه المنظمات الأهلية وحرصها نحو توظيف الشباب والاستفادة من طاقاتهم من أجل الإسهام في تحسين جودة خدماتها للمجتمع المستفيد، وأما بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فيتضح من خلال نتائج التحليل أن المستويات الوظيفية ترتبط بطبيعة الوصف الوظيفي للمنظمات، وطبيعة الحاجة للمهام في المنظمات.

3.4 مقياس الموافقة

جدول 4.2: مقياس الموافقة.

مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت
منخفضة جدًا	20% أقل من 36%	1 أقل من 1.8	غير موافق بشدة = 1
منخفضة	36% أقل من 52%	1.8 أقل من 2.60	غير موافق = 2
متوسطة	52% أقل من 68%	2.60 أقل من 3.40	محايد = 3
مرتفعة	68% أقل من 84%	3.40 أقل من 4.20	موافق = 4
مرتفعة جدًا	84% إلى 100%	4.20 إلى 5	موافق بشدة = 5

4.4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الارتجال الإستراتيجي

وضح الجدول (3.4) نتائج التحليل الوصفي الخاص بأبعاد الارتجال الإستراتيجي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 4.3: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الارتجال الإستراتيجي.

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس
2	81.0%	16.8%	0.68	4.05	البعد الأول: الدوافع الداخلية والخارجية
3	80.4%	16.7%	0.67	4.02	البعد الثاني: القدرات التنظيمية
1	81.8%	16.6%	0.68	4.09	البعد الثالث: الملائمة الثقافية
	81.2%	15.5%	0.63	4.06	المحور الأول: الارتجال الإستراتيجي

البعد	الوزن النسبي
المحور الأول: الارتجال الاستراتيجي	81.20%
البعد الثالث: الملائمة الثقافية	81.80%
البعد الثاني: القدرات التنظيمية	80.40%
البعد الأول: الدوافع الداخلية والخارجية	81.00%

نلاحظ من جدول (3.4) أعلاه النتائج الآتية:

بلغ الوسط الحسابي للمحور الأول (الارتجال الإستراتيجي) (4.06) من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 81.2%، مما يشير الى وجود درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.63، أما معامل اختلاف بلغ 15.5%، ويعبر ذلك عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذا المحور)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للبعد الأول (الملائمة الثقافية) وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.09) من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 81.8% وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.68 بمعامل اختلاف 16.6%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين

المستجيبين على نتائج هذا البعد). والحد الأدنى للبعد الثاني (القدرات التنظيمية) وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.02 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 80.4%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.67 بمعامل اختلاف 16.7%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذا البعد).

تشير نتائج اختبار ت لعينة واحدة والتي تهدف إلى تعزيز مستوى الموافقة أما المرتفعة أو المنخفضة أو المتوسطة، وبلغت قيمة اختبار ت لعينة للمحور الأول (الارتجال الإستراتيجي) (24.146) بمستوى دلالة (0.000). وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة إيجابية عند قيمة المتوسط (3)، مرفق الملحق رقم 2 يوضح نتائج اختبار ت لعينة واحدة عند قيمة 3 لأبعاد وفقرات المحور الأول (الارتجال الاستراتيجي).

1.1.4.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول (الدوافع الداخلية والخارجية):

وضح الجدول (4.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الأول (الدوافع الداخلية والخارجية) الذي يندرج تحت المحور الأول (الارتجال الإستراتيجي)، ويتكون هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 4.4: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول (الدوافع الداخلية والخارجية).

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	82.2%	19.0%	0.78	4.11	1- توجد لدى المنظمة خطة لتعزيز العلاقات التعاونية في المشاريع مع المنظمات الأخرى من أجل تعزيز جودة مخرجات مشاريعها.
3	81.2%	20.0%	0.81	4.06	2- تعزز المنظمة التحالفات مع المنظمات الشريكة في مجال تطوير الموارد البشرية والتكنولوجيا واستغلال الفرص المتاحة.
5	77.8%	23.7%	0.92	3.89	3- تعتمد المنظمة خطة لبناء قدرات الموظفين بشكل مستمر بحسب التطورات في بيئة الاعمال.
4	81.0%	19.8%	0.80	4.05	4- تحدد المنظمة منظومة العلاقات بين المستويات الوظيفية وفق الهيكل التنظيمي؛ لتعزيز التعاون المشترك حسب المهام الوظيفية.
1	83.0%	19.0%	0.79	4.15	5- تسعى المنظمة إلى تحسين جودة مخرجات أعمالها من خلال تطوير استراتيجيتها بشكل فعال يتواءم مع مستجدات بيئة العمل.
----	81.0%	16.8%	0.68	4.05	الدرجة الكلية للبعد الأول: الدوافع الداخلية والخارجية.

نلاحظ من جدول (4.4) أعلاه النتائج الآتية:

✚ بلغ الوسط الحسابي للبعد الأول (الدوافع الداخلية والخارجية) (4.05 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 81%)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.68. أما معامل اختلاف بلغ 16.8%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذا البعد)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الخامسة "تسعى المنظمة إلى تحسين جودة مخرجات أعمالها من خلال تطوير إستراتيجيتها بشكل فعال يتواءم مع مستجدات بيئة العمل"، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.15 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 83%)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.79 بمعامل اختلاف 19%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة)، والحد الأدنى للفقرة الثالثة "تعتمد المنظمة خطة لبناء قدرات الموظفين بشكل مستمر بحسب التطورات في بيئة الأعمال" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.89 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 77.8%)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.92 بمعامل اختلاف 23.7%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة).

توضح نتائج البعد الأول (الدوافع الداخلية والخارجية) كونها أحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي وجود مستوى تقدير مرتفع تجاه هذا البعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي له (81%) مما يشير إلى ارتفاع مستوى تقييم البعد من قبل المبحوثين، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المنظمات على تعزيز مستوى جودة مخرجاتها من خلال اعتمادها لمجموعة من الخطط التي تعزز علاقاتها التعاونية فيما بينها وهو ما يلمسه المبحوثين من خلال عملهم بها، وبالتالي انعكس ذلك على تقديرهم لدوافع المنظمات التي يعملون بها، بالإضافة إلى حرص المنظمات على تطوير إمكانيات وقدرات الكادر البشري واعتمادها لخطط بناء القدرات التي تدعم مواكبة الطاقم العامل بها للتطورات التي تحدث في بيئة عملها.

كما ترى أن منظومة تحديد العلاقات التي تعتمد عليها المنظمات بين المستويات الوظيفية بها تدعم مرونة الهيكل التنظيمي؛ مما يسهم في تعزيز التعاون المشترك بين العاملين بها حسب المهام الوظيفية الموكلة إليهم وهو بالتالي ما أسهم في ارتفاع مستوى موافقتهم نحو توافر الجوانب الخاصة ببعد (الدوافع الداخلية والخارجية) لدى المنظمة، وعزز قدرة المنظمات على الاستمرار في تقديم خدماتها للمجتمع المستفيد.

ولقد اتفقت نتيجة التحليل مع دراسة (Ali & Lafta, 2021) التي أوضحت وجود تقدير مرتفع حول الدوافع الداخلية والخارجية من وجهة نظر العاملين في البنوك العراقية. كما واتفقت مع دراسة (الباشقالي وسلطان، 2021) التي أوضحت أيضاً وجود مستوى موافقة مرتفع حول الدوافع الداخلية والخارجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في كردستان العراق؛ مما يشير إلى توافر مكونات هذا البعد.

2.1.4.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني (القدرات التنظيمية):

وضح الجدول (5.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الثاني (القدرات التنظيمية) الذي يندرج تحت المحور الأول (الارتجال الإستراتيجي)، ويتكون هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 4.5: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني (القدرات التنظيمية).

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	81.4%	20.6%	0.84	4.07	1- تستطيع المنظمة مشاركة الموارد والأفكار والمعلومات فيما بين مستوياتها الوظيفية بسهولة ويسر.
4	80.0%	20.0%	0.80	4.00	2- تتبع المنظمة إستراتيجية خاصة بالحد من هدر الوقت والتكاليف في جميع عملياتها الداخلية.
3	80.2%	20.2%	0.81	4.01	3- تتوافر لدى المنظمة القدرة على مناقلة الموارد بمرونة عالية لمجموعة الأنشطة لإضافة قيمة لأعمالها.
2	80.8%	20.3%	0.82	4.04	4- تصمم المنظمة برامجها ومشاريعها وفقاً لنتائج تحليل دراسة احتياجات البيئة الخاصة بهم
5	80.0%	21.8%	0.87	4.00	5- يتوافر لدى المنظمة مجموعة من السيناريوهات كبدايل حسب الظروف البيئية المتغيرة.
----	80.4%	16.7%	0.67	4.02	الدرجة الكلية للبعد الثاني: القدرات التنظيمية

نلاحظ من جدول (5.4) أعلاه النتائج الآتية:

بلغ الوسط الحسابي للبعد الثاني (القدرات التنظيمية) (4.02) من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 80.4%، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.67، أما معامل اختلاف بلغ 16.7%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات

المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذا البعد)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى "تستطيع المنظمة مشاركة الموارد والأفكار والمعلومات فيما بين مستوياتها الوظيفية بسهولة ويسر" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.07 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 81.4%)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.84 بمعامل اختلاف 20.6%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة)، والحد الأدنى للفقرة الخامسة "يتوافر لدى المنظمة مجموعة من السيناريوهات كبداية حسب الظروف البيئية المتغيرة" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.00 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 80%)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.87 بمعامل اختلاف 21.8% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة).

توضيح نتائج تحليل البعد الثاني (القدرات التنظيمية) كونها أحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي وجود درجة موافقة مرتفعة تجاه هذا البعد حيث بلغ وزنها النسبي له (80.4%) مما يشير إلى ارتفاع مستوى تقييم البعد من قبل المبحوثين، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المبحوثين إلى جهود المنظمات في تخطيطها الإستراتيجي الداخلي الذي يسمح بتعزيز قدراتها التنظيمية بالاعتماد على تسهيل إمكانية مشاركة الموارد والأفكار والمعلومات فيما بين مستوياتها الوظيفية بشكل يسمح بتوفير الوقت والتكاليف في جميع عملياتها الداخلية، ويساعد على مناقلة مواردها بحسب احتياجات الأنشطة المراد تنفيذها.

كما ترى أن إدراك المبحوثين لجهود منظماتها في إعداد مجموعة من السيناريوهات كبداية لتلائم الظروف البيئية المتغيرة التي تتميز بها المحافظات الجنوبية في فلسطين؛ مما يسهم في تعزيز جودة خدماتها وقدرتها على الاستمرار في تقديمها.

ولقد اتفقت نتيجة التحليل مع دراسة (الباشقالي وسلطان، 2021) التي أوضحت وجود مستوى تقدير مرتفع حول القدرات التنظيمية من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في كردستان العراق؛ مما يشير إلى توافر مكونات هذا البعد وتطبيق الجوانب الخاصة به في الجامعات كما اتفقت مع (Antunes, 2018) التي أوضحت وجود مستوى تقدير حول القدرات التنظيمية كونها أحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في شركات ريادة الأعمال.

3.1.4.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث (الملائمة الثقافية):

وضح الجدول (6.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الثالث (الملائمة الثقافية) الذي يندرج تحت المحور الأول (الارتجال الإستراتيجي)، ويتكون هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 4.6: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث (الملائمة الثقافية).

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	82.8%	19.3%	0.80	4.14	1- تعزز المنظمة تبني الموظفين لرسالتها ورؤيتها للمساهمة في تطوير قدراتهم لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
5	80.2%	21.2%	0.85	4.01	2- تعزز المنظمة التعلم الوظيفي بها من خلال نقل تجارب وخبرات المنظمات الأخرى.
1	83.6%	18.9%	0.79	4.18	3- تنشر المنظمة ثقافة العمل الجماعي في المنظمة بدلاً من ثقافة العمل الفردي.
3	82.2%	19.2%	0.79	4.11	4- تتبّع المنظمة إجراءات متنوعة ذات تأثير ملموس لانجاز المهام مما يدعم تميزها في بيئة العمل.
4	80.6%	20.6%	0.83	4.03	5- يتوافر لدى المنظمة نظام متكامل من القواعد للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
----	81.8%	16.6%	0.68	4.09	الدرجة الكلية للبعد الثالث: الملائمة الثقافية

نلاحظ من جدول (6.4) أعلاه النتائج الآتية:

بلغ الوسط الحسابي للبعد الثالث (الملائمة الثقافية) (4.09 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 81.8%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.68، أما معامل الاختلاف بلغ 16.6%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذا البعد)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثالثة "تنشر المنظمة ثقافة العمل الجماعي في المنظمة بدلاً من ثقافة العمل الفردي" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.18 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 83.6%)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.79 بمعامل اختلاف 18.9%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة)، والحد الأدنى للفقرة الثانية "تعزز المنظمة التعلم الوظيفي بها من خلال نقل تجارب وخبرات المنظمات الأخرى"، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.01

من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 80.2%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.85 بمعامل اختلاف 21.2%، وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة).

يتضح من خلال نتائج التحليل السابقة الخاصة بالبعد الثالث "الملائمة الثقافية" كونها أحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي وجود درجة موافقة مرتفعة باتجاه هذا البعد؛ حيث بلغ الوزن النسبي له (83.6%) مما يشير إلى ارتفاع مستوى تقييم هذا البعد وتوافق الآراء حوله من قبل المبحوثين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عمل المنظمات الدؤوب في سبيل توحيد جهود العاملين بها نحو تبني ثقافتها التنظيمية لتعزيز لرؤيتها الإستراتيجية ورسالتها وخطتها؛ مما يسهم في تكثيف جهودهم نحو التوصل إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز فرص استقرارها ونموها.

كما ترى الباحثة أن حرص المنظمة على تعزيز التعلم الوظيفي بها من خلال نقل تجارب وخبرات المنظمات الأخرى ونشرها لثقافة العمل الجماعي يسهم في تكامل نظام العمل بها، ويعزز قدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال ثقافة تنظيمية موحدة تدعم تكامل أعمالها.

ولقد اتفقت نتيجة التحليل مع دراسة (مدلول، 2019) التي أشارت إلى وجود مستوى تقدير مرتفع حول الملائمة والثقافة التنظيمية كأحد مقومات الارتجال الإستراتيجي في الجامعات وذلك من وجهة نظر مجموعة من منتسبي جامعة الكوفة. كما اتفقت مع (Ali & Lafta, 2021) التي أوضحت وجود مستوى موافقة مرتفع حول الملائمة الثقافية في البنوك العراقية.

5.4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات)

وضح الجدول (7.4) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد (الأداء المستدام للمنظمات) من وجهة نظر الموظفين العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 4.7: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات).

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	81.8%	15.9%	0.65	4.09	البعد الأول: الأداء الاجتماعي
1	82.2%	16.8%	0.69	4.11	البعد الثاني: الأداء الاقتصادي
3	77.8%	19.3%	0.75	3.89	البعد الثالث: الأداء البيئي
----	80.8%	15.6%	0.63	4.04	الدرجة الكلية للمحور: الأداء المستدام للمنظمات

البعد	الوزن النسبي
البعد الأول: الأداء الاجتماعي	81.80%
البعد الثاني: الأداء الاقتصادي	82.20%
البعد الثالث: الأداء البيئي	77.80%
الدرجة الكلية للمحور: الأداء المستدام للمنظمات	80.80%

نلاحظ من جدول (7.4) أعلاه النتائج الآتية:

بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات) (4.04 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 80.8%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.68. أما معامل الاختلاف بلغ 15.6% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذا المحور)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى البعد الثاني (الأداء الاقتصادي)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.11 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 82.2%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة

الانحراف المعياري 0.69 بمعامل اختلاف 16.8% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه البعد). والحد الأدنى للبعد الثالث (الأداء البيئي) وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.89 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 77.8%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.75 بمعامل اختلاف 19.3% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه البعد).

تشير نتائج اختبار ت لعينة واحدة والتي تهدف إلى تعزيز مستوى الموافقة إما المرتفعة أو المنخفضة أو المتوسطة، وبلغت قيمة اختبار ت لعينة للمحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات) (23.590) بمستوى دلالة (0.000) وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة إيجابية عند قيمة المتوسط (3)، مرفق الملحق (رقم 2) يوضح نتائج اختبار ت لعينة واحدة عند قيمة 3 لأبعاد وفقرات المحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات).

من خلال نتائج تحليل متغير (الأداء المستدام للمنظمات) يتضح وجود مستوى إيجابي من التقدير المرتفع من قبل المبحوثين حيث بلغ الوزن النسبي (80.8%). وتعزو الباحثة ذلك إلى جودة الأداء الفعلي للمنظمات الأهلية، على جميع مستويات أعمالها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية؛ مما يساعدها في ملائمة خدماتها لاحتياجات المجتمع المستفيد.

كما ترى أن هذا الارتفاع يرتبط بشكل كبير في سعي المنظمات المستمر نحو تحسين مستويات أداء العاملين بها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بمعنى أن المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية تهتم بتطوير امكانات وقدرات العاملين لديها، واستثمارها بالشكل الأفضل الذي يدعم تحقيق توجهاتها نحو تحسين أعمالها وتنمية وتطوير الأداء الفعلي بها لتحقيق استدامة أعمالها وخدماتها؛ مما يجعلها ذات أثر فعال وتنموي ومستدام في مجتمعها المحيط.

ولقد اتفقت النتيجة مع دراسة (سمور، 2021) التي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى تقدير مرتفع حول محور الأداء المستدام للمنظمات من وجهة نظر الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؛ مما يشير إلى توافر مقومات هذا المحور، كما اتفقت مع (حسونة، 2020) التي أوضحت أن الأداء المستدام للمنظمات في ديوان العاملين العام بقطاع غزة قد حقق مستوى مرتفع.

1.1.5.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول كأحد أبعاد المتغير التابع (الأداء الاجتماعي):

وضح الجدول (8.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الأول (الأداء الاجتماعي) الذي يندرج تحت المحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات)، ويتكون هذا البعد من 6 فقرات.

جدول 4.8: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول (الأداء الاجتماعي).

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
6	80.4%	20.4%	0.82	4.02	1- توفر المنظمة مناخاً مناسباً لتطوير أداء موظفيها.
2	83.0%	17.3%	0.72	4.15	2- تعزز المنظمة خدماتها في المسار الاجتماعي بشكل يلبي احتياجات المجتمع الفلسطيني.
3	81.8%	20.0%	0.82	4.09	3- تتعامل المنظمة بشكل جدي مع شكاوي الجمهور من أجل تطوير الأداء
4	81.2%	18.7%	0.76	4.06	4- تربط المنظمة إستراتيجيتها بالأعمال والأنشطة للإسهام في تعزيز التوازن بين جودة مخرجات الأداء وتلبية متطلبات المجتمع.
5	81.2%	19.5%	0.79	4.06	5- تحلل المنظمة احتياجات الفئات المستهدفة وفقاً للتغيرات المجتمعية لتلبية احتياجاتهم.
1	83.8%	18.9%	0.79	4.19	6- تلتزم المنظمة بتطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية لإحداث أثر فعال في المجتمع المحلي.
----	81.8%	15.9%	0.65	4.09	الدرجة الكلية للبعد الأول: الأداء الاجتماعي

نلاحظ من جدول (8.4) أعلاه النتائج الآتية:

✚ بلغ الوسط الحسابي للبعد الأول (الأداء الاجتماعي) (4.09 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 81.8%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.68، أما معامل الاختلاف بلغ 15.9% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذا البعد)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة السادسة "تلتزم المنظمة بتطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية لإحداث أثر فعال في المجتمع المحلي" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.19 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 83.8%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.79 بمعامل اختلاف 18.9% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على

نتائج هذه الفقرة). والحد الأدنى للفقرة الأولى "توفر المنظمة للموظفين مناخًا ملائمًا لتطوير جودة الأداء الفعلي بها" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.02 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 80.4%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.85 بمعامل اختلاف 20.4% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة).

من خلال نتائج تحليل بعد (الأداء الاجتماعي) يتضح وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المبحوثين؛ حيث بلغ الوزن النسبي نحو (81.8%). وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المبحوثين لتوفير المنظمة لمناخ تنظيمي يلائم قدرتها على تحسين جودة الأداء الفعلي بها من خلال تعزيز الخدمات التي تقدمها في المسار الاجتماعي بشكل يساهم في تلبية احتياجات المجتمع وتعاملها بشكل جدي مع الشكاوى التي يقدمها الجمهور لتطوير الأداء؛ مما يساهم في تعزيز توجهاتها نحو تلبية متطلبات المجتمع المستفيد.

كما ترى الباحثة أن المنظمات تعتمد على أسلوب تحليل احتياجات الفئات المستهدفة وفقًا للتغيرات المجتمعية يساهم في تحسين جودة تخطيطها لمشاريعها وأنشطتها بشكل يجعل مخرجات هذه الأنشطة والمشاريع تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.

ولقد اتفقت نتيجة التحليل مع دراسة (الرملاوي، 2020) التي أشارت إلى وجود مستوى تقييم مرتفع حول التزام الجامعة الإسلامية بغزة بتطبيق الجوانب الخاصة بعد الأداء الاجتماعي. بالإضافة إلى دراسة (الزعنون، 2019) التي أوضحت نتائجها وجود تقييم مرتفع حول بعد الأداء الاجتماعي كونه أحد أبعاد الأداء المستدام للمنظمات في بلديات محافظة شمال قطاع غزة.

2.1.5.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني كأحد أبعاد المتغير التابع (الأداء الاقتصادي):

وضح الجدول (9.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الثاني (الأداء الاقتصادي) الذي يندرج تحت المحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات)، ويتكون هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 4.9: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني (الأداء الاقتصادي).

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	84.0%	19.3%	0.81	4.20	1- تسهم برامج وأنشطة المنظمة في تحسين مستوى جودة الحياة المعيشية للفئات المستفيدة في المجتمع الفلسطيني.
5	80.2%	21.2%	0.85	4.01	2- يتوفر لدى المنظمة خطة إستراتيجية هادفة للاستمرار في توفير الخدمات في حالة شح الموارد.
4	82.2%	19.5%	0.80	4.11	3- تستخدم المنظمة أفضل الأساليب والوسائل التي تدعم تنظيم وتحسين استغلالها للموارد المتاحة بالشكل الأمثل.
3	82.6%	19.9%	0.82	4.13	4- تعتمد المنظمة على أسلوب المتابعة والتقييم بشكل تأثيري لضمان استخدام الموارد المالية المتاحة بها بشكل سليم.
2	82.6%	19.1%	0.79	4.13	5- تستثمر المنظمة مواردها المتاحة بشكل يسهم في تلبية احتياجات وتطلعات الجمهور المستهدف.
----	82.2%	16.8%	0.69	4.11	الدرجة الكلية للبعد الثاني: الأداء الاقتصادي.

نلاحظ من جدول (9.4) أعلاه النتائج الآتية:

بلغ الوسط الحسابي للبعد الثاني (الأداء الاقتصادي) (4.11) من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 82.2% وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.69، أما معامل اختلاف بلغت 16.8% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذا البعد)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى "تسهم برامج وأنشطة المنظمة في تحسين مستوى جودة الحياة المعيشية للفئات المستفيدة في المجتمع الفلسطيني" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.20) من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 84% وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.81 بمعامل اختلاف 19.3% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة). والحد الأدنى للفقرة الثانية "يتوفر لدى المنظمة خطة إستراتيجية

واضحة تضمن استمراريته في توفير الخدمات الضرورية في ظل شح الموارد" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (4.01 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 80.2%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.85 بمعامل اختلاف 21.2% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة).

من خلال نتائج تحليل بعد (الأداء الاقتصادي) يتضح وجود مستوى تقدير مرتفع من قبل المبحوثين؛ حيث بلغ الوزن النسبي نحو (82.2%). وتعزو الباحثة ذلك إلى توفر البرامج والأنشطة في المنظمة والتي تهدف إلى تحسين مستوى جودة الحياة المعيشية للفئات المستفيدة في المجتمع الفلسطيني؛ حيث يعتمد تصميم هذه الأنشطة والبرامج على توفر خطة إستراتيجية واضحة تضمن استمرارية عمل المنظمة في توفير الخدمات الضرورية في ظل شح الموارد من خلال اتباعها للأساليب المثلى التي تضبط استغلالها للموارد المتاحة.

كما ترى أن اعتماد على أسلوب المتابعة والتقييم لأنشطتها وأعمالها بشكل تأثيري يضمن ترشيد استخدام مواردها المالية بها بشكل سليم يسهم في تلبية احتياجات وتطلعات الجمهور المستهدف.

ولقد اتفقت نتيجة التحليل مع (الزعنون، 2019) التي أوضحت وجود تقييم مرتفع حول بعد الأداء الاقتصادي كأحد أبعاد الأداء المستدام للمنظمات في بلديات محافظة شمال قطاع غزة؛ مما يشير إلى توافر تطبيق هذا البعد من قبل البلديات. كما اتفق -أيضاً- مع نتائج دراسة (الديراوي، 2017) التي أوضحت وجود تقييم مرتفع لالتزام المنظمات الأهلية في قطاع غزة بتطبيق الجوانب الخاصة ببعد الأداء البيئي.

3.1.5.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث كأحد أبعاد المتغير التابع (الأداء البيئي):

وضح الجدول (10.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الثالث (الأداء البيئي) الذي يندرج تحت المحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات)، ويتكون هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 4.10: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث (الأداء البيئي).

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
4	78.4%	23.2%	0.91	3.92	1- تقوم المنظمة في إطار مسؤوليتها البيئية بتنفيذ أنشطة خاصة بالممارسات الصديقة للبيئة.
1	79.2%	20.5%	0.81	3.96	2- توضح المنظمة اجراءات ترشيد استخدام الموارد لموظفيها.
5	74.4%	25.8%	0.96	3.72	2- تحلل المنظمة تأثيرًا أثر أنشطتها على النظام البيئي المحيط كأحد أساليب الحفاظ على البيئة.
3	78.4%	20.7%	0.81	3.92	3- يسهم ترشيد استهلاك الموارد في المنظمة في ضمان استدامة أعمالها وخدماتها المقدمة للمجتمع الفلسطيني.
2	79.0%	21.0%	0.83	3.95	4- تحافظ المنظمة على النظام البيئي في اطار التزامها بمفهوم المواطنة
----	77.8%	19.3%	0.75	3.89	الدرجة الكلية للبعد الثالث: الأداء البيئي

نلاحظ من جدول (10.4) أعلاه النتائج الآتية:

بلغ الوسط الحسابي للبعد الثالث (الأداء البيئي) (3.89 من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 77.8%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.75، أما معامل اختلاف بلغ 19.3% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في استجابات المبحوثين (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذا البعد)، بينما تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثانية "توضح المنظمة الإجراءات الخاصة بترشيد استهلاك الموارد للعاملين بها" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.96) من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 79.2% وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.81 بمعامل اختلاف 20.5% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة). والحد الأدنى للفقرة الثالثة "تحلل المنظمة تأثيرًا أثر أنشطتها على النظام البيئي المحيط كأحد أساليب الحفاظ على البيئة" وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.72) من مقياس ليكرت 5 بوزن نسبي 74.4% وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة

مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.96 بمعامل اختلاف 25.8% وتعتبر هذه النتيجة عن عدم وجود تشتت في الإجابات (تجانس مرتفع بين المستجيبين على نتائج هذه الفقرة).

من خلال نتائج تحليل بعد (الأداء البيئي) يتضح وجود تقدير مرتفع من قبل المبحوثين حيث بلغ الوزن النسبي (77.8%). وتغزو الباحثة ذلك إلى جهود المنظمات في القيام بمسؤولياتها اتجاه البيئة المحيطة بها من خلال تنفيذ الأنشطة الصديقة للبيئة وحرصها على توفير الإجراءات الخاصة بترشيد استهلاك الموارد.

كما ترى أن اعتماد المنظمة لأسلوب تحليل أثر أنشطتها بشكل متواصل على النظام البيئي المحيط بها يسهم في حفاظها على البيئة وترشيد استهلاكها للموارد مما يضمن استدامة أعمالها وخدماتها المقدمة للمجتمع الفلسطيني ويعزز تبني العاملين لمفهوم المواطنة.

ولقد اتفقت نتيجة التحليل مع (الذبياني، 2020) التي أوضحت وجود تقدير مرتفع من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية حول التزام هذه المدارس بتطبيق الجوانب الخاصة ببعث الأداء البيئي، (الزعرور، 2019) التي أوضحت نتائجها وجود تقييم مرتفع حول بعد الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام للمنظمات في بلديات محافظة شمال قطاع غزة؛ مما يشير إلى التزام البلديات بتطبيق هذا البعد.

6.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: التي تنص على "يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الارتجال الإستراتيجي وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"

والجدول (11.4) يوضح نتائج الفرضية الرئيسة الأولى، ومن خلال النتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباط قوي وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الارتجال الإستراتيجي وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.845) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الرئيسة الأولى "يوجد علاقة ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الارتجال الإستراتيجي وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"

جدول 4.11: العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي وتحسين والأداء المستدام للمنظمات.

المتغير التابع "الأداء المستدام للمنظمات"			محاور الدراسة	
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	العدد		
0.000	**0.764	207	البعد الأول: الدوافع الداخلية والخارجية	المتغير المستقل
0.000	**0.769		البعد الثاني: القدرات التنظيمية	
0.000	**0.831		البعد الثالث: الملائمة الثقافية	
0.000	**0.845		المحور الأول: الارتجال الإستراتيجي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24 ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

توضح نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الارتجال الإستراتيجي وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، مما يدل على معنوية كلاً من الارتجال الإستراتيجي والأداء المستدام للمنظمات. وتزو الباحثة السبب في ذلك إلى مجموعة من المعايير التي ترتبط بتوافق الإطار النظري الذي استعرضته الباحثة مع إمكانية وجود هذه العلاقة بين المتغيرين، والذي بدا واضحاً في ترابط المفاهيم واتساقها؛ مما يشير إلى ارتباط الارتجال الإستراتيجي مع تحسين مستويات الأداء الفعلي في المنظمات وضمان استدامة هذا الأداء.

كما ترى أن نتائج التحليل التطبيقي الذي تمثل في اجراءات التحليل الإحصائي للدراسة الحالية قد أثبت اعتماد المنظمات لتطبيق الجوانب الخاصة بمتغير الارتجال الإستراتيجي والأداء المستدام للمنظمات، وبالتالي إثبات وجود علاقة ارتباطية قوية بينهما؛ بمعنى أن هذه النتيجة تتوافق مع ما عرض في الإطار النظري والذي أشار إلى فاعلية تطبيق المنظمات لأبعاد الارتجال الإستراتيجي كونه وسيلةً تسهم في الحفاظ على استمرار العمل بالمنظمة؛ وهو بالتالي ما يدعم الأداء بها ويفسر وجود علاقة الارتباط القوي بينهما.

وقد اتفقت نتيجة التحليل مع دراسة (شاكور، 2021) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوي طردي وإيجابي بين الارتجال الإستراتيجي وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية في العراق؛ مما يدل على وجود ارتباط بين الارتجال الإستراتيجي ومتغيرات أخرى تدعم الأداء المستدام للمنظمات في أوقات الأزمات ويعزز بالتالي موثوقية نتائج الدراسة الحالية، كما تتفق مع (الحفار، 2021) التي أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الإستراتيجي والبراعة الإستراتيجية في

مستشفى الكفيل التخصصي في العراق؛ مما يشير إلى أن توظيف الارتجال الإستراتيجي يعزز اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة بفاعلية؛ وهو بالتالي ما يحسن مستوى الأداء الكلي بشكل عام.

الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"

جدول 4.12: نتائج تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الأثر	معامل الأثر (Beta)	مستوى الدلالة	معامل التحديد المعدل	جودة النموذج (مستوى الدلالة)
الارتجال الإستراتيجي ← الأداء المستدام للمنظمات	**0.850	0.000	0.713 (%71.3)	511.555 (0.000)
الحد الثابت	**0.591	0.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V24، ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

ومن خلال نتائج الجدول (12.4) يوضح بوجود تأثير إيجابي للارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الأثر (تأثير) (0.850) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق الارتجال الإستراتيجي عن الوضع الحالي سوف يساهم في زيادة تحسين الأداء المستدام للمنظمات بمقدار (0.850) درجة، كما ويلاحظ أن بلغ مستوى دلالة الاختبار (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (%71.3: أي أن نسبة 71.3% من الارتجال الإستراتيجي يفسر التباين الحاصل في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية).

وهذه النتيجة تؤكد قبول فرضية الباحثة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"

وفيما يتعلق بنتائج أبعاد تأثير للارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقامت الباحثة بالتحقق من هي الفرضية من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج الجدول (13.4).

جدول 4.13: نتائج تأثير أبعاد الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

الأثر	معامل الأثر (Beta)	مستوى الدلالة	معامل التحديد المعدل	جودة النموذج (مستوى الدلالة)
الدوافع الداخلية والخارجية ← الأداء المستدام للمنظمات	**0.168	0.009	0.722 (%72.2)	179.293 (0.000)
القدرات التنظيمية ← الأداء المستدام للمنظمات	**0.199	0.002		
الملائمة الثقافية ← الأداء المستدام للمنظمات	**0.480	0.000		
الحد الثابت	**0.593	0.000		

** دلالة إحصائية عند 0.01.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بأن نسبة 72.2% من المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (الدوافع الداخلية والخارجية، والقدرات التنظيمية، والملائمة الثقافية) تقسر التباين الحاصل في التغيير بالأداء المستدام للمنظمات والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للدوافع الداخلية والخارجية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"

ومن خلال نتائج الجدول (13.4) يوضح بوجود تأثير إيجابي للدوافع الداخلية والخارجية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الأثر (تأثير) (0.168) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق الارتجال الدوافع الداخلية والخارجية عن الوضع الحالي سوف يساهم في زيادة تحسين الأداء المستدام للمنظمات بمقدار (0.168) درجة، كما ويلاحظ أن بلغ مستوى دلالة الاختبار (0.009)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للدوافع الداخلية والخارجية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ترى الباحثة من النتائج الخاصة باختبار فرضية تأثير الدوافع الداخلية والخارجية كأحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وجود تأثير إيجابي للدوافع الداخلية والخارجية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، مما يشير إلى أن مضاعفة تطبيق المنظمات للدوافع الداخلية والخارجية وحرصها على توافر الجوانب الخاصة بها بشكل فعال سوف يسهم في تحسين مستوى الأداء الفعلي للمنظمات.

وتعزو التأثير الإيجابي المؤثر إلى أن المنظمات الأهلية تتبع أسلوب التركيز على إمكاناتها وطاقاتها واستثمارها بالشكل الأفضل والأكثر جدوى كدوافع داخلية تمكنها من الوصول إلى تحسين مستويات الأداء الفعلي بها كما تعتمد المنظمات إلى اقتناص الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها واستثمارها كدوافع خارجية تمكنها -أيضاً- من زيادة مستويات فاعلية الأداء؛ مما يضمن لها نمو مستوى أدائها والحفاظ على مساره في الاتجاه السليم الذي يدعم توجهات المنظمة ويحسن ثقة المجتمع المستفيد بها.

وقد اتفقت نتيجة التحليل مع (الباشقالي وسلطان، 2021) التي أوضحت وجود علاقات تأثير معنوية، وتأثير فعال للدوافع الداخلية والخارجية في تحقيق السيادة الإستراتيجية لجامعات إقليم كردستان العراق كما اتفقت مع (Antunes, 2018)، التي أوضحت نتائجها وجود تأثير مؤثر للدوافع الداخلية والخارجية كأحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي في تعزيز نقاط القوة لدى شركات ريادة الأعمال ويتضح من خلال هذا الاتفاق مدى فاعلية الدوافع الداخلية والخارجية كأحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي في التأثير بالمتغيرات الأخرى.

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التنظيمية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"

ومن خلال نتائج الجدول (13.4) يوضح بوجود تأثير إيجابي للقدرات التنظيمية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الأثر (تأثير) (0.199) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق القدرات التنظيمية عن الوضع الحالي سوف يساهم في زيادة تحسين الأداء المستدام للمنظمات بمقدار (0.199) درجة. كما ويلاحظ أن بلغ مستوى دلالة الاختبار (0.002)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التنظيمية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ترى الباحثة من خلال نتائج تحليل فرضية تأثير القدرات التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وجود تأثير إيجابي للدوافع الداخلية والخارجية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ مما يشير إلى أن مضاعفة تطبيق المنظمات للجوانب الخاصة بقدراتها التنظيمية وتوظيفها لهذ القدرات بشكل سليم سوف يسهم في تحسين مستوى الأداء الفعلي للمنظمات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل جيد على تسهيل مشاركة الموارد والمعلومات المتاحة بين العاملين في مستوياتها الوظيفية بما يساعد في تسهيل إنجاز المهام المطلوبة، ويوفر الوقت والجهد والتكلفة على المنظمة، وبالتالي يمكنها من إتمام عملياتها بالشكل الذي يخدم تنفيذ أنشطتها بكفاءة وفاعلية؛ مما يسهم في تعزيز جودة مستوى الأداء الفعلي بها وهو ما أثبتته نتائج التحليل الإحصائي من وجود تأثير إيجابي مؤثر للقدرات التنظيمية في الأداء المستدام للمنظمات.

وقد اتفقت نتيجة التحليل مع (الباشقالي وسلطان، 2021) التي أوضحت وجود علاقات تأثير معنوية، وتأثير فعال لبعده القدرات التنظيمية في تحقيق السيادة الإستراتيجية لجامعات إقليم كردستان العراق، كما اتفقت مع (Antunes, 2018)، التي أوضحت نتائجها وجود تأثير مؤثر للقدرات التنظيمية كأحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي في تعزيز نقاط القوة لدى شركات ريادة الأعمال، ويشير هذا التوافق إلى مدى فاعلية وتأثير القدرات التنظيمية في المتغيرات الأخرى ومساهمتها في أحداث التغيير الإيجابي.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للملائمة الثقافية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"

ومن خلال نتائج الجدول (13.4) يوضح بوجود تأثير إيجابي للملائمة الثقافية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ معامل الأثر (تأثير) (0.480) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق الملائمة الثقافية عن الوضع الحالي سوف يساهم في زيادة تحسين الأداء المستدام للمنظمات بمقدار (0.480) درجة، كما ويلاحظ أن بلغ مستوى دلالة الاختبار (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للملائمة الثقافية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ترى الباحثة من خلال نتائج تحليل فرضية تأثير الملائمة الثقافية كأحد أبعاد الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وجود تأثير إيجابي للملائمة الثقافية في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية، مما يشير إلى أن كل مضاعفة في توظيف المنظمات للجوانب الخاصة ببعدها للملائمة الثقافية وعملها على تعزيز تبني العاملين بها لثقافتها من شأنه الإسهام في تعزيز توجهات العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، والوصول إلى تحسين صورتها النمطية لدى الجمهور المستفيد؛ مما يسهم بشكل في تحسين مستوى الأداء الفعلي للمنظمات.

كما تعزو ذلك إلى أن المنظمات الأهلية تشجع العاملين لديها على نقل الخبرات والتجارب من المنظمات الأخرى من أجل الاستفادة منها في زيادة مستوى التعلم الوظيفي بالإضافة إلى تبني المنظمة لنمط العمل الجماعي بروح الفريق مما يسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء المستدام للمنظمات وهو ما أثبتته نتائج التحليل الإحصائي من وجود تأثير إيجابي مؤثر للملائمة الثقافية في الأداء المستدام للمنظمات.

وقد اتفقت نتيجة لتحليل مع (Ali & Lafta, 2021) التي أشارت إلى وجود تأثير مؤثر للملائمة الثقافية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في البنوك العراقية، كما اتفقت مع (Ibrahim & Bakar, 2018)، التي أوضحت وجود تأثير مؤثر وإيجابي للملائمة الثقافية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا، ويتضح من خلال التوافق بين النتيجة الحالية ونتائج الدراسات السابقة وجود توافق يعزز مصداقية نتائج الدراسة الحالية من حيث وجود تأثير مؤثر للملائمة الثقافية في المتغيرات الأخرى.

الفرضية الرئيسة الثالثة: التي تنص على "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)

جدول 4.14: نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة.

" الارتجال الإستراتيجي "			البيانات الديمغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	
لا يوجد فروق	0.063	ت = 1.871	النوع الاجتماعي
لا يوجد فروق	0.549	ف = 0.707	الفئة العمرية
لا يوجد فروق	0.729	ف = 0.316	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	0.682	ف = 0.500	عدد سنوات الخدمة
لا يوجد فروق	0.396	ف = 1.024	المسمى الوظيفي

ملاحظة: اختبار (ت) Independent – Samples T Test ، (ف) " One Way ANOVA "

وضح الجدول (14.4) نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة، وتشير النتائج إلى ما يأتي:

1. النوع الاجتماعي: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.063 أكبر من 0.05) و نستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. الفئة العمرية: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.549 أكبر من 0.05) ونستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى لمتغير الفئة العمرية.
3. المؤهل العلمي: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.729 أكبر من 0.05) ونستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. عدد سنوات الخدمة: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.682 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
5. المسمى الوظيفي: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.396 أكبر من 0.05) ونستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في الاستجابات حول الارتجال الإستراتيجي تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) من وجهة نظر المشاركين؛ مما يشير إلى وجود توافق في تقديراتهم نحو الارتجال الإستراتيجي بالرغم من

اختلاف صفاتهم الشخصية والديمغرافية. وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود ثقافة تنظيمية مشتركة بين المبحوثين ناتجة عن جهود المنظمة في تعزيز ثقافة العاملين لتبني توجهاتها الإستراتيجية والتي تنعكس بالتالي على تبنيهم لرؤيتها ورسالتها وخططها الإستراتيجية في سبيل تحقيق أهدافها التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الرابعة: التي تنص على "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء المستدام للمنظمات تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)

جدول 4.15: نتائج الفرضية الرئيس الرابع.

" الأداء المستدام للمنظمات "			البيانات الديمغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	
لا يوجد فروق	0.062	ت = 1.878	النوع الاجتماعي
لا يوجد فروق	0.463	ف = 0.860	الفئة العمرية
لا يوجد فروق	0.398	ف = 0.925	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	0.475	ف = 0.837	عدد سنوات الخدمة
لا يوجد فروق	0.947	ف = 0.183	المسمى الوظيفي

ملاحظة: اختبار (ت) Independent – Samples T Test ، (ف) " One Way ANOVA "

وضح الجدول (15.4) نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة، وتشير النتائج إلى ما يأتي:

1. النوع الاجتماعي: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.062 أكبر من 0.05) ونستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء المستدام للمنظمات تعزى للمتغير الديمغرافي "النوع الاجتماعي".
2. الفئة العمرية: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.463 أكبر من 0.05) ونستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء المستدام للمنظمات تعزى للمتغير الديمغرافي "الفئة العمرية".
3. المؤهل العلمي: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.398 أكبر من 0.05) و نستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء المستدام للمنظمات تعزى للمتغير الديمغرافي "المؤهل العلمي".

4. عدد سنوات الخدمة: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.475 أكبر من 0.05) ونستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء المستدام للمنظمات تعزى للمتغير الديمغرافي "عدد سنوات الخدمة".

5. المسمى الوظيفي: قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.947 أكبر من 0.05) ونستنتج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأداء المستدام للمنظمات تعزى للمتغير الديمغرافي "المسمى الوظيفي".

بينت النتائج عدم وجود فروق في الاستجابات حول الأداء المستدام للمنظمات تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) من وجهة نظر المشاركين؛ مما يشير إلى وجود توافق في إدراكهم وتقديرهم الفعلي نحو الأداء المستدام للمنظمات الأهلية بغض النظر عن وجود اختلافات في البيانات الديمغرافية. وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى اعتبارات خاصة بطبيعة عمل المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، والتي تنعكس بتأثيرها على إدراك العاملين بها لطبيعة ومستوى أدائها والأبعاد الخاصة بهذا الأداء وهو -أيضاً- ما يدفع ويحفز هؤلاء العاملين نحو السعي وبذل الجهد؛ لتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون لديها لتحقيق مستوى مرضي من الحفاظ على استدامة أعمال المنظمات، وتحقيق العدالة المجتمعية لمجتمعهم ودعم التنمية المستدامة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

تناولت الدراسة موضوع الارتجال الإستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية في فلسطين.

2.5 النتائج

من خلال أهداف الدراسة والأسئلة التي صيغت في ضوءها، والفرضيات التي اختبرت من أجل الإجابة عليها للكشف عن تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية بالتطبيق على المنظمات العاملة في المحافظات الجنوبية، فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج الخاصة بمستويات تطبيق متغير (الارتجال الاستراتيجي) وتحسين مستوى متغير (الأداء المستدام للمنظمات):

1. وجود تقدير مرتفع من وجهة نظر المبحوثين حول تطبيق الارتجال الإستراتيجي في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقديراتهم نحو (81.2%)؛ مما يوضح توفر الجوانب الخاصة بأبعاد الارتجال الإستراتيجي في المنظمات.

2. وجود تقدير مرتفع باتجاه الأداء المستدام للمنظمات؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقدير الباحثين نحو (80.8%)؛ مما يشير إلى أن المنظمات الأهلية تبذل الجهود لتحسين مستوى الأداء الفعلي بها.

3. احتلت فاعلية بعد (الملائمة الثقافية) المرتبة الأولى وبلغ وزنها النسبي (81.8%)، وفي المرتبة الثانية بعد (الدوافع الداخلية والخارجية)، وبلغ وزنه النسبي (81.0%)، وفي المرتبة الثالثة بعد (القدرات التنظيمية) وبلغ وزنه النسبي (80.4%)، مما يوضح أن أبعاد الارتجال الإستراتيجي يتم تطبيقها في المنظمات الأهلية.

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بتأثير الارتجال الإستراتيجي في الأداء المستدام للمنظمات الأهلية:

1. وجود علاقة ارتباط قوية بين الارتجال الإستراتيجي والأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، وهذا يفسر أن زيادة تطبيق المنظمات الأهلية للارتجال الإستراتيجي سيؤدي بالتالي إلى تحسين مستوى الأداء المستدام للمنظمات.

2. وجود تأثير إيجابي مؤثر للارتجال الإستراتيجي في زيادة مستوى تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، والإدارة الوسطى في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية. وتشير هذه النتيجة إلى فاعلية تطبيق الارتجال الإستراتيجي كأحد متطلبات الاستجابة العاجلة لطبيعة بيئة العمل المتغيرة في المحافظات الجنوبية؛ مما سوف يساهم في تحسين الأداء المستدام للمنظمات.

3. وجود تأثير إيجابي مؤثر لتطبيق (الدوافع الداخلية والخارجية) في تحسين مستوى الأداء المستدام للمنظمات الأهلية حيث بلغ معامل الأثر (تأثير) (0.168)؛ وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق الدوافع الداخلية والخارجية سوف يساهم في زيادة تحسين الأداء المستدام للمنظمات بمقدار (0.168) درجة، مما يشير إلى نجاح المنظمات الأهلية في استغلال واستثمار الدوافع الداخلية والخارجية بشكل مفيد يدعم تحسين مستوى الأداء.

4. وجود تأثير إيجابي مؤثر لتطبيق (القدرات التنظيمية) في تحسين مستوى الأداء المستدام للمنظمات الأهلية حيث بلغ معامل الأثر (تأثير) (0.199)؛ وهذا يعني أن أي مضاعفة لتطبيق القدرات التنظيمية عن الوضع الحالي سوف يساهم في زيادة تحسين الأداء المستدام للمنظمات بمقدار (0.199) درجة، مما يشير إلى أن تعزيز المنظمات لقدرات التنظيمية له مساهمة فعلية في مستويات أدائها.

5. وجود تأثير إيجابي مؤثر لتطبيق (الملائمة الثقافية) في تحسين مستوى الأداء المستدام للمنظمات الأهلية؛ حيث بلغ معامل الأثر (تأثير) (0.480)؛ وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق الملائمة الثقافية سوف يساهم في زيادة تحسين الأداء المستدام للمنظمات بمقدار (0.48) درجة، مما يشير إلى مدى فاعلية الملائمة الثقافية في تحسين مستويات الأداء.

6. عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي والأداء المستدام للمنظمات تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؛ ما يدل على إدراك المبحوثين لمتغيري الدراسة المستقل والتابع وأهمية تطبيقهما في المنظمات الأهلية.

3.5 التوصيات

في ظل بيئة العمل غير المستقرة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية يعد الارتجال الإستراتيجي من أهم الأساليب والإستراتيجيات التي يستوجب على المنظمات الأهلية بالتحديد تطبيقها في إطار أعمالها؛ وذلك نظرًا لخصوصية عملها في المجال الإغاثي والإنساني والخدماتي ولحاجة المجتمع الفلسطيني المستمرة لهذه الخدمات المقدمة من طرفها من أجل ضمان تحسين أدائها ودعم استمرارية خدماتها.

وفي سياق الإطار النظري الذي تم عرضه والنتائج التي استخلصها الإطار التطبيقي فقد اقترحت مجموعة من التوصيات كالاتي:

1.3.5 توصيات عامة:

1. تعزيز توجه المنظمات الأهلية واهتمامها بتطبيق أساليب وإستراتيجيات الارتجال الإستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب الفعالة في ضمان تحسين واستمرارية أدائها.
2. ضرورة عمل القيادة العليا في المنظمات الأهلية على وضع خطط إستراتيجية خاصة باقتناص الفرص واستثمارها، وبناء مجموعة من السيناريوهات الإستراتيجية البديلة في ضوء دراسة البيئة المحلية؛ لتحسين ودعم استدامة تقديمها لخدماتها الإغاثية والتنموية للمجتمع المستفيد.
3. تعزيز التنسيق الفعال بين المنظمات الأهلية، وعقد الاجتماعات وورش العمل الخاصة بمناقشة تجارب الارتجال الإستراتيجي للاستفادة من تبادل الخبرات فيما بينها وتعزيز قدرتها على تحسين مستويات فاعلية تبني الارتجال الإستراتيجي بها.

2.3.5 التوصيات الخاصة بالارتجال الإستراتيجي:

1. زيادة اهتمام القيادة العليا في المنظمات الأهلية بتوفير الإمكانيات كافة، والمقدرات، والموارد التي تعزز تبني وتطبيق الارتجال الإستراتيجي وأبعاده؛ لتعزيز فاعليته في تحسين مستويات أدائها الفعلي وتعزيز مستوى فاعلية أعمالها وجودة خدماتها المقدمة للمجتمع المستفيد في المحافظات الجنوبية.

2. ضرورة تعميق الفكر الإداري الخاصة بالارتجال الإستراتيجي لدى قادة ومدراء المنظمات الأهلية للإسهام في تعزيز قدرة المنظمات على اليقظة تجاه التغييرات المستجدة التي قد تحدث في بيئة العمل والتعاطي معها بالشكل الذي يضمن سير أعمالها في الاتجاه السليم.
3. ضرورة حرص المنظمات على توفير قواعد البيانات والمعلومات والاستفادة منها في اتخاذ قرارات الارتجال الإستراتيجي لإنجاح اعتماده بكفاءة وفاعلية.
4. ضرورة عمل المنظمات الأهلية على استغلال واستثمار علاقة الترابط بين مكونات الارتجال الإستراتيجي والأداء المستدام للمنظمات من أجل توظيف مكونات الارتجال الإستراتيجي بالشكل الأمثل الذي يدعم تحسين مستويات الأداء الفعلي لها في مجالاته المتعددة.

3.3.5 التوصيات الخاصة بالأداء المستدام للمنظمات الأهلية:

1. زيادة اهتمام المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية بقياس بمستوى الأداء بشكل تأثيري من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف وتحسين عملياتها وأنشطتها بالشكل الذي يخدم توجهاتها الإستراتيجية ويحقق لها النمو والاستدامة.
2. زيادة اهتمام المنظمات الأهلية بتعزيز التعاون والشركات والتحالفات الداعمة لتكامل أنشطتها وعملياتها، وتحسين آلية تدخلاتها الخدمية والإغاثية بالشكل الذي يصنع لها قيمة مؤثرة وفاعلية في تنمية المجتمع المحلي الفلسطيني.
3. اهتمام المنظمات الأهلية بتوفير نظام تغذية راجعة عن أثر خدماتها وتدخلاتها في المجتمع المستفيد؛ لقياس مستوى جدوى هذه التدخلات والاستفادة منه في تحسين أدائها بشكل مستمر يلبي احتياجات المجتمع ويدعم خططها التنموية.

جدول 5.1: التحقق من نتائج الدراسة.

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
ما مستوى الارتجال الإستراتيجي بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	معرفة مستوى الارتجال الإستراتيجي لدى الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (3.4)، نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الارتجال الإستراتيجي.
ما مستوى الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	معرفة مستوى الأداء المستدام للمنظمات لدى الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (7.4) نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الأداء المستدام للمنظمات.

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
هل توجد علاقة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الارتجال الإستراتيجي وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	الكشف عن العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي وتحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (11.4)، نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
هل يوجد تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: (الدوافع الداخلية والخارجية، القدرات التنظيمية، والملائمة الثقافية) في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	الكشف عن تأثير الارتجال الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: (الدوافع الداخلية والخارجية، القدرات التنظيمية، والملائمة الثقافية) في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (13.4)، نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تأثير الارتجال الإستراتيجي في الأداء المستدام للمنظمات.
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة)؟	الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة).	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (14.4)، نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول الارتجال الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تحسين الأداء المستدام للمنظمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)؟	التعرف على الفروق بين اجابات المبحوثين حول الأداء المستدام للمنظمات والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (15.4)، نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول تحسين الأداء المستدام للمنظمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

4.5 دراسات مستقبلية مقترحة

1. تأثير الارتجال الإستراتيجي في الضغط التنافسي للشركات العاملة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
2. أثر الارتجال الإستراتيجي في تحسين توظيف الموارد بالمنظمات الأهلية.
3. أثر الارتجال الإستراتيجي في تعزيز الاستجابة لتعقيد ودينامية البيئة الخارجية للمظمات الأهلية.
4. تأثير الارتجال الإستراتيجي في تعزيز إدارة الأمن والسلامة في جهاز الشرطة الفلسطينية.
5. تأثير الارتجال الإستراتيجي في إدارة الازمات والكوارث في وزارة الصحة الفلسطينية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو صافي، هـ. (2020). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في منظمات المجتمع المدني NGOs، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
2. أبو عليم، (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. الباشقالي، م. وسلطان، ح. (2021). تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، جامعة دهوك، العراق.
4. تيسير، م. (2023). كتاب المنهج الوصفي التحليلي: مع نبذة حول المنهج الوصفي التحليلي، مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
5. الجبالي، ح. (2017). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، كتاب، الطبعة الأولى، نشر في دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
6. جبر، ل. (2022). أثر إدماج النوع الاجتماعي على نجاح المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر للنساء (دراسة حالة: في جمعية عايشة لحماية المرأة والطفل)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
7. الجماسي، م. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
8. الجيوسي، أ. (2017). تأثير المنظمات غير الحكومية الفلسطينية على مستوى المشاركة السياسية (1994-2016)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
9. حتاملة، ح. ودرأوشة، ن. (2019). الأداء المؤسسي وتأثيره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن.
10. حسونة، هـ. (2020). متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان العاملين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى، فلسطين.
11. حمادة، ح. (2020). تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي، بحث محكم، جامعة الأهرام الكندية، مصر.
12. الدريملي، إ. (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات العمل التتموي على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

13. الديراوي، أ. (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المستدام للمنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)، بحث محكم، جامعة الاقصى، فلسطين.
14. الذبياني، م. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح، مجلة كلية التربية بالمنصورة.
15. الراوي، ف. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
16. الرملاوي، ن. (2020). درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
17. الزعنون، م. (2019). مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة، بحث محكم، جامعة الاستقلال، فلسطين.
18. زقوت، س. (2020). التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية "واقع الحق في تشكيل الجمعيات في ظل الأوضاع الراهنة"، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.
19. سلطان، ك. (2020). التوجه نحو تحقيق مؤسسة مستدامة من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية - مؤسسة Holcim Lafarge الفرنسية نموذجاً-، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، الجزائر.
20. سمور، م. (2021). نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
21. شاكر، م. (2021). تأثير الارتجال الإستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة الصحية/ دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير، جامعة تكريت، العراق.
22. شبكة المنظمات الأهلية. (2022). المطالبة بوضع حلول مستدامة لأزمات قطاع غزة لمواجهة تداعيات الكثافة السكانية على القطاعات المتعددة، مؤتمر نظمه شبكة المنظمات الأهلية.
23. شبكة المنظمات الأهلية. (2020). استجابة المجتمع الاهلي في مواجهة ازمة كورونا بفلسطين.
24. شهاب، ف. وأبو عاشور، خ. (2017). إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي: الواقع والمأمول، مجلة العلوم التربوية، الأردن.
25. الشيخ، أ. (2019). دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية وتأثيره في تطوير الأداء المؤسسي، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية.
26. الطناني، س. (2020). تأثير إستراتيجيات المنظمات الأهلية في تمكين المرأة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي، جامعة القدس، فلسطين.

27. العبادلة، ع. (2019). أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية دراسة الأبعاد السطحية والعميقة والتنوع، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
28. العبادي وزين وفنجان، (2020). الارتجال الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز التنظيمي، بحث محكم، جامعة الكوفة، العراق.
- عبد المجيد، س. (2020). أثر الارتجال الإستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: إستراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل، دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
29. العون، س. والدليمي، س. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية.
30. عيدان (2019). تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 27.
31. فنجان، ع. (2020). الارتجال الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
32. اللوح وشبات، (2015). تأثير المنظمات الأهلية في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية "دراسة حالة مستشفى العودة في قطاع غزة"، بحث نشر في مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
33. محمد، أ. (2021). التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة الموارد الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة دمياط، مصر.
34. مدلول، ك. (2019)، تأثير مقومات الارتجال الإستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، جامعة الكوفة، العراق.
35. مطر، ر. (2022). أثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء المستدام للمنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، جامعة القدس، فلسطين.
36. المناصرة، ع. (2019). واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
37. المواجدة، أ. (2019). تأثير تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن - عمان، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
38. الناصري، ط. (2018). تأثير إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الإستراتيجي، بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 109، المجلد 24.
39. ياغي، د. (2017). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات الأهلية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

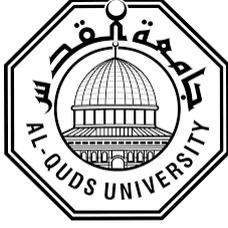
1. Abu Bakar, H., Rosli, M., & Hasimah, I., (2015). Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia, *Asian Social Science*.
2. Ali & Lafta, (2021). Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks Applied Research on a Sample of Iraqi Private Banks, University of Baghdad, Higher Institute for Accounting and Financial Studies, Iraq
3. Antunes, (2018). Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity, Master Degree in Management from the NOVA – School of Business and Economics.
4. Antunes, S. (2018) Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity, a project carried out on the Master in Management Program, under the supervision of Professor Miguel Pina e Cunha
5. Appelbaum, S. & Kryvenko, O. & Rodriguez Parada, M. & Soochan, M. & Shapiro, B. (2015). Racial-ethnic diversity in Canada: competitive edge or corporate encumbrance? Part One. *Industrial and Commercial Training*.
6. Arshad, D., Razalli, R., Julienti, L., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring The Incidence Of Strategic Improvisation: Evidence From Malaysian Government Link Corporations. *Asian Social Science*
7. Arslan, Kamara, Golgeci, Tarba, (2022). Civil society organisations' management dynamics and social value creation in the post-conflict volatile contexts pre and during COVID-19, *International Journal of Organizational Analysis*
8. Contu, E., (2020). Organizational performance – theoretical and practical approaches study on students' perceptions, University of Bucharest, Bucharest, Romania.
9. Cunha, M., (2019). Improvisation in the learning organization:a defense of the infraordinary, *The Learning Organization*
10. Falkheimer & Sandberg, (2018). The art of strategic improvisation: A professional concept for contemporary communication managers, In *Journal of Communication Management*
11. Glaister, A. & Karacay, G. & Demirbag, M. & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. Turkey: *Human Resource Management Journal*
12. Hatinah, A.B.; Rosli, M.; Hasimah, I. (2015). Nurturing SME performance through knowledge management, learning orientation strategic improvisation. In *Proceedings of the 10th Annual London Business Research Conference*, Imperial College, London, UK

- 13.Hmieleski, K.M., Corbett, A.C. and Baron, R.A. (2013). Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: a study of dispositional and environmental moderators, *Strategic Entrepreneurship Journal*
- 14.Hmieleski, K.M., Corbett, A.C. and Baron, R.A. (2013), Entrepreneurs' improvisational behavior and firm performance: a study of dispositional and environmental moderators, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 7 No. 2
- 15.Ibrahim & Bakar, (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture, Department of Business Administration and Entrepreneurship, Bayero University, Kano, Nigeria
- 16.Ibrahim, N., & Bakar, M., (2018). Strategic Improvisation And Heis Performance: The Moderating Role Of Organizational Culture. *Psu Research Review*.
- 17.Ingram, G., (2020). Civil society: An essential ingredient of development, Center for Sustainable Development.
- 18.Junior & Nunes, (2017). Sustainability and Performance in Organizations: an Analysis of the Triple Bottom Line Approach, Universidade de São Paulo, Brazil
- 19.Kekkonen Elina & Söderlund Peter, (2015). Political Trust, Individuallevel Characteristics and Institutional Performance: Evidence from Finland 2004–13, Journal published for the Nordic Political Sciences
- 20.Mardani, Yang & Yu, (2021). The Moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage, Muma College of Business, University of South Florida, Tampa, FL 33620, USA
- 21.Nadege, L., & Yolande C. (2015). Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation Completed, Research Paper, Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth.

ملحق (1): نتائج اختبار ت لعينة واحدة عند القيمة المتوسط 3.

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ind1_q1	20.431	206	.000	1.11594	1.0083	1.2236
ind1_q2	18.807	206	.000	1.06280	.9514	1.1742
ind1_q3	13.846	206	.000	.89372	.7665	1.0210
ind1_q4	18.922	206	.000	1.05797	.9477	1.1682
ind1_q5	21.020	206	.000	1.15942	1.0507	1.2682
ind2_q1	18.334	206	.000	1.07246	.9571	1.1878
ind2_q2	17.859	206	.000	1.00483	.8939	1.1158
ind2_q3	17.923	206	.000	1.01932	.9072	1.1314
ind2_q4	18.460	206	.000	1.04831	.9363	1.1603
ind2_q5	16.533	206	.000	1.00000	.8808	1.1192
ind3_q1	20.419	206	.000	1.14010	1.0300	1.2502
ind3_q2	17.051	206	.000	1.01449	.8972	1.1318
ind3_q3	21.352	206	.000	1.18357	1.0743	1.2929
ind3_q4	20.089	206	.000	1.11111	1.0021	1.2202
ind3_q5	17.893	206	.000	1.03865	.9242	1.1531
d1_q1	17.818	206	.000	1.02415	.9108	1.1375
d1_q2	22.831	206	.000	1.15459	1.0549	1.2543
d1_q3	18.969	206	.000	1.09179	.9783	1.2053
d1_q4	20.206	206	.000	1.06763	.9635	1.1718
d1_q5	19.235	206	.000	1.06280	.9539	1.1717
d1_q6	21.588	206	.000	1.19324	1.0843	1.3022
d2_q1	21.185	206	.000	1.20290	1.0910	1.3148
d2_q2	17.077	206	.000	1.01932	.9016	1.1370
d2_q3	19.965	206	.000	1.11594	1.0057	1.2261
d2_q4	19.766	206	.000	1.13043	1.0177	1.2432
d2_q5	20.515	206	.000	1.13043	1.0218	1.2391
d3_q1	14.251	206	.000	.92271	.7951	1.0504
d3_q2	16.918	206	.000	.96135	.8493	1.0734
d3_q3	10.847	206	.000	.72947	.5969	.8621
d3_q4	16.429	206	.000	.92754	.8162	1.0388
d3_q5	16.425	206	.000	.95652	.8417	1.0713
ind1	22.360	206	.000	1.05797	.9647	1.1513
ind2	22.002	206	.000	1.02899	.9368	1.1212
ind3	23.192	206	.000	1.09758	1.0043	1.1909
IND1_3	24.146	206	.000	1.06151	.9748	1.1482
D1	24.186	206	.000	1.09903	1.0094	1.1886
D2	23.256	206	.000	1.11981	1.0249	1.2147
D3	17.060	206	.000	.89952	.7956	1.0035
D1_3	23.590	206	.000	1.04318	.9560	1.1304

ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية.



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء المؤسسات والتنمية البشرية

السيدة/..... حفظكم الله ورعاكم،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: استبانة

تتشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية
الفلسطينية

في إطار البحث في تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، فإنه يسعدني مساعدتكم في تعبئة الاستبانة الخاصة بهذا الموضوع، وذلك بهدف استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء القدرات والتنمية البشرية من جامعة القدس - أبو ديس.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: ميرنا ترزي

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية وذلك بوضع إشارة (×).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي		
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
2. الفئة العمرية		
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	
3. المؤهل العلمي		
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	
<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)		
4. عدد سنوات الخدمة		
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
<input type="checkbox"/> 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	
5. المسمى الوظيفي		
<input type="checkbox"/> مدير برنامج	<input type="checkbox"/> منسق مشروع	<input type="checkbox"/> مشرف
<input type="checkbox"/> محاسب	<input type="checkbox"/> موظف إداري	<input type="checkbox"/> أخرى --- وضح؟

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الارتجال الإستراتيجي						
هو إستراتيجية خاصة بتعزيز قدرة المنظمات على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بشكل سريع وخلق يسهم في تحقيق الأهداف (عبد المجيد، 2020).						
البعد الأول: الدوافع الداخلية والخارجية						
م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	توجد لدى المنظمة خطة لتعزيز العلاقات التعاونية في المشاريع مع المنظمات الأخرى من أجل تعزيز جودة مخرجات مشاريعها.					
2.	تعزز المنظمة التحالفات مع المنظمات الشريكة في مجال تطوير الموارد البشرية والتكنولوجيا واستغلال الفرص المتاحة.					
3.	تعتمد المنظمة خطة لبناء قدرات الموظفين بشكل مستمر بحسب التطورات في بيئة الأعمال.					
4.	تحدد المنظمة منظومة العلاقات بين المستويات الوظيفية وفق الهيكل التنظيمي لتعزيز التعاون المشترك حسب المهام الوظيفية.					
5.	تسعى المنظمة إلى تحسين جودة مخرجات أعمالها من خلال تطوير إستراتيجيتها بشكل فعال يتواءم مع مستجدات بيئة العمل.					
البعد الثاني: القدرات التنظيمية						
1.	تستطيع المنظمة مشاركة الموارد والأفكار والمعلومات فيما بين مستوياتها الوظيفية بسهولة ويسر.					
2.	تتبع المنظمة إستراتيجية خاصة بالحد من هدر الوقت والتكاليف في جميع عملياتها الداخلية					
3.	تتوافر لدى المنظمة القدرة على مناقلة الموارد بمرونة عالية لمجموعة الأنشطة لإضافة قيمة لأعمالها.					
4.	تصمم المنظمة برامجها ومشاريعها وفقاً لنتائج تحليل دراسة احتياجات البيئة الخاصة بهم.					
5.	يتوافر لدى المنظمة مجموعة من السيناريوهات كبداية حسب الظروف البيئية المتغيرة.					

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثالث: الملائمة الثقافية						
1.	تعزز المنظمة تبني الموظفين لرسالتها ورؤيتها للمساهمة في تطوير قدراتهم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.					
2.	تعزز المنظمة التعلم الوظيفي بها من خلال نقل تجارب وخبرات المنظمات الأخرى.					
3.	تنشر المنظمة ثقافة العمل الجماعي في المنظمة بدلاً من ثقافة العمل الفردي.					
4.	تتبع المنظمة إجراءات متنوعة ذات تأثير ملموس لانجاز المهام مما يدعم تميزها في بيئة العمل.					
5.	يتوافر لدى المنظمة نظام متكامل من القواعد للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية					
المحور الثاني: الأداء المستدام للمنظمات						
هو إجمالي ما تستطيع المنظمات إنجازه من أعمال من خلال الموارد البشرية والوحدات التنظيمية، بحسب ما هو مخطط له سابقاً، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية(سمور، 2021).						
البعد الأول: الأداء الاجتماعي						
1.	توفر المنظمة مناخاً مناسباً لتطوير أداء موظفيها.					
2.	تعزز المنظمة خدماتها في المسار الاجتماعي بشكل يلبي احتياجات المجتمع الفلسطيني.					
3.	تتعامل المنظمة بشكل جدي مع شكاوي الجمهور من أجل تطوير الأداء					
4.	تربط المنظمة إستراتيجيتها بالأعمال والأنشطة للمساهمة في تعزيز التوازن بين جودة مخرجات الأداء وتلبية متطلبات المجتمع.					
5.	تحلل المنظمة احتياجات الفئات المستهدفة وفقاً للتغيرات المجتمعية لتلبية احتياجاتهم.					
6.	تلتزم المنظمة بتطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية من أجل إحداث أثر فعال في المجتمع المحلي.					
البعد الثاني: الأداء الاقتصادي						
1.	تسهم برامج وأنشطة المنظمة في تحسين مستوى جودة الحياة المعيشية للفئات المستفيدة في المجتمع الفلسطيني.					
2.	يتوفر لدى المنظمة خطة إستراتيجية هادفة للاستمرار في توفير الخدمات في حالة شح الموارد.					

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	تستخدم المنظمة أفضل الأساليب والوسائل التي تدعم تنظيم وتحسين استغلالها للموارد المتاحة بالشكل الأمثل.					
4.	تعتمد المنظمة على أسلوب المتابعة والتقييم بشكل تأثيري لضمان استخدام الموارد المالية المتاحة بها بشكل سليم					
5.	تستثمر المنظمة مواردها المتاحة بشكل يسهم في تلبية احتياجات وتطلعات الجمهور المستهدف					
البعد الثالث: الأداء البيئي						
1.	تقوم المنظمة في إطار مسؤوليتها البيئية بتنفيذ أنشطة خاصة بالممارسات الصديقة للبيئة					
2.	توضح المنظمة اجراءات ترشيد استخدام الموارد لموظفيها.					
3.	تحلل المنظمة تأثيرًا أثر أنشطتها على النظام البيئي المحيط كأحد أساليب الحفاظ على البيئة.					
4.	يسهم ترشيد استهلاك الموارد في المنظمة في ضمان استدامة أعمالها وخدماتها المقدمة للمجتمع الفلسطيني					
5.	تحافظ المنظمة على النظام البيئي في اطار التزامها بمفهوم المواطنة.					

وشكرا لحسن تعاونكم،،،

ملحق (3): أسماء السادة المحكمين.

الجامعة	الاسم	م.
جامعة الأقصى	د. منصور عبد القادر منصور	.1
جامعة القدس المفتوحة	د. نضال المصري	.2
جامعة الأزهر	د. وفيق الأغا	.3
جامعة الأزهر	د. أحمد ثابت	.4
جامعة الأزهر	د. كمال الهنداوي	.5
جامعة الأزهر	د. وائل ثابت	.6

فهرس الملاحق

- ملحق (1): نتائج اختبار ت لعينة واحدة عند القيمة المتوسط 3 93
- ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية..... 94
- ملحق (3): أسماء السادة المحكمين..... 99

فهرس الجداول

- جدول 1.2: مفهوم الارتجال الإستراتيجي 12
- جدول 2.2: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: الارتجال الإستراتيجي 18
- جدول 3.2: مفهوم الأداء المستدام للمنظمات 23
- جدول 4.2: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع: الأداء المستدام للمنظمات 25
- جدول 1.3: نتائج مؤشر صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الارتجال الإستراتيجي) 50
- جدول 2.3: نتائج مؤشر صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمات) 51
- جدول 3.3: نتائج الصدق البنائي 53
- جدول 4.3: نتائج مؤشرات الثبات لمتغيرات الدراسة 53
- جدول 1.4: نتائج المتغيرات الديمغرافية (عدد المستجيبين=207) 56
- جدول 2.4: مقياس الموافقة 57
- جدول 3.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الارتجال الإستراتيجي 58
- جدول 4.4: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول (الدوافع الداخلية والخارجية) 59
- جدول 5.4: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني (القدرات التنظيمية) 61
- جدول 6.4: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث (الملائمة الثقافية) 63
- جدول 7.4: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات) 65
- جدول 8.4: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول (الأداء الاجتماعي) 67
- جدول 9.4: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني (الأداء الاقتصادي) 69
- جدول 10.4: نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث (الأداء البيئي) 71
- جدول 11.4: العلاقة بين الارتجال الإستراتيجي وتحسين والأداء المستدام للمنظمات 73
- جدول 12.4: نتائج تأثير الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط 74
- جدول 13.4: نتائج تأثير أبعاد الارتجال الإستراتيجي في تحسين الأداء المستدام للمنظمات باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد 75
- جدول 14.4: نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة 79
- جدول 15.4: نتائج الفرضية الرئيس الرابع 80
- جدول 1.5: التحقق من نتائج الدراسة 85

فهرس الأشكال

شكل 1.1: نموذج أبعاد الدراسة.....7

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار:
ب.....	شكر وعرقان
ج.....	مصطلحات الدراسة:
د.....	الملخص:
ه.....	Abstract:

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

1.....	1.1 مقدمة الدراسة.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
4.....	3.1 أهمية الدراسة.....
4.....	1.3.1 الأهمية العلمية:.....
5.....	2.3.1 الأهمية التطبيقية:.....
5.....	4.1 أهداف الدراسة.....
6.....	5.1 أسئلة الدراسة.....
6.....	6.1 متغيرات الدراسة.....
7.....	7.1 فرضيات الدراسة.....
8.....	8.1 حدود الدراسة.....
9.....	9.1 هيكلية الدراسة.....

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

10.....	1.2 المبحث الأول: الارتجال الإستراتيجي.....
10.....	1.1.2 مقدمة:.....
11.....	2.1.2 مفهوم الارتجال الإستراتيجي:.....
13.....	3.1.2 أهمية الارتجال الإستراتيجي:.....
14.....	4.1.2 أهداف الارتجال الإستراتيجي:.....
15.....	5.1.2 مكونات الارتجال الإستراتيجي:.....
16.....	6.1.2 مميزات الارتجال الإستراتيجي:.....

17	7.1.2 دوافع تطبيق الارتجال الاستراتيجي
17	8.1.2 أبعاد الارتجال الإستراتيجي:
19	1.8.1.2 البعد الأول: الدوافع الداخلية والخارجية:
19	2.8.1.2 البعد الثاني: القدرات التنظيمية:
19	3.8.1.2 البعد الثالث: الملائمة الثقافية:
22	2.2 المبحث الثاني: الأداء المستدام للمنظمات
22	1.2.2 مقدمة:
22	2.2.2 ماهية الأداء المستدام للمنظمات:
24	3.2.2 أهمية الأداء المستدام للمنظمات:
25	4.2.2 أبعاد الأداء المستدام للمنظمات:
26	1.4.2.2 البعد الأول: البعد الاقتصادي:
26	2.4.2.2 البعد الثاني: البعد الاجتماعي:
26	3.4.2.2 البعد الثالث: البعد البيئي:
28	3.2 المبحث الثالث: المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية:
28	1.3.2 مقدمة:
29	2.3.2 ماهية المنظمات الأهلية:
30	3.3.2 أهمية المنظمات الأهلية:
31	4.3.2 أهداف المنظمات الأهلية الفلسطينية:
31	5.3.2 المعوقات والتحديات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية:
33	4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
33	1.4.2 مقدمة:
33	2.4.2 الدراسات التي بحثت في المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي):
33	1.2.4.2 الدراسات العربية:
36	2.2.4.2 الدراسات الأجنبية:
39	3.4.2 الدراسات التي بحثت في المتغير التابع الأداء المستدام للمنظمات:
39	1.3.4.2 الدراسات العربية:
43	2.3.4.2 الدراسات الأجنبية:
44	4.4.2 التعقيب:
45	5.4.2 ما تميزت به الدراسة الحالية:

3 الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة 47

1.3 مقدمة..... 47

2.3 منهج الدراسة..... 47

3.3 مجتمع الدراسة 48

1.3.3 عينة الدراسة: 48

2.3.3 العينة الاستطلاعية (التجريبية):..... 48

4.3 وصف أداة الدراسة 49

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة 49

1.5.3 تحكيم أداة الاستبانة:..... 49

2.5.3 الاتساق الداخلي:..... 50

1.2.5.3 الاتساق الداخلي للمتغير المستقل (الارتجال الإستراتيجي):..... 50

2.2.5.3 الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الأداء المستدام للمنظمات):..... 51

3.2.5.3 مؤشر الصدق البنائي:..... 52

6.3 ثبات أداة الدراسة 53

7.3 الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة..... 54

4 الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها 55

1.4 تمهيد 55

2.4 التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية..... 55

3.4 مقياس الموافقة..... 57

4.4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الارتجال الإستراتيجي..... 58

1.1.4.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول (الدوافع الداخلية والخارجية):..... 59

2.1.4.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني (القدرات التنظيمية):..... 61

3.1.4.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث (الملائمة الثقافية):..... 63

5.4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المحور الثاني (الأداء المستدام للمنظمات)..... 65

1.1.5.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الأول كأحد أبعاد المتغير التابع (الأداء الاجتماعي):..... 67

2.1.5.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثاني كأحد أبعاد المتغير التابع (الأداء الاقتصادي):..... 69

3.1.5.4 نتائج التحليل الوصفي لفقرات البعد الثالث كأحد أبعاد المتغير التابع (الأداء البيئي):..... 71

6.4 فرضيات الدراسة 72

82 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
82 1.5 مقدمة
82 2.5 النتائج
84 3.5 التوصيات
84 1.3.5 توصيات عامة:
84 2.3.5 التوصيات الخاصة بالارتجال الإستراتيجي:
85 3.3.5 التوصيات الخاصة بالأداء المستدام للمنظمات الأهلية:
87 4.5 دراسات مستقبلية مقترحة
88 المصادر والمراجع
93 الملاحق
100 فهرس الملاحق
101 فهرس الجداول
102 فهرس الأشكال
103 فهرس المحتويات