

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أثر التوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع
المدني في المحافظات الجنوبية في فلسطين

**The Impact of the Orientation Towards Smart Organizations in
The Organizational Development of Civil Society Organizations
in the Southern Palestinian Governorates**

ساجي عبد اللطيف عبيد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021م

أثر التوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع
المدني في المحافظات الجنوبية في فلسطين

إعداد:

ساجي عبد اللطيف عبيد

بكالوريوس علوم سياسية من جامعة الأزهر - غزة

إشراف: د. نضال المصري

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

1442هـ / 2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر التوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني
في المحافظات الجنوبية في فلسطين

إعداد الطالب: ساجي عبد اللطيف عبيد
الرقم الجامعي: s1710036

المشرف: د. نضال المصري

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

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. نضال المصري

2- ممتحنا داخلياً: د. تهاني جفال

3- ممتحنا خارجياً: د. أيمن راضي

القدس - فلسطين



REDMI NOTE 9
S.E

1442هـ / 2021م

الإهداء

إلى أروحاً تعلقت بهم روحي إلى جنتي في الارض وبوابة جنتي في السماء إلى روح أمي وأبي رحمها
الله

إلى ملهمتي وصديقة عمري ونبراس حياتي إلى غاليتي زوجتي بيسان

إلى ثمرة حياتي وعيوني للمستقبل إلى أبنائي ليان جنى عبدالله محمد

إلى سندي وعزوتي ورفقاء درب الحياة أخوتي وأخواتي وأبنائهم

إلى أصدقاء طفولتي وشبابي

إلى كل من ساندني وكان عوناً لي

أهدي ثمرة جهدي لهم جميعاً

الباحث/ ساجي عبد اللطيف عبيد

الإقرار

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

التوقيع:

ساجي عبد اللطيف عبيد

التاريخ: 31 / 5 / 2021م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم وبعد ،،،
انطلاقاً من قول الله عز وجل " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (النمل:19)

ثم امتثالاً لتوجيه النبي صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فأرى أنه من
الواجب أن أقدم جزيل شكري وتقديري، لكل من أولاني معروفاً بتوجيهه أو نصح أو إرشاد خلال إنجازي
لهذه الرسالة، ولا سيما مشرفي الفاضل الدكتور نضال المصري.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام الدكتور/ أيمن راضي مناقشاً خارجياً والدكتورة/ تهاني
جفال مناقشاً داخلياً، اللذين تفضلاً وتكرماً وقبل مناقشة هذه الرسالة، وإبداء آرائهما مما أسهم في
تجويد هذا العمل وتحسينه، ليظهر في أحسن صورة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى د. تهاني جفال - منسقة برنامج التنمية المستدامة في قطاع غزة على
جهودها الطيبة والمثمرة.

وأخيراً أ شكر كل من ساعدني في دراستي ولو بدعوة والذين قد لا يتسع المجال لذكرهم فشكراً لكم
لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحث/ ساجي عبد اللطيف عبيد

مصطلحات الدراسة

المنظمة الذكية:

هي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات ذكية، والتكيف مع التغيرات البيئية بسرعة؛ إذ تقوم المنظمات الناجحة ببناء ثقافة تنظيمية تركز على اتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح في الوقت المناسب، ومواءمة الممارسات التنظيمية لدعم هذه القرارات، والمحافظة على نتائجها (قنديل، وأل عوج، والطرفي، والشمري، 2019: 8).

بلوغ الغايات:

تعني قدرة المنظمة على تحقيق سبب وجودها، بمعنى أن تركز المنظمة جهودها لبلوغ غاياتها، والتي هي سبب وجودها، ويدور موضوع بلوغ الغايات حول توضيح ما هو قيم للمنظمة، ويشكّل العمل الجاد المستمر لزيادته (عجيلات، 2013: 22).

فهم البيئة:

هي مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين في المنظمة، كما تُستخدم هذه الأداة لتجنّب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي، وضمان عافيتها على الأمد البعيد، حيث إنّ هناك علاقة إيجابية بين مسح البيئة والأرباح (ردايدة، 2016: 39).

مناقلة الموارد:

يعني أن تستورد المنظمة من البيئة الخارجية موارد مختلفة يعتمد بعضها على بعض؛ كالأصول، مثل: المباني والمصانع والنقد، وكذلك الموارد البشرية المتنوعة التخصص، وذات خلفيات علمية وعملية مختلفة، وتنظم جميعها وفق المنظومة الإدارية ووفق العلاقات البيئية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب تنسيقها وتناقلها لتوليد أعمال هادفة؛ وتعني مناقلة الموارد أن تقرر المنظمة اتخاذ التحركات الاستراتيجية لتحقيق غايتها في مواجهة الغموض في البيئة (عجيلات، 2013: 42).

الذكاء الجماعي:

امتلاك المنظمة العقل المنظمي ورعايته وتنميته لضمان صلتها وبقائها في البيئة المتغيرة، ويمثل العقل المنظمي الذكاء الكلي لمجموعات العمل، حيث إنّ العقل المنظمي وذكاءه الجماعي يشكّل ميزةً حتمية موجودة في المنظمات الذكية؛ فهي تعمل على ربط الأفراد بما يمتلكون من قدرات، وما يمثلون من أنظمة مفكرة غير خطية عالية التعقيد لتشكل نظامًا مركبًا (Liang. 2004: 203-205).

توليد البدائل الاستراتيجية:

قيام المنظمة بتطوير مجموعة من الخيارات الاستراتيجية وطرق العمل الجديدة والبديلة مسبقاً؛ لتختار من بينها ما يحقق أهدافها (ردايدة، 2016: 11).

التطوير التنظيمي:

جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، ويُدار من القمة؛ بُغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية (شلابي، 2011: 25).

منظمات المجتمع المدني:

هي تلك المنظمات التي تقع خارج دائرة السلطة " الدولة " والتي لا تهدف إلى الربح وتسعى لتحقيق المصلحة العامة والمبنية على المشاركة لمواطنين أحرار ، كما تصنف تلك المنظمات بأنها منظمات المجتمع المدني التي يجب أن تكون بعيدة عن البنى العضوية وتسعى للتأثير بالحيز العام (التميمي 2013 :2)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على مستوى توجه منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية الفلسطينية نحو المنظمات الذكية، والكشف عن مستوى التطوير التنظيمي، وبيان علاقة وأثر التوجُّه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي، والتعرف عما إذا كان هناك فروق في استجابات أفراد العينة تجاه مستوى المنظمة الذكية والتطوير التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن، المسمى الوظيفي، النطاق الجغرافي لعمل المنظمة).

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ومن خلال العينة الاستطلاعية تمَّ التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، أما العينة الفعلية فقد تكونت من (205) موظف من الإدارة العليا والوسطى، وذلك وفق أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد عدد (188) استبانة بنسبة استرداد (91.7%)، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (spss) لتحليل البيانات التي تم تجميعها؛ وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن درجة موافقة عينة الدراسة على توجه منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية تجاه المنظمات الذكية بلغ (78%)، وهذا يعني درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود تقدير مرتفع في كل من (بلوغ الغاية، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي، توليد البدائل الاستراتيجية) وذلك بنسبة (82%، 74%، 78.4%، 79%، 76.2%) على الترتيب في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، أما التطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية فقد بلغ الوزن النسبي (79%)، وهذا يدل على موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

كما تبين أن ما نسبته (73.5%) من التباين الحاصل في التطوير التنظيمي يعود إلى التغيير في (مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي، توليد البدائل الاستراتيجية) التي تندرج تحت المنظمات الذكية، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى، كما يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.828) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

أما أهم التوصيات فكانت ضرورة اعتماد وحدات الرصد والتقييم في منظمات المجتمع المدني، وتهيئة مناخ صحي تعاوني في بيئة العمل لتعزيز الانسجام والإبداع لدى العاملين، والعمل على تطوير رأس المال البشري في منظمات المجتمع المدني، وتفعيل فريق العمل وإشراكه في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط كونه أساساً لعملية التغيير باتجاه المنظمة الذكية.

Abstract

The study aimed to identify the level of orientation of civil society organizations in the southern Palestinian governorates towards smart organizations, and to reveal the level of organizational development. It also aimed to demonstrate the relationship and effect of the trend towards smart organizations in organizational development, and to identify whether there are differences in the responses of the sample members towards the smart organization's level and organizational development that are attributed to the demographic variables: (gender, age, years of service, educational qualification, place of residence, job title, geographical scope of the organization's work).

To achieve the aims of the study; The researcher employed the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was used as a main tool for data collection. Through the exploratory sample, the validity and reliability of the study tool was verified, whereas the actual sample was consisted of (205) employees from the upper and middle management, according to the Census method. Thus, about (188) questionnaires were recovered, at a rate of (91.7%). The researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the collected data. The study reached several results, the most important of which are:

The degree of the study sample approval on the approach of civil society organizations in the southern governorates towards smart organizations reached (78%), and this means a high degree of approval by the sample members. The results also showed a high estimate in each of (reaching the goal, understanding the environment, transferring resources, building collective intelligence, generating strategic alternatives (82%, 74%, 78.4%, 79% and 76.2%) respectively in civil society organizations in the southern governorates. As for the organizational development in civil society organizations in the southern governorates, the relative weight has reached (79%), and this indicates great agreement by the respondents.

It was also found that (73.5%) of the variation in organizational development is due to the change in (transfer of resources, building collective intelligence, and generating strategic alternatives) that fall under smart organizations, whereas the rest is due to other factors. Also, there is also a positive correlation between smart organizations and organizational development for workers in the upper and middle management of civil society organizations in the southern governorates. For instance, the value of the Pearson correlation coefficient was (0.828) with a significance level of (0.000) which is less than 0.05.

The most important recommendations were the necessity of adopting monitoring and evaluation units in civil society organizations, creating a healthy and cooperative environment in the work environment to enhance harmony and creativity among workers, working to develop human capital in civil society organizations, activating the work team and involving it in the decision-making and planning processes as it is the basis for the process of change towards an intelligent organization

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة.

يشهد العالم تطوراً سريعاً في العمل المجتمعي، بما تقتضيه المصلحة العامة والضرورة التنموية وفق منظور تنموي بناءً على معطيات ومتطلبات الواقع المعاش؛ ما يشكّل ضغطاً على منظمات المجتمع المدني لإعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها بما يتوافق مع التطور الحاصل، ويتميّز هذا التطور بتحويل منظمات المجتمع المدني الاهتمام بأصولها الملموسة المادية إلى الاهتمام بأصولها المعنوية غير الملموسة؛ ما زاد من قيمة رأس المال الفكري وتحويل المعلومات والذكاء إلى أصول رأسمالية فاعلة ومحركة لعمل منظمات المجتمع المدني.

لقد بدأ استخدام التطوير التنظيمي في هياكل وبنى المنظمات الخاصة والحكومية منذ منتصف الخمسينيات، وما زال ذلك النوع من التطوير التنظيمي مستمرًا في شيوعه حتى الآن لضرورته؛ إذ جاء نتيجة ردّ فعل لحركة (الإدارة العلمية)؛ ما دعا المنظرين إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية في مجالات العمل، فليس هناك أهمية للجانب الوجداني ما لم يكن لذلك أثرٌ على تفعيل الأداء، وتحقيق الاتفاق بين العاملين، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون الفعّال بينهم لصالح العمل، وهذا هو لبُّ أهداف التطوير التنظيمي (إبراهيم، 2017)، وتهدف عمليات التطوير التنظيمي لأيّ منظمة مهما كانت فلسفةً وأسلوبًا لعملية التطور فيها إلى زيادة الفعالية التنظيمية بالدرجة الأولى، وحل المشاكل والأزمات الإدارية التي تواجه المنظمات، وتحسين مستوى أداء الأفراد (الكواز وآخرون، 2010).

ومن هنا كان لا بدّ للمنظمات أن تراعي الذكاء التنظيمي الخاص بها؛ لتضمن استمرارها في بيئة الأعمال المتجددة؛ فذكاء المنظمة هي الواجهة المناسبة التي ستميز الفائزين من الخاسرين من

منظمات الأعمال في السنوات القادمة (غنيم، 2017)؛ حيث إنّ بروز المنظمة الذكية كمفهوم معاصرٍ والذي أُكِّد على عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة_ أخذ يندرج داخل المنظمة؛ ليشمل بعد ذلك تطور المنظمة ككل، وقد ظهر مفهوم المنظمات الذكية كاستجابةٍ للزيادة في الاضطرابات التي تعترى البيئة؛ فالمنظمةُ الذكية تتضمن عمليات مسح وتكيف مستمرة مع البيئة، أكثر من المسح الذي يتم من خلال التخطيط والمراجعة السنوية، كما تتضمن عمليةً مستمرةً من جهود القم الاستراتيجية في المنظمات الهادفة إلى إحداث مواءمةٍ بين المنظمة والبيئة، من خلال تطوير المزايا التنافسية بالاعتماد على مبادئ المنظمات الذكية (رديدة، 2016).

وانعكاساً على ما سبق؛ برزَ عددٌ من المفاهيم ذات العلاقة بإدارة المنظمات؛ لتمكُّنها من الاستجابة والتكيف لهذا التطور، والحفاظ على استمرارها وتميُّزها على المدى البعيد، ومن هذه المفاهيم مفهوم المنظمة الذكية ومفهوم التطوير التنظيمي، كما أن بروز المنظمة الذكية كمفهومٍ معاصرٍ، والذي أُكِّد على عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة أخذ يتدرج من داخل المنظمة ليشمل بعد ذلك تطور المنظمة ككل (الطائي وآخرون، 2013).

إنّ تطبيق مفهوم المنظمة الذكية يتطلب إمكانيات بشرية وإدارية غير تقليدية، وتطويراً تنظيمياً داخلياً؛ لتتكيف مع التطورات وتقلُّبات البيئة الخارجية، بما يؤثر بشكلٍ مباشرٍ في أداء المنظمة، من خلال تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات، وغايات المنظمات، والذكاء الجماعي، ومناقلة الموارد، وفهم البيئة، وتوليد البدائل الاستراتيجية.

ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ عملية التطوير التنظيمي لأية منظمةٍ، مهما كانت فلسفتها وأسلوب عملها تهدف إلى زيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمات الطامحة للمحافظة على تكيّفها وموقعها وصدارتها في العمل المجتمعي وبلوغ غاياتها.

ولقد شهدَ العالم خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين نموَّ حركة منظمات المجتمع المدني وتطورها؛ الأمر الذي مهَّد لتصاعد موجات فكرية حول المجتمع المدني، ودوره كشريكٍ رئيسٍ في التنمية (عثمان، عرفان، 2014)

ومما سبق، يظهر أنّ التطوير التنظيمي تلقى أهميةً كبيرةً في صدارة واستمرار منظمات المجتمع المدني، حيث يقوم الباحث بدراسة أثر التوجُّه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعدُّ التطوير التنظيمي إحدى أهم قضايا الإدارة الحديثة؛ إذ يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم، مثل: إعادة الهيكلة، والتغيير الشامل، والتخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي، تقسيم العمل، تجميع المهام، أعمال التنسيق وغير ذلك من المفاهيم والعمليات؛ إذ أصبح التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات السِّمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات، كما تعدُّ منظمات المجتمع المدني إحدى أهم المنظمات العاملة في مجال تقديم الخدمات للفئات الهشة، وهو ما يتطلب منها فاعليةً مرتفعةً في الأداء؛ وتعاني منظمات المجتمع المدني من ضعف عملية التطوير التنظيمي المرتبط بأداء مهامها المتنوعة، والذي بدوره يؤثر على آليات اتخاذ القرارات (بجر، 2008، ص2).

حيث بينت دراسة الحدراوي ومحمد (2020، ص231) أن الخطوة الأولى في التطوير التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة جاءت بمستويات ضعيفة جداً، مما يعني أن القيادات لا تعلم المشكلات التي تعيق التطوير ولا تمتلك الرؤية المناسبة في تحديد الأنشطة الأولية اللازمة للتطوير.

كما بينت دراسة ياغي (2017) أن المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية بحاجة إلى تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في عملية التغيير، فتدريب العاملين على إدارة التغيير لا يعتبر ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في المنظمات غير الحكومية، ولا يدخل ضمن أولوياتها.

كما تعاني بعض المنظمات من جوانب القصور في توجهاتها الاستراتيجية، وإدارة الأداء المرتبطة بجوانب الاستثمار في التطوير المادي والبشري المرتبط بشكل رئيسٍ بضعف التطوير التنظيمي بأطرها المتنوعة (هللو، 2016، ص4)، وتعدُّ المنظمة الذكية أحد أهم الأشكال التي تعاضم الاهتمام بها في العصر الراهن، الذي يتسم بسرعة التغيرات التقنية والتكنولوجية، وتوليد المعارف والبدائل المتنوعة؛ بُغية تمكينها من الاستمرار والتكيف في هذه البيئة باستخدام أساليب التكيف، والبراعة الاستراتيجية في التعاطي معها (أبو علبة، 2018، ص3). ومن هنا، يرى الباحث أنَّ مشكلة ضعف التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة قد تعود إلى ضعف توجهاتها نحو تبني تطبيقات المنظمات الذكية؛ لذا تأتي هذه الدراسة في محاولة للكشف عن أثر التوجُّه نحو تبني تطبيقات ومفاهيم المنظمات الذكية بمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة على التطوير التنظيمي لديها، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر للتوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؟

3.1 أهمية الدراسة:

يمكن بيان أهمية الدراسة وفق الآتي:

• الأهمية العلمية:

تعدُّ هذه الدراسة من الدراسات النوعية التي تحاول تشخيص أثر التوجُّه نحو المنظمات الذكية على التطور التنظيمي في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك لمجموعة من الاعتبارات التي تشمل ما يأتي:

1- تعدُّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تبحث في أثر التوجه نحو المنظمات الذكية على

التطور التنظيمي لمؤسسات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية على حد علم الباحث.

2- تلافي النقص في الأبحاث السابقة التي عملت على ربط المنظمات الذكية بمجموعة من

المتغيرات الأخرى؛ كإدارة الأزمات وريادة الأعمال، إلا أنَّها لم تتطرق إلى ربط هذا المتغير بالتطور

التنظيمي الذي يمثل الهدف النهائي الأهم الذي يُسهم في خلق ريادة الأعمال، وتمكين المنظمات

بشكلٍ فعليٍّ من إدارة مواردها ومكوناتها؛ كون هذا المتغير يعدُّ بمنزلة البنية التحتية الرئيسة التي

يمكن البناء عليها في تعزيز المتغيرات الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة بمجالاتها المتنوعة.

3- إثراء المكتبة العربية والفلسطينية بموضوعات جديدة في غاية الأهمية حول المنظمات الذكية

وأثرها في التطوير التنظيمي، باعتبار أنَّ التوجه العالمي الراهن يركِّز اهتمامه على قضايا الذكاء

المنظمي، كوسيلةٍ لمواجهة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، والانفتاح، وشدة المنافسة التي

فرضتها العولمة، وبالتالي فإنَّ تركيز الاهتمام البحثي في هذا المجال يتماشى مع التوجُّهات العالمية

الراهنة في مجال التطوير التنظيمي.

4- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تشكِّل مرجعًا للباحثين والمهتمين وصناع القرار،

حيث تقدم هذه الدراسة تشخيصًا دقيقًا لواقع التوجُّه نحو المنظمات الذكية بمنظمات المجتمع المدني

في قطاع غزة، وهو ما سيترتب عليه توجيه صنَّاع القرار في تلك المنظمات نحو إعادة صياغة

توجهاتها بآليات العمل، بما يخدم آفاق التنمية الإدارية في فلسطين.

• الأهمية التطبيقية:

1- توجيه منظمات المجتمع المدني للأساليب العلمية التي يمكن أن تنتهجها في إطار بيئة عملها الراهنة التي تتسم بالتعقيدات المتنامية؛ إذ تُسهم هذه الدراسة في توجيه هذه المنظمات لآليات فهم البيئة، والتكيف معها، وتوجيهها نحو آليات تعزيز استدامتها باتباع الذكاء المنظمي للتعاطي مع جميع هذه المتغيرات.

2- تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كونها تعدُّ ركيزة مهمة لتطوير جودة المخرج النهائي الذي تسعى إليه منظمات المجتمع المدني، متملاً بالخدمات التي تقدمها للفئات الهشة، إذ إنَّ تبني هذه المنظمات لتطبيقات المنظمات الذكية بأبعادها المتنوعة يشكل رافعة رئيسة في حفز خدماتها نحو التميز والإبداع، وهو ما يعدُّ أساساً لاستمراريتها، وتعزيز صورتها الذهنية لدى الجمهور.

3- تحديد جوانب الضعف في الممارسات الإدارية المرتبطة بأبعاد تطبيق مفاهيم المنظمات الذكية داخل هذه المنظمات، وهو ما يترتب عليه تقديم التوجيهات المهمة لهذه المنظمات، فيما يتعلق بالجوانب ذات الأولوية المرتبطة بالمنظمة الذكية؛ كسبيل لتعزيز قدراتها الاستراتيجية العملية داخل قطاع غزة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبشكلٍ رئيسٍ إلى التعرف على أثر التوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

وينفرد من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى التوجُّه نحو المنظمات الذكية بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والتي تشمل (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي، توليد البدائل).

2. تحديد مستوى التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في محافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الكشف عن طبيعة ومقدار العلاقة بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. بيان مقدار التغير في التطوير التنظيمي نتيجة التغير في أبعاد المنظمات الذكية بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. إبراز الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه التوجه نحو المنظمات الذكية تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.
6. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه التطوير التنظيمي تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.

5.1 أسئلة الدراسة:

استنادًا إلى المشكلة البحثية التي تسعى الدراسة لإظهار طبيعتها، فإنها تسعى إلى الإجابة عن أسئلتها المفترضة، والمتمثلة في الجوانب الآتية:

هل يوجد أثر للتوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؟

حيث يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى التوجه نحو المنظمات الذكية بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما مستوى التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. ما هي طبيعة ومقدار العلاقة بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المنظمات الذكية على التطوير التنظيمي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه التوجه نحو المنظمات الذكية تبعًا للمتغيرات الديموغرافية؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه التطوير التنظيمي تبعًا للمتغيرات الديموغرافية؟

6.1 حدود الدراسة:

الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على المحافظات الجنوبية الفلسطينية بالتطبيق على المنظمات المجتمعية العاملة ضمن ثلاث معايير وهي (بلوغ اجمالي الموازنة أكثر من مليون شيكل، سنوات التأسيس أكثر من 15 عام، عدد الموظفين لا يقل عن 10 موظفين دائمين).

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة من بداية شهر فبراير 2020م حتى نهاية نوفمبر 2020م.

الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات المجتمعية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الحد المؤسسي: تم تطبيق هذه الدراسة على منظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر التوجُّه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

7.1 متغيرات وأنموذج الدراسة

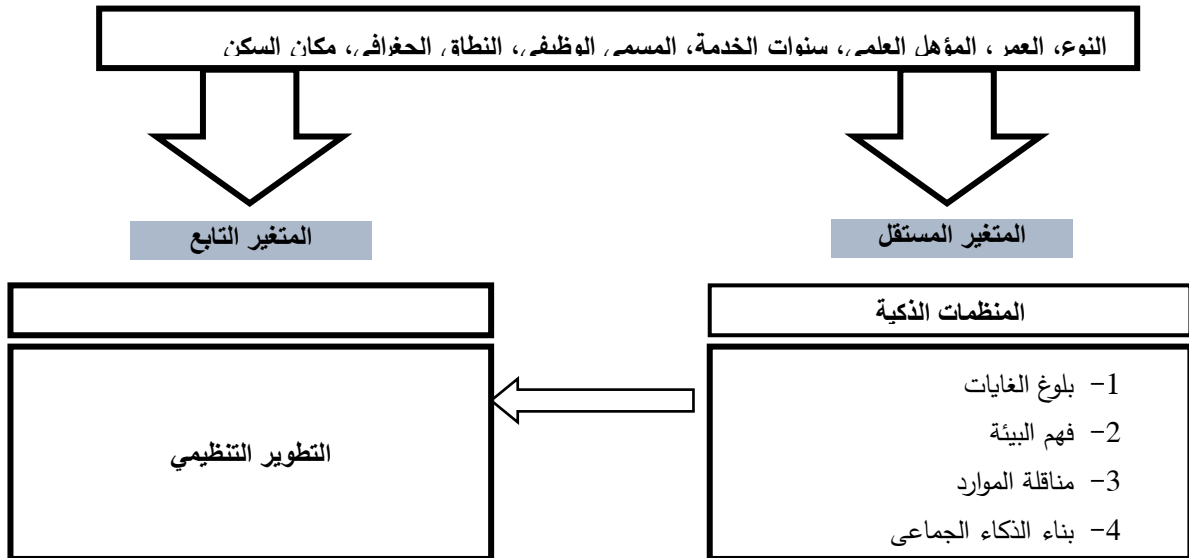
الإطار النموذجي لتصميم متغيرات الدراسة:

قام الباحث بالاعتماد في تصميم متغيرات الدراسة على دراسة كل من (عبودي، 2019)، ودراسة (فرعون وآخرون، 2016)، (Levin, 2004)، حيث تكونت متغيرات الدراسة من:

- المتغير المستقل: التوجه نحو المنظمات الذكية.

- المتغير التابع: التطوير التنظيمي.

أنموذج الدراسة



شكل 1.1: أنموذج الدراسة

8.1 فرضيات الدراسة:

لتقريب مشكلة الدراسة لأرض الواقع، تمّ صياغة مجموعة من الفرضيات للعمل على إثباتها وذلك وفق الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي للعاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمات الذكية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية". وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تشمل ما يأتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبلوغ الغاية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفهم البيئة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمناقلة الموارد على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء الذكاء الجماعي على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد البدائل الاستراتيجية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزي للبيانات الديمغرافية: (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن، المسمى الوظيفي، النطاق الجغرافي).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن، المسمى الوظيفي، النطاق الجغرافي).

9.1 هيكلية الدراسة.

تم بناء هيكلية هذه الدراسة وفق الآتي:

الفصل الأول: يشمل خلفية الدراسة وهيكلتها؛ تبدأ بمقدمة الدراسة، المشكلة وتساؤلات الدراسة، الأهداف، الأهمية، الفرضيات، متغيرات وأنموذج الدراسة، حدود الدراسة، وهيكلية الدراسة.

الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري والدراسات السابقة؛ من خلال دراسة مفاهيم كل من المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي والأبعاد لكل منهم، والمزايا والأهداف، وعرض أهم الدراسات السابقة، وما يميز البحث.

الفصل الثالث: يشمل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تمّ تحديد المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكيفية بناء أداة الدراسة، وحساب صدق وثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: يشمل تحليل النتائج ومناقشتها، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، والتعليق، وربط النتائج بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الخامس: يشمل أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: المنظمة الذكية:

1.2 المنظمة الذكية.

تمهيد

تدعو المنظمات الذكية كمفهوم معاصر إلى التغيير في الطريقة التي تُدار بها منظمات الأعمال، مع الأخذ بالاعتبار مضامين كلٍّ من التعلم والتطوير والتدريب والتنمية. كما يعدُّ هذا التغيير مدخلاً مهماً هدفه الأساس تعظيم ذكاء المنظمة مع استعدادها للقبول بالتغيير؛ ما يُكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير (Schwaninger; 2009)، فالفكرة الرئيسية للمنظمات الذكية تتمثل في أنها تؤثر بعمق في كيفية التفكير حول حياة هذه المنظمات، حيث إنَّ الأفكار التي بُنيت عليها تمثِّل تحديًا كبيرًا لآليات استخدام المعرفة؛ بهدف وضع الاستراتيجيات التنافسية والتوسعية على المستويين المحلي والعالمي (Quinn, 2005, 49).

لقد أدَّت التغييرات الاقتصادية والسياسية المتسارعة وتطور الأهداف التنموية والتعقيدات المتزايدة في عالم الأعمال والتطورات التكنولوجية العديدة- إلى ظهور مجموعة من الأفكار والقيم والنماذج الإدارية الجديدة، التي دفعت بخُطى التحوُّل المستمر في الفكر الإداري ونماذجه؛ فالتحوُّلات الفكرية المتكررة والمتتالية دفعت نحو ضرورة بقاء المنظمات في سياق الإبداع المطَّرد والمتواصل مع بيئة الأعمال؛ ولعلَّ من المحركات الرئيسية التي قادت إلى تلك التحوُّلات ما يأتي (Clarke & Clegg, 2000: 45-62).

- 1- الحاجة الملحة لإجراء استجابات استراتيجية من قبل المنظمات تجاه التغيير في بيئات المنافسة، والتي شكلت محركًا لهذه التحوُّلات في النموذج.
- 2- التطور في تكنولوجيا المعلومات الذي شكَّل المحور الفني التقني للتحوُّلات في النموذج، والتأثير الواضح لها على تصميم هيكلية المنظمات، وظهور المنظمات الافتراضية والشبكية.

- 3- الابتكار والتعلم الذي كان بمنزلة عقلانية مركزية للنماذج الجديدة.
 - 4- الحاجة إلى نماذج إدارية جديدة تكون مبنية على الاستدامة.
 - 5- ضرورة الإدراك والفهم الأوسع للنماذج الحديثة من نوي المصالح، ومدى تقديرها لحاجاتهم وتوقعاتهم وطموحاتهم.
- ولقد أكدَّ الكاتب على أنَّ المنظمات يجب أن تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار، وقادرة أيضًا على إحداث التحوُّل الدائم مع استدامة إدارتها لغاياتها واتجاهاتها، ووصفوا المنظمات التي تسعى على تجديد نفسها، والتكيف مع متغيرات البيئة بأسماء وأوصاف عبَّرت عن هذه الحالة من التجديد والتكيف والسعي للبقاء، ابتداءً من المنظمة ذاتية التقييم (أو المقيمة لذاتها) مرورًا بالمنظمة المتعلمة، وصولًا بالتالي إلى المنظمة الذكية، وأشار كل من Clarke & Clegg (2000: 62) إلى أنَّ النماذج الإدارية الجديدة تتَّجه بشكل متزايد نحو ارتباط صفة الذكاء بالإبداع في عالم يزداد تعقيدًا وتغيرًا. ونتيجة للأهمية السابقة، وارتباط المنظمات الذكية بالإبداع والتغير والتجديد والتكيف، رأى الباحث ضرورة البحث عن المفهوم والأهمية والخصائص لتلك المنظمات؛ لتكوين إطار مفاهيمي وفكري واضح حول معالم المنظمات التي تتَّجه نحو المنظمات الذكية.

1.1.2 مفهوم المنظمة الذكية.

يشير مفهوم الذكاء intelligence إلى المدخل الإداري الذي يطبق التكنولوجيا ونماذج الخدمة الجديدة في مواجهة التحدي لتطوير أداء المنظمة؛ إذ افترض Quinn أنَّ الفكر هو المورد المحوري والجوهري في إنتاج وتقديم الخدمات، وبالتالي فإنَّ مفهوم الذكاء يرتبط بشكلٍ واضحٍ بمفهوم إدارة المعرفة؛ إذ عُرف بأنه القدرة على تبني التنوع في حالات تكون جميعها قديمة أو حديثة، أو القدرة على التعلم للتعلم في استخدام العديد من الأفكار والرموز في آنٍ واحدٍ (Quinn, 2005: 1) فيما عرفه Cottell (2003: 50) بأنه القدرة على نقل المهارات أو تحويلها حينما تبرز مهمات جديدة، وبيَّن Bums,et, (2006: 6) أنَّ الذكاء يمثل المعرفة المسبقة بالعالم، وهي الأساس لآخذ أيِّ قرار من القرارات والقيام بالأنشطة.

أما Filos (2005: 5) فقد بيَّن أنَّ المنظمات الذكية هي تلك المنظمات التي لديها قدرة على سرعة الحركة والخفة والرشاقة في توليدها للمعرفة، والاستفادة من تلك المعرفة في تحقيق أهدافها المرجوة من خلال اقتناص الفرص والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية.

وعرَّفها العنزي وصالح (2013: 132) بأنها تلك المنظمات المستثمرة بمواهبها البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال منظومة قيم مؤسسية تعتمد على الشفافية والإبداع والاحترام.

ويعرف et.al.Azam (2012: 102) المنظمة الذكية بأنها المنظمة القادرة على توزيع المعرفة في جميع مستويات المنظمة لتنسيق العمل الذي يمثل الحد الأقصى للتعلم التنظيمي،

ويشير عجلات (2013: 13) إلى أنّ المنظمة الذكية هي المنظمات التي تقتنص أفضل الفرص، وتوليد القيمة المعرفية للمحافظة على أدائها المتميز، والاستدامة في عالم الأعمال. ومن خلال التعريفات السابقة للمنظمة الذكية، يمكن حصر أهم ما تركّز عليه وفق الآتي:

1. التعامل الإيجابي والاستجابة للتغيير.
2. الاهتمام بالتنمية والتدريب.
3. استخدام إدارة المعرفة بشكل واسع.
4. الاهتمام بالاستراتيجيات التنافسية.
5. الاهتمام بالرشاقة التنظيمية.
6. الاهتمام بالموهب البشرية.
7. الاعتماد على الإبداع والابتكار.
8. الشفافية والعدالة في التعامل.
9. استغلال نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية.

وعليه، يرى الباحث أنّه مهما اختلف الكتاب والمفكرون والباحثون في تعريفهم للمنظمة الذكية، إلا أنهم يتفقون في كونها المنظمة التي تمتلك قدرات كبيرة في مواجهة التغيرات البيئية بمرونة، والاستجابة الاستباقية لتلك التغيرات وفق توليد وتطوير المعرفة بما يبقى على تحقيق التميز والتفوق المستدام والنجاح الريادي.

ويمكن تعريف المنظمة الذكية إجرائياً بأنها: "المنظمات التي تضع ضمن أركانها الرئيسة استراتيجيات النمو والإبداع والموهبة والتغير نحو التكنولوجيا في كل الوظائف للوصول إلى ثقافة تنظيمية سائدة، تدعم وتعزّز توليد وتبادل المعرفة، وتحقيق التعلم التنظيمي لتحقيق التنافس والنجاح وتحقيق الأهداف بفعالية".

2.1.2 الفرق بين المنظمة الذكية والمنظمة التقليدية:

يمكن توضيح الفرق بين المنظمة الذكية والمنظمة التقليدية كما بيّنها الطائي (2015: 19) من خلال الجدول رقم (1.2) الآتي:

جدول رقم (1.2): الفرق بين المنظمة الذكية والمنظمة التقليدية

م	المنظمة التقليدية Traditional Organizations	المنظمة الذكية Smart Organizations
1	عمليات التدريب على المهارات التقنية للأفراد.	عمليات التدريب تهتم بتطوير الأفراد العاملين.
2	الاعتماد على المركزية في الهيكل التنظيمي.	الاعتماد على اللامركزية في الهيكل التنظيمي.
3	الاهتمام بالبيئة الداخلية.	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية.
4	تعامل الإدارة مع الأفراد كآلة.	تعامل الإدارة مع الأفراد كبشر له حقوقه.
5	عدم التخصص في الوظائف والتقسيم بشكل دقيق.	التخصص وتقسيم العمل بشكل دقيق.
6	المكافآت تُمنح على أساس المساهمات غير العادلة للأفراد.	المكافآت تُمنح على أساس المساهمات العادلة للأفراد.
7	التركيز على تحقيق الأرباح فقط (الجانب الاقتصادي).	التركيز على الاهتمام بالجانب الاجتماعي والبيئي والاقتصادي.
8	الأداء منخفض لتوفير بيئة عمل غير مناسبة.	الأداء مرتفع بسبب توفر بيئة عمل مناسبة.
9	عمليات التخطيط والمراقبة للإدارة العليا فقط.	عمليات التخطيط والمراقبة بمشاركة الأفراد العاملين.
10	بطء الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة لبيئة الأعمال.	سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة لبيئة الأعمال.
11	حياة الفرد في المنظمة التقليدية مغلقة.	حياة الفرد في المنظمة الذكية منفتحة.
12	نظرتها قصيرة الأمد.	نظرتها بعيدة الأمد.

Source: Canabal, Evelyn , (2008) "Professional Development Services", High Performance ,Business Strategy , p1

ويرى الباحث أنَّ المنظمة الذكية تتوفر فيها متطلبات المنظمة العصرية التكنولوجية القادرة على تلبية حاجات ورغبات أصحاب العلاقة، وهي المنظمة القادرة على العمل وفق نظريات الإدارة الحديثة (الإنسانية والإجتماعية)، وذلك لما تتميز به من قابليتها للتغير، واهتمامها بالجانب الإنساني

والاجتماعي، وخاصةً أن تركيزها على الأفراد والجانب الاجتماعي والبيئي بجانب المحور الاقتصادي، جعلها أكثر قابلية لدى المجتمع، وبالتالي قدرة أكبر على المنافسة، وتقبُّل التحديات.

3.1.2 أهمية المنظمة الذكية.

إنَّ التوجُّه المعاصر في بيئة الأعمال يسيرُ نحو كيفية تحقيق الذكاء التنظيمي، وكذلك سرعة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات؛ ما زاد من أهمية المنظمة الذكية باعتبارها عنصرًا من عناصر تحقيق التميُّز والتفوق المستدام والنجاح الريادي؛ نتيجةً لقدرة هذه المنظمات على مواجهة التغيرات، والاستجابة الاستباقية لتلك التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة (أحمد وإسماعيل، 2018: 213)، ويبيِّن أبو العلبة (2018: 29) أنَّ أهمية المنظمات الذكية في الآتي:

- 1- الترحيب في الأفكار الإبداعية وتشجيع الإبداع والمبدعين.
- 2- الاتصال والمشاركة الفعالة بين جميع تقسيمات وأجزاء المنظمة الداخلية والخارجية.
- 3- بناء فرق متميزة قادرة على التعامل مع مختلف ظروف عدم التأكيد والأزمات.
- 4- الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب ووضع نظم فعَّالة للتحفيز والتعيين.
- 5- الاهتمام بالزبون ومتطلباته وتكوين قيمة له.
- 6- تطوير سيناريوهات مستقبلية بديلة مبنية على البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية لتطوير أدائها.

ويمكن أن نلمس أهمية المنظمات الذكية عن طريق تحديد الدروس المستخلصة من نجاحها؛ لتستفيد منها المنظمات الأخرى التي تسعى للنجاة في الأوقات المضطربة (Lazarevic & Lukic, 2015: 258) كالآتي:

1. أهمية السعي المستمر إلى التحسين، مع الانفتاح على جميع حاجات الزبائن.
2. عدم التركيز على الربحية وحدها، ولكن موازنة الجهود؛ لتشمل نوعية حياة عمل الموظف، والعلاقات المجتمعية، والاهتمامات البيئية، ورضا الزبائن، وعودة أصحاب المصلحة.
3. شعور قوي بالأيدولوجية الأساسية، فكلِّ فردٍ في المنظمة قيم فريدة يجب أن تتماشى مع قيم المنظمة بأكملها.
4. بالنسبة لموظفيها، فإنَّ المنظمة الذكية تتطلب تناغمًا قويًا مع ثقافتهم ومعاييرهم؛ إذ يشعرون إمَّا أنَّ المنظمة مكان رائع للعمل، أو أنها موجهة على المدى القصير. وبالوقت نفسه تتسامح مع الأفراد ذوي المواقف المختلفة الذي يبحثون عن إمكانيات جديدة.

ويرى الباحث أن أهمية المنظمة الذكية عند الكُتَّاب والباحثين والمفكرين تكمنُ في قدرة المنظمة الذكية على إدارة الأفكار وفرق العمل والاتصالات والعمليات في التعامل مع التغيرات الداخلية

والخارجية، بما يساعد في تميّزها وتفوقها، والتغلّب على التحديات، بل واستثمارها من أجل استدامة عمل المنظمة بشكل يضمن تحقيق أهدافها.

4.1.2 أهداف المنظمة الذكية.

تتضح أهداف المنظمة الذكية عن طريق ما تمتلكه من مهارات مميزة يمكن توضيحها وفق الآتي:
(Banerjee & Ercetin, 2014:244-245)

- **الفعل والتفاعل:** المنظمات الذكية مجهزة بما يكفي للفعل والتفاعل بسرعة في بيئة سريعة التغير.
- **التكيف:** يعد التكيف من المواقف المتغيرة، وإحدى مهارات التنظيم الذكي؛ إذ تعمل المنظمات على الحفاظ على التوازن في الظروف المتغيرة وغير المنتظمة، وتصفية التعقيدات في كلٍّ من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- **المرونة:** تتمتع بالمرونة والسهولة في التشغيل، وتكون مرنةً في اختيار الإجراءات، أو تقليل الإجراءات الشكلية البيروقراطية.
- **الفتنة والبصيرة:** تعني أنّ التحقيق في الماضي يجعل التنبؤ بالحاضر والمستقبل في نظام متكيف معقد أمرًا ذا أهمية كبيرة.
- **الانفتاح على الأفكار الجديدة:** أي أن هناك مناخًا للتسامح في المنظمة؛ إذ يمكن للجميع مشاركة أفكارهم والشعور بالأمان.
- **استخدام البراعة:** تعني أن تحسين الإبداع الفردي يؤدي إلى تحسين في الإبداع التنظيمي.
- **القدرة على تجديد نفسها:** وهذا يعني أن نقل المعلومات والتكنولوجيا الجديدة واستخدامها يضمنان التجديد والبقاء.

إن المنظمات الذكية المحترفة هي أكثر قدرة على تحديد التطورات الحرجة في بيئتها، وتقديم تحذيرات متقدمة للأحداث الرئيسية، ووضع وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع هذه المشاكل (Roche & Blaine, 2014: 2).

وتتمثل المهمة الأساسية في توفير تحذير متقدم حول تصرفات المنافسين الاستراتيجيين والأحداث الكارثية غير المتوقعة، ويتطلب ذلك جمع وتنظيم وتخزين كميات هائلة من البيانات من مصادر متنوعة على نطاق واسع (Roche & Blaine, 2014: 8).

ويري الباحث أنّ أهداف المنظمة الذكية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الغايات والأهداف الخاصة بوجود تلك المنظمة من خلال فهم معمق للتطورات البيئية، وتوجيه المهارات التي تمتلكها المنظمة

والعاملين وإدراك لحاجات المستهدفين في ظل التغيرات البيئية، والعمل على خلق حالة من الانسجام بين العاملين، وارتباطهم بالمنظمة؛ من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها.

5.1.2 خصائص المنظمة الذكية:

لخصّ الربابعة (2016: 79) أهم خصائص المنظمة الذكية، وهي كالآتي:

- 1- القدرة العالية على فهم وإدراك المعلومات في البيئة الخارجية.
- 2- الاستجابة لمعلومات البيئة الخارجية بشكل كبير.
- 3- القدرة على خلق الأفكار الجديدة مع الإبداع والابتكار.
- 4- الاستدامة.
- 5- المنظمة الذكية منظمة متعلمة تُطبق المبدأ التجريبي، وتتعلم من تجاربها السابقة، ومن تجارب الآخرين، ولديها حب الاستطلاع والتعلم ونقل المعرفة.
- 6- تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة مع الالتزام بها.
- 7- المنظمة الذكية لديها رؤية مستقبلية وتطبق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.
- 8- الاهتمام بالعاملين واعتبارهم رأس مالي فكري.
- 9- القيادات الاستراتيجية الذكية.

ويرى الطائي (2013: 135) أن خصائص المنظمة الذكية تتمثل في: الإبداع، والابتكار، ومواجهة المخاطر، والسيطرة، والاستقلال، وتحقيق الطموحات، والدافع، وتُمثل قدرة المنظمة على منح الحوافز للأفراد، وتقسيم العمل والرؤية المستقبلية. وقد بيّن Poulsen & Arthur (77: 2005) أنّ المنظمة الذكية تتوفر فيها ثلاث خصائص رئيسية، وهي:

- 1- الثقافة: تساعد في صياغة علاقات الأفراد من داخل المؤسسة وخارجها، وطريقة عملهم مع بعضهم البعض.
- 2- القدرات: تقوم المنظمة بتوظيف جميع المهارات والمعارف والإمكانات المتوافرة لديها لتقديم المنتجات والخدمات إلى زبائنهم.
- 3- الارتباطات: ترتبط المنظمة بمجموعة من خلال علاقات داخلية (العاملين) وخارجية (الموردين والزبائن والشركاء).

وقد أشار Atos (7: 2011) إلى أن المنظمة الذكية تستند على ثلاثة محاور هي:

- 1- تطوير المعرفة: هي أحد المحاور الأساسية المهمة في التعامل لدى المنظمات، حيث تعد الجوهر الأساسي في العمل، وذلك لأنَّ المنظمة الذَّكية تعبر عن السلم المعرفي الأساسي لتطور المنظمات على اعتبار أنَّ المعرفة هي حجر الأساس للمنظمات.
- 2- العمليات: تتمحور العمليات في طريقة متسلسلة للمنظمة من خلال تحويل المواد الأولية من معلومات تتم معالجتها إلى نتائج فعلية، بما يتناسب مع تحقيق التوازن البيئي والاقتصادي والاجتماعي لبناء منظمة ذكية.
- 3- الاتصال: من المهم جدًا مشاركة الأفراد بالمعلومات في عمليات التنفيذ، وعلى المستويات المختلفة للمنظمة من ناحية المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، إضافةً إلى عمليات الاتصال خارج المنظمات التي تتمثل بالعلاقات مع أصحاب المصلحة التي تغذي المنظمة بالمعلومات المهمة، بينما عمليات الاتصال فتمثل عمليات داخلية وخارجية تؤدي إلى نجاح المنظمات.

ويرى الباحث أنَّ أهم خصائص المنظمة الذكية هي الاستدامة أي: قدراتها على البقاء والاستمرار في ظلِّ متغيرات البيئة الخارجية، فالمنظمة الذكيَّة هي المنظمة القادرة على تكوين ثقافة داخلية داعمة للإبداع والابتكار، ومحفزة للمواهب البشرية التي تستطيع وضع رؤية استراتيجية، وتعمل على تحقيقها من خلال التطوير والتغير في كل مجالات المنظمة.

وفي الدراسة الحالية، استند الباحث في تحديد أبعاد المنظمة الذكية (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي، توليد البدائل الاستراتيجية) بالاستناد إلى دراسة كلِّ من: (غنيم، 2017) (عجيلات، 2013) (Levin, 2004) (Matheson & Matheson, 2001)

أ- بلوغ الغايات:

يعتمد بناء المنظمة ونموها بالأساس على وضع أهداف المنظمة، والوصول إلى الغايات التي أنشئت من أجلها، وأنفق عليها جميع مؤسسيها (wheelen and hunger, 2014)، ولأنَّ أي منظمة لا بدَّ أن تسعى إلى تحقيق أهدافها، فإنَّ العمل بدون وضع أهداف واضحة ومحددة ومخطط لها من بداية تأسيس المنظمة أمرٌ شبه مستحيل، ولتحقيق تلك الأهداف المروَّجة، لا بدَّ من وجود غايات أساسية وأسُس تتبعها المنظمات (الطائي وآخرون، 2014).

وذكر wheelen & hunger (2008) أنّ هناك ثلاثة أسس تتبع لتحقيق هدف المنظمة الذي وُجدت من أجله، ولا يتمُّ تحقيق ذلك الهدف إلا من خلالها، وهي: ثقافة توليد القيمة (culture to generate value)، وتحقيق البدائل (Achieve alternatives)، والتعلم المستمر، فعندما تضع المنظمة خططها الاستراتيجية وأهدافها، فإنها تولد القيمة بشكل لا إرادي؛ لكي تقوم بخلق تلك القيم المُراد الوصول إليها. وبالطبع، عند وضع تلك الخطط سيكون هناك أكثر من خطة بديلة في حال فشلت خطة معينة، أو أن هناك خطة بديلة أفضل من تلك الخطة، وذلك لا يتمُّ إلا من خلال التعليم المستمر للموظفين، ويجب مواكبة العلم بطريقة تنعكس على المنظمة بالإيجاب (القاسم، 2007) أي: عند تنفيذ خطة معينة، فإنه يتوجَّب عند نقطة معينة وجود تغيير في الخطة، فإنَّ التغيير أصبح إجباريًا (Wheelen & Hunger, 2014).

ب- فهم البيئة:

تتعامل المنظمات في العادة مع بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد وعدم التأكد، وتسعى جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل بها، ويعني هذا الفهم قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهّل اتخاذ القرارات الفعالة (Matheson & Matheson, 1998: 122)، ومن خلال عملية مسح البيئة مثلًا التي عرّفها كلٌّ من Wheeien & Hunger (2002: 52) بأنها مراقبة وتقييم المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين في المنظمة، كما أشار إلى أنّ المنظمة تستخدم هذه الأداة لتجنّب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي، وضمان عافيتها على الأمد البعيد، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين مسح البيئة والأرباح. وقد بيّن كل من Matheson & Matheson (2001) أنّه يمكن للمنظمة الذكية فهم البيئة من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف المهمّة، وتشتمل هذه المجموعة على المبادئ الآتية:

1. استيعاب حالات عدم التأكد: ويُقصد بها إدراك الأفراد في المنظمة وفهمهم لهذه الحالات ومصادرها وكيفية العمل على تجنّبها، وأخذها بعين الاعتبار عند صناعة القرارات وقياسها، وإدارة المخاطر المتوقعة أو المرتبطة بها، وكيفية تبادل الاتصال بشأنها وإدارتها، ويشكّل ذلك تحديًا حاسمًا للقيادات الإدارية في أن توجد المنظمة في بيئة يشعر العاملون فيها أنّ منظمتهم تتعامل مع حالات عدم التأكد بواقعية، وهذا ليس بالأمر اليسير (Sweetman, 2001: 8).

2. المنظور الاستراتيجي من الخارج - إلى الداخل: يعني أن تبدأ المنظمة عند مواجهة القرارات الاستراتيجية المهمة بفهم البيئة الخارجية، ثم تعمل داخلياً على نتائج ذلك؛ فهي تبدأ عملية التفكير بتقييم الموقف الحالي لها من خلال فهم البيئة الواسعة التي تعمل فيها، واستكشاف الصورة الكبيرة؛ كالاتجاهات العالمية، والتغيرات التي تطرأ على العالم، والصناعة العاملة فيها، وكذلك على زبائنها؛ ثم تعمل المنظمة داخلياً وبشكل تراكمي على نتائج ذلك، وتدرس تأثير عدم التأكد عليها بما يُحقق مصالحها، وتحديد الموقف المستقبلي المرغوب لها. وهو ما يعني أنّ المنظمة تبدأ عملية التفكير بتقييم موقفها الحالي، وبعد ذلك، تُفكّر وبشكل تراكمي في أي اتجاه ستتوجه (Matheson & Matheson, 2001: 51).

3. التفكير النظمي: يُقصد به ذلك المجال الذي يتعلق بفهم الاعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام (Buchanan & Huczynski, 2004: 130)، ويدعو التفكير النظمي إلى الكشف عن هذه العلاقات البيئية المتشابكة، ويساعد في توسيعه حدود النماذج العقلية لمستخدميه، ويحسن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفّز التغيير الفعال (Sterman, 2006: 506).

ت - مناقلة الموارد:

تستورد المنظمة من البيئة الخارجية موارد مختلفة يعتمد بعضها على بعض، كالأصول مثل: المباني والمصانع والنقد، وكذلك الموارد البشرية المتنوعة التخصص، وذات خلفيات علمية وعملية مختلفة، وتُنظّم جميعها وفق المنظومة الإدارية، ووفق العلاقات البيئية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب تنسيقها وتناقلها لتوليد أعمال هادفة، وتعني مناقلة الموارد: أن تقرر المنظمة اتخاذ التحركات الاستراتيجية لتحقيق غايتها في مواجهة الغموض في البيئة (Matheson & Matheson 1998: 140)، ويمكن إدراك مناقلة الموارد من خلال مجموعة الوظائف المهمة التي تجعل من الممكن على المنظمة تعبئة ومناقلة الموارد، وتشتمل هذه المجموعة على الآتي:

1. اتخاذ القرار المنضبط: عرّف Jones (2000: 395) اتخاذ القرار المنظمي بأنه العملية التي تستجيب بها المنظمة للمشكلة بالبحث عن الحل، أو اختياره، أو البحث عن طريقة العمل التي ستولد القيمة لذوي المصالح. وأشار Wheelen & Hunger (2002: 18) إلى أنه كلما

كبرت المنظمة ونمت وازدادت درجة التعقيد وعدم التأكد في البيئة، أصبحت القرارات وخاصةً الاستراتيجية أكثر تعقيداً، وعملية اتخاذها أصعب، وتزداد حينئذٍ حاجة المنظمات لوجود إطار لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، يساعد العاملين في المنظمة في ذلك، وبغض النظر عن مستواهم الإداري ووظائفهم، ويمكن التعبير عن هذا الإطار بما يُطلق عليه كلٌّ من Matheson & Matheson, (2001: 51) مبدأ اتخاذ القرار المنضبط، أو انضباط اتخاذ القرار في المنظمة الذكية؛ ويُقصد بذلك تطبيق المنظمة عمليات منضبطة ومنظمة تحدّد وتُرسَم من خلالها الخطوات المطلوبة للتوصل إلى النتائج الصحيحة التي تساعد في إدراك الحاجة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية قبل أن تقع أو تتجاوزها الأحداث.

2. **الاصطفاف والتمكين:** يعني التمكين إعطاء العاملين من أفراد وفرق العمل المعلومات والموارد والسلطة والتدريب الذي يحتاجونه لتطوير الأفكار وتطبيقها بفاعلية، Hodgetts & Luthans, (2003: 343)؛ فالتمكين مصطلحٌ عامٌ يصفُ الترتيبات المنظمة التي تعطي العاملين نوعاً من الاستقلال الذاتي، وحرية التصرف والاجتهاد، ومسؤولية اتخاذ القرار دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس الإداري (Buchanan & Huczynski, 2004: 267)، كما يهدف التمكين لإعطاء الموظفين حرية اختيار واسعة لصنع القرارات، وبالتالي دفعهم للإفادة الأحسن من مهاراتهم لتوليد القيمة؛ لأنهم يمتلكون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة، ويتحمّلون مسؤوليتها ونتائجها (Jones, 2005: 432)، أمّا مفهوم الاصطفاف؛ فيشير إلى خاصية العلاقة بين جزئين أو أكثر، ويقصد به: تحقيق المواءمة والانسجام بين الأجزاء المختلفة والأنظمة المختلفة للمنظمة، كما يُمثل الاصطفاف المدى الذي يدعم أو يساند ميزات وخصائص وعمليات أحد الأنظمة بفاعلية نظام آخر؛ إذ إنّ الفاعلية الكلية لأيّ نظام تُقرَّر بصورة جزئية بمدى اصطفاف الأنظمة الفرعية المختلفة مع بعضها البعض (Cummings & Worley, 2005: 55) والمنظمة الذكية تسخّر الطاقة الكاملة للعاملين فيها، مع إبقائهم مركّزين على قيمتها الاستراتيجية، كما أنّها معنيةٌ بمواجهة التّنافس المتّسارع على المستويين الوطني والعالمي، والذي يعاني منه مُتخذو القرار؛ بسبب التراكم الهائل في المعلومات، كما تهتمُّ بتشجيع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق اصطفاف الأنظمة كافةً، وانسجامها مع الأهداف، وتطوير الفهم اللازم بجعل عملية التمكين فاعلة. كما أنّ الأشخاص الموهوبين الذين تحرص المنظمة الذكية على المحافظة عليهم، لا تستقطبهم الهياكل التقليدية بطيئة الحركة، فهم في

العادة يرغبون بالمشاركة، ووجود غاية لهم في عملهم (Matheson & Matheson, 1998: 97).

3. **التدفق المستمر للمعلومات:** يُشير مفهوم تدفق المعلومات إلى قيام المنظمة بتوفير منافذ مفتوحة للمعلومات، وقواعد البيانات المتعلقة بالعمل لجميع موظفيها، وتمكينهم من تبادلها والاتصال ببعضهم بشأنها، بمعنى آخر: المعلومات الرسمية متوافرة لكلٍ من يحتاجها من الموظفين (Daft, 2002: 42-43)، ولقد بيّن Matheson & Matheson (2001: 52) كيفية توظيف المنظمة الذكية لهذا المبدأ في أن تجعل تدفق المعلومات فيها من وإلى كل أجزائها مفتوحًا وغير مقيد عمليًا؛ فهي تدرك أنه من المستحيل في العادة التنبؤ المسبق بأهمية أيّة معلومة، كما تدرك أنّ المعلومات التي تبدو في الظاهر بأنها مجرأة ومتناثرة، سَتُسبب في إطلاق معرفة عميقة جديدة ومبدعة ومفيدة للمنظمة، فهي تمنع ما يتبعه البعض من اكتناز المعلومات وإدخالها كمصدر قوة لهم. ولما كانت المنظمة الذكية ذات ثقافة مولدة للقيمة، وأفرادها لديهم التمكين اللازم، وأهدافهم منسجمة معها، ويحتاج كلُّ فرد منهم إلى توفير منافذ مفتوحة، ولديهم وسيلة وصول للمعلومات التي يحتاجونها، وتبادلها دون قيود للقيام بواجباتهم، فهي بالتالي قادرةٌ على إضافة قيمة جديدة.

ث- بناء الذكاء الجماعي:

كي تتصرف هذه المنظمات وتنافس وتنمو وتستمر، يجب عليها أن تتعلم وتحسّن ذكاءها الجماعي؛ إذ إنّ العقل المنظمي والذكاء الجماعي يشكّلان ميزةً حتميةً للمنظمات الذكية، ويلاحظ أنّها تعمل على ربط الأفراد بما يمتلكون من قدرات، والذين يُمثلون أنظمة مفكرة غير خطية عالية التعقيد؛ لتشكل نظامًا مركبًا (Liang, 2004: 203-205) وتتطوي عملية الذكاء الجماعي على جملة من الوظائف، وهي:

1. **بناء الفريق الاستراتيجي:** يرى Finkelstein & Jackson (2005: 1) أنّ على قمة كل منظمة ذكية توجد قيادة ذكية تتمثل في مستوى الفريق التنفيذي ومجالس الإدارة، وهذه القيادة تتميز بجيوية عالية، وعقولٍ متفتحة ذات تحصيل عالٍ لمعامل الذكاء، كما تمتلك هذه القيادة مجموعة من المهارات، والمعرفة، والاتجاهات، والسلوكيات التي لا تمتلكها المنظمات الأقل ذكاءً، والتي كانت ناجحةً ثم فشلت.

2. اختيار المتميزين: تعتمد الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تتصرف وتعمل بذكاء على عدة عوامل، منها: جدارات وكفاءات موظفيها (Wliig, 2000: 1)، وأضاف Whitford, (6: 2001) أن المنظمة الذكية تعمل على المحافظة على موظفيها بوسائل شتى، فهي على سبيل المثال تعمل على تدريب الموظف بعد اختياره، وتستمر في ذلك طوال فترة عمله فيها وفق برامج متنوعة، كما تشجّع موظفيها على السعي للحصول على درجات علمية عليا، والحصول على عضوية هيئات علمية ومهنية متخصصة، وغير ذلك من الوسائل. وأشار Richards, (36-35: 2002) إلى دور قيادة المنظمة تجاه موظفيها في معرض تعريفه للذكاء بأنه القدرة أو إمكانية التعلم من الخدمة، وأنه يمكن للمنظمة توليد المعرفة، ويساعدها في ذلك عامل الدافعية الذي يسرع هذا التوليد.

3. الخفة ورشاقة الاستجابة: مع تزايد وتيرة التنافس والتغير المستمر في البيئة والأعمال بشكل غير متوقع، تسعى المنظمات لكي تصبح أكثر رشاقة وخفة في الحركة، وهدفها تحقيق الاستجابة بطرق ديناميكية وإبداعية، والحركة الرشيقة هي التي تُميز المنظمة الذكية؛ فهي قادرة على التكيف السريع في مواجهة التحديات، وسريعة بشكل كافٍ في استحضار المعلومة، وتوليد استغلال المعرفة للاستجابة للفرص، وفي توليدها واستغلالها؛ فالمنظمة الذكية من جهة تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها، وتتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم، ومن جهة أخرى تتكيف بديناميكية مع الأشكال والنماذج والتطبيقات التنظيمية الجديدة، بما يساعد في جعلها سريعة الاستجابة (Filos, 2005: 1-6)؛ وأشار (McEvily, 1996: 13) إلى أن مديري المنظمات الذكية يقومون بتطوير أنظمة إدارية وتقنية لتوجيه الخبرات الجماعية للعاملين نحو توليد المعرفة الأساسية لها، وذلك لأن المنظمة الذكية تُقاد بالمعرفة، وتتكامل إدارة المعرفة فيها مع مجموعة الأدوات الإدارية الفاعلة الأخرى (Poulsen & Arthur, 2005:77)، وهذا ما أكده Quinn (2005: 117) الذي استشهد ببعض المنظمات الذكية التي اعتمدت على قاعدة معرفتها المتراكمة، وثقافة استجابة سريعة مدعومة لتبقى في المقدمة؛ وقد وصف Filos (2005: 5) أربعة أبعاد استراتيجية حساسة للسلوك السريع للمنظمة الذكية، وهي: التركيز على الزبائن، الالتزام بالتعاون المنظمي داخليًا ومع المنظمات الأخرى، والتنظيم، والتحكم في التغيير وحالات عدم التأكد، وتعظيم تأثير الأفراد (الثقافة الريادية)، والمعرفة (رأس المال الفكري).

ج- توليد البدائل الاستراتيجية:

إن البدائل الاستراتيجية هي أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بتطوير وإيجاد مداخل جديدة تمنح المنظمة الفرصة لتحديد وتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية (النواصرة، 3: 2015)، وعليه فإن إيجاد البدائل الاستراتيجية للمنظمة الذكية تعني تنمية وتطوير حزمة من البدائل والخيارات والمداخل المتطورة والمستجدة؛ لتحدد المنظمة احتياجاتها من بين هذه البدائل لأفضل القرارات المستقبلية (Wheelen & Hunger, 2010: 51).

كما بيّن Daft (2000: 279) أنّ عملية توليد البدائل الاستراتيجية تعني قيام المنظمة بتطوير طرق جديدة للإجراءات، تختار من بينها ما يلبي احتياجاتها، كما يمكن اعتبارها أداة لتقليص الفارق بين الأداء المنظمي الحالي والمرغوب، وبالتالي فإن توليد المنظمة الذكية للبدائل يعني قيامها بتطوير مجموعة من الخيارات القيّمة، وطرق العمل الجديدة والبديلة مسبقاً؛ لتختار من بينها ما يلبي احتياجاتها، وتتخذ إجراءاتها الاستراتيجية، فبدون طرق العمل البديلة، لا يمكن أن يكون هناك اختيار حقيقي، أو بحث عن فرصة لخلق أفضل قيمة.

وتعدّ البدائل الاستراتيجية أحد مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، ولكي يتحدد الاتجاه نحو تحديد البدائل الاستراتيجية، فمن الضروري التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أيّ تغير في الاستراتيجية الحالية، مع الأخذ بالنتائج المتوقعة لأهداف المنظمة، والتي تُتخذ في ظلّ تغيرات البيئة المحيطة والموارد المتاحة للمنظمة (Wheelen & Hunger, 2012).

ولقد حدّد **Stacey (2007)** مجموعة من العوامل عند اختيار البدائل الاستراتيجية، وهي:

1. **الأهداف:** تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المنظمة؛ فالأهداف تشكل النقطة الأولى لصياغة الاستراتيجية المناسبة، مع مراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف، ومعالجة ما قد يكون بينها من تعارض.
2. **القيود الخاصة بالفرص والتهديدات:** عند اختيار ودراسة البدائل، لا بدّ من مراعاة نتائج دراسات البيئة الخارجية، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها، والتي يجب استثمارها بالكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل تهديدات ومعوّقات أمامها؛ فتجنبها أو تقلل منها.
3. **القيود الخاصة بمناحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة:** عند دراسة البدائل الاستراتيجية، يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية، وما يخصّ الموارد البشرية والتنظيمية، وبناءً عليها تتحدّد الاستراتيجية الممكن اختيارها.

4. قيم الإدارة؛ أخلاقياتها ومهارات الإدارة المتاحة: إلى جانب ما سبق، يتوقف اتباع أي بديل من البدائل الاستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا، وكذلك على اتجاهاتهم وميولهم.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي:

2.2 التطوير التنظيمي.

مقدمة:

يعد تحقيق الأهداف بفعالية أحد الأركان الأساسية لمفهوم علم الإدارة، وبالتالي فإن الهدف الأساسي لأي عمل تنظيمي موجّه نحو ذلك، والتطوير التنظيمي هو أحد المفاهيم والمصطلحات التنظيمية الهادفة للتغير، وتقبله من قبل العاملين في أي مؤسسة، وهذا التغير يشمل كل زوايا المنظمة الهيكلية والمادية والمعنوية والتكنولوجية والبشرية، مع ضرورة أن تكون عملية التطوير محددة ومخططة المدخلات والعمليات والمخرجات.

1.2.2 مفهوم التطوير التنظيمي.

لقد تعددت تعريفات التطوير التنظيمي، ولكن جميعها كان متقارباً من حيث المفهوم والأهمية، ويمكن ذكر بعضها رغم تقاربها في المعنى والمضمون وفق الآتي:

1. التطوير التنظيمي: هو جهدٌ مخططٌ على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم، من خلال تدخّلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعرفة التي تقدمها العلوم السلوكية (عبدالله، 115: 2015).

2. أشار عامر، وقنديل (2010: 235) إلى أنّ التطوير التنظيمي هو التغيير المخطط، وذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، والتغيير المخطط هو التغيير المدروس، وليس هدفاً في حدّ ذاته، إنما هو أداة وأسلوبٌ لتحقيق الهدف، فالتغيير ليس مجرد تغيير.

3. أما الدهان، فقد عرّف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وكذلك تحسين قدراتها على حل مشكلاتها، بإحداث تأثير على متغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية (العميان، 2002: 344).

4. يشار إلى التطوير التنظيمي بأنه الجهد الشمولي المخطط لتغيير وتطوير العاملين في المنظمة، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، والعمليات والهياكل التنظيمية، ويعد ذلك سبباً لتطوير الموارد البشرية والمعنوية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية (السكرانة، 2009: 24).

5. بينما عرف French & Bell (62: 2000) التطوير التنظيمي بصورة تفصيلية على أنه جهدٌ طويل المدى يُدار ويُدعم من الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، والتمكين، والتعلم، وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة، مع التركيز بصفة خاصة على ثقافة فرق العمل، وتشكيلات الفرق باستخدام دور المستشار التسهيلي، ونظريات علم السلوك وتقنياته، بما في ذلك البحث العلمي.

من خلال التعريفات السابقة، يرى الباحث أنه يمكن تحديد أبعاد التطوير التنظيمي وفق الآتي:

1. ضرورة وجود خطة واضحة ومحددة لعملية التطوير التنظيمي.
2. عملية التطوير التنظيمي جهد إداري منظم.
3. ضرورة تحديد الإمكانيات البشرية والمالية والمادية القادرة على إتمام عملية التطوير.
4. يجب أن تدعم وتساند الإدارة العليا عملية التطوير التنظيمي.
5. ضرورة تفعيل المعرفة بجميع أبعادها (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)؛ لتتم عملية التطوير بفعالية.
6. الهدف الأساس للتطوير التنظيمي هو زيادة نقاط القوة الداخلية، والوصول للفرص الخارجية.
7. كي تتم عملية التطوير التنظيمي بفاعلية، يجب أن تكون شاملة وليست جزئية.
8. تهدف عملية التطوير التنظيمي للوصول بقرارات المنظمة إلى درجة الفعالية.
9. ضرورة شمول رؤية المؤسسة وغاياتها لعملية التطوير التنظيمي.
10. التطوير التنظيمي يحتاج جهداً جماعياً، وتكوين فرق عمل إدارية وفنية مدعومة.

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن التطوير التنظيمي بأنه: عمل إداري مخطط، منظم، شمولي، معرفي، مقصود، مدروس، ومدعوم من الإدارة العليا، يهدف للتغيير الإيجابي في كل من قدرات المنظمة الإدارية والفنية والإنتاجية والخدماتية والأمنية والمالية؛ بغرض تمكين المنظمة من استغلال قدراتها الداخلية، وفرضها على السوق الحالي والمستهدف، وتحقيق رغبات وحاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.

2.2.2 مبادئ التطوير التنظيمي.

تمثل مبادئ التطوير التنظيمي القاعدة النظرية والعملية، وهي كما يأتي: (الغالي، 2010: 67)

- **السلطة:** إنّ سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا التي تتحرك بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
 - **المسؤولية:** تعدّ مسؤولية التطوير التنظيمي مسؤوليةً مشتركةً لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة، كالهياكل، والمجموعات، والأفراد، بشكل نسبي متفاوت.
 - **المرونة:** تتجسّد مرونة التطوير التنظيمي في حركة ثنائية القطب (BI POLAR) نهاية المتطرفتين (التطور التدريجي) مقابل (التطور الريديكالي)، وما بين تلك النهايتين يمكن تأسيس مناطق وتوليفات تطويرية بأشكال مختلفة.
 - **الاستمرارية:** تكمن استمرارية التطوير التنظيمي في كونها برامج مستدامة تتجدد باستمرار؛ بسبب حركية البيئة واضطرابها.
 - **التكاملية:** تأتي تكاملية التطوير التنظيمي من التنسيق العالية بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية؛ للوصول لبيئة تنظيمية صحية.
- ويرى الباحث أنّ مبادئ التطوير التنظيمي هي نفسها المبادئ الأساسية لكل عمل إداري، والتي تمّ تصنيفها وفق نظرية مبادئ الإدارة، ويجب أن يأخذها بعين الاعتبار كلٌّ من لجأ للعمل في أي نظام إداري، كما أنّ عملية التطوير التنظيمي أكثر إلحاحًا وأهمية لتطبيق تلك المبادئ؛ ويرى الباحث أنّ مبدأ وحدة الاتجاه هو مبدأ ضروري خاصةً وقت عملية التطوير، فهناك حاجة لتوجيه كل أهداف عملية التغيير، وكل جهود التغيير نحو الهدف الأساسي والاستراتيجي للمنظمة، وبالتالي يجب إضافته للمبادئ السابقة.

3.2.2 أهداف التطوير التنظيمي.

- إنّ عملية التطوير التنظيمي لا تحدثُ بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عمليةً هادفةً ومدروسةً ومخططةً، ومن أهداف برنامج التطوير التنظيمي ما يأتي: (العميان 2010)
- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيّف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 - 2- التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
 - 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التطوير المطلوب.
 - 4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
 - 5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
 - 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
 - 7- تمكين المدراء من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

8- مساعدة المنظمة على حلّ المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

بينما أضاف القريوتي (2009) أهدافاً أخرى تتمثل في الآتي:

- 1- إشاعة جوٍ من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- 2- ممارسة العاملين للرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساسٍ للرقابة الخارجية ومكملٍ لها.

ويرى الباحث أنّ أهداف التطوير التنظيمي جميعها تصبُّ في تحقيق أهداف المنظمة العامّة، ولكن يمكن تقسيم أهداف التطوير التنظيمي زمنياً إلى أهداف قصيرة الأجل (تطوير قدرات العاملين، تحديث بعض البرامج والشبكات، رضا العاملين، التمكين، الثقة، الرقابة الذاتية)، وأهداف متوسطة الأجل (التكيف، ورضا المجتمع والمستفيدين، تغيير النمط الإداري، وإنشاء علاقات متينة وقوية)، وأهداف طويلة الأجل (السيطرة على حصّة سوقية أكبر، وقدرة تنافسية متفوقة محلياً وعالمياً).

4.2.2 خصائص التطوير التنظيمي.

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميّزه عن عمليات التطوير الأخرى، ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي ما ذكره (دودين، 2012: 24-26):

1. الواقعية: يرتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، ويمارس أنشطته ضمن موارد المؤسسة وإمكاناتها.
2. الفاعلية: يحقق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، مع التأكيد على فاعلية مساهمته في تحقيق الأهداف.
3. المشاركة: لضمان نجاح تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي، لا بدّ من مشاركة وتعاون جميع أعضاء المؤسسة في جميع مراحلها.
4. الشرعية: يجب أن يتمّ ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
5. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: يسعى للتأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة؛ بهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المؤسسة.

ويضيف العميان (2010: 345) أن التطوير التنظيمي يتصف بـ:

1. الاستهدافية: لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل في إطارٍ منظمٍ نحو هدفٍ محددٍ، وتسعى المؤسسة إلى تحقيقه في إطار زمني محدد.
2. التوافقية: يمتاز بقدرٍ مناسبٍ من التوافق بين عمليات التطوير، ورغبات القوى المختلفة لعملية التطوير واحتياجاتها وتطلعاتها.

3. القدرة على التطوير والابتكار: يسعى للارتقاء والتقدم الدائم من أجل الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي.

في حين يرى القحطاني (1996: 8) أنّ من الخصائص الأساسية للتطوير التنظيمي:

1. الشمولية: يهتم برفع كفاءة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، وموارد بشرية ومادية وتكنولوجية، مع منح أهمية كبرى للعنصر البشري.
2. الاستمرارية: يعمل على تحسين المناخ العام للمؤسسة بشكل دائم ومستمر، وهو يعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية بدءًا من أول مرحلة في التطوير إلى آخر مرحلة.
3. التدخل المخطط: لا يتم بدون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، وذلك لتجميع الجهود لمواجهتها.

5.2.2 مراحل التطوير التنظيمي.

يمكن تلخيص مراحل التطوير التنظيمي وفق الآتي: (مرزوق، 2006: 56)

1. التشخيص: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات من الأفراد، من خلال استخدام كل قوائم الاستقصاء واستطلاعات الاتجاهات.
2. تخطيط الاستراتيجية: تهتم هذه المرحلة بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدّد تشخيص الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة.
3. التعليم: يتكوّن من مشاركة المعلومات التي تمّ الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها، ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم، ويمكن الاستعانة بمستشارٍ للنصح والإرشاد، أو استخدام برامج التطوير الإداري.
4. التقييم: تشبه هذه المرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات مرةً أخرى بعد مرورها بالمرحل الثلاث الأولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات من أجل التعرف على تأثير جهود التطوير التنظيمي.

ويفسر الباحث أنّ مراحل التطوير التنظيمي يجب أن تمرّ بالخطوات الإجرائية التي تمر بها أيّ عملية تطوير إداري، ويمكن بيانها وفق الآتي:

1. دراسة البيئة الداخلية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وهذا يسهل عملية اختيار مناطق الضعف، والبدء بالعمل عليها مباشرةً، وهذا يوفر الوقت والجهد على المنظمة.
2. دراسة البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وهذا يوفر الوقت والجهد لأصحاب عملية التطوير والتغيير، ويبين لهم المناطق التي يجب معالجتها وتطويرها للوصول إلى الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات.

3. ألا يتم الاعتماد على مصدر واحد لجمع المعلومات؛ فلا تكفي البيانات الداخلية من العاملين والملاك، فلا بدّ من التوجّه للمستقيدين والعملاء لجمع البيانات، وكذلك التوجه للمجتمع ومؤسساته؛ للوصول إلى معلومات صادقة وصحيحة، وتعبر عن الواقع.
4. ألا يتم الاعتماد على أداة واحدة لجمع البيانات، بل التنوع بين المقابلة والملاحظة والاستبيان، وذلك للتأكد من صدق البيانات المجمعة لأغراض التطوير.
5. بناء على البيانات والتحليلات السابقة، يتم بناء ووضع رؤية عملية التطوير التنظيمي، مع ضرورة مشاركة ومشاركة الجميع في وضعها، بعد وضعهم في صورة البيانات التي تم تجميعها.
6. وضع الأهداف الاستراتيجية والفرعية، وآليات تحقيقها لعملية التطوير التنظيمي.
7. وضع المؤشرات اللازمة لقياس مدى فعالية عملية التطوير التنظيمي، مع مشاركة الجميع في وضع تلك المؤشرات.
8. تحديد الإمكانيات البشرية، والهيكلية، والمالية، والتكنولوجية اللازمة لعملية التغيير.
9. البدء بعملية تنفيذ عملية التطوير التنظيمي؛ وتحديد السلطات والصلاحيات والمسئوليات والهياكل والمبادئ العامة وفق ما تمّ تحديده في السابق ضمن مبادئ التطوير التنظيمي.
10. المتابعة والتقييم كمرحلة أخيرة، ولكن تكون متلازمة مع جميع المراحل السابقة منذ عملية التحليل والتخطيط ووضع الرؤية وصولاً إلى التنفيذ والمتابعة.

6.2.2 مبررات.

تنقسم المبررات إلى مبررات داخلية وخارجية كما هي موضحة بالجدول رقم (1.2)

جدول (1.2): مبررات اللجوء إلى التطوير التنظيمي

المبررات الخارجية	المبررات الداخلية
تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية.	متطلبات إدامة بقاء المنظمة وتطورها.
التوجّه نحو اقتصاد المعرفة وزيادة الاهتمام بإدارة العقول، ورأس المال الفكري.	دعم الإدارة العليا لبرامج التطوير التنظيمي.
الاهتمام بإدارة رأس المال الاجتماعي.	برامج إدارة الإبداع والابتكار التنظيمي.
إعادة هندسة العلاقات.	تبني رؤية جديدة تتسم بالطموح العالي.
نمو قطاع الخدمات، وزيادة فرص العمل.	برامج الاندماج والاكتمال والخصخصة.
الوعي العالي بحقوق الإنسان.	إدارة الصراع التنظيمي وحالات اللارضا الوظيفي، وعلاج الاستقالات من الخدمة.

المصدر: (الغالي، 2010: 73)

7.2.2 صعوبات التطوير التنظيمي

أهم المعوقات الرئيسة للتطوير التنظيمي، وتتمثل في: (الراحلة، 2010: 241)

- 1- عدم وضوح الأهداف التنظيمية والمركزية.
- 2- تدني روح الإبداع وهبوط الروح المعنوية.
- 3- الافتقار إلى القيادة الفعّالة، وعدم وجود اتصال فعال.

بالإضافة إلى معوقات أخرى، وتتمثل فيما يأتي (القحطاني، 2008: 37):

- 1- محاولة تكييف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.
- 2- ضعف تفاعل المنظمات مع البيئة الداخلية والخارجية، إضافةً إلى القيود الروتينية.
- 3- ضعف استيعاب المهارات الجديدة، وعلى الأخص فيما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الجديدة.

ويرى الباحث أن أهم معوقات التطوير التنظيمي تتمثل في صعوبة تقدير الإدارة العليا لأهمية التطوير التنظيمي، وخاصةً إذا كانت القيادات من أصحاب الفكر التقليدي، ولهذا يعدُّ دعم ومساندة الإدارة العليا أهمَّ مقومات نجاح عملية التطوير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاستمرار في توليد قيادات شابة جديدة تهتم بالتكنولوجيا، وتؤمن بضرورة التغيير والتطوير من أجل البقاء والنمو والاستمرار، ويرى الباحث أنه يمكن التغلب على الصعوبات السابقة وفق نفس ترتيب الصعوبات كالاتي:

1. ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف الرئيسة والمركزية.
2. تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، والاستمرار في البحث العلمي لتقدير درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين لمعالجة أي مشكلات أولاً بأول.
3. إنشاء جيل قيادي قادر على الاتصال والتواصل الفعال، مع الاستخدام الواسع للتكنولوجيا.

4. أن يدرك جميع العاملين والقيادة أنّ التغيير والتطوير أمور حتمية، وأن الهياكل الحالية والأهداف جميعها قابلة للتغيير في سبيل نجاح التطوير.
5. دراسة مستمرة وفعّالة لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مع التقييم المستمر.
6. دعم ومساندة وتحفيز العاملين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.

المبحث الثالث: منظمات المجتمع المدني:

3.2 منظمات المجتمع المدني.

مقدمة:

تعتبر منظمات المجتمع المدني أحد المكونات الرئيسية في المجتمع الفلسطيني إلى جانب القطاع الحكومي والقطاع الخاص وهو شريك رئيس في عملية التنمية حيث تمارس منظمات المجتمع المدني في فلسطين أدوراً متنوعة بدأً من عمليات رفع وعي المواطنين حول حقوقهم التي كفلها لهم القانون بالإضافة إلى المساهمة في سد فجوات الأداء للقطاع الحكومي تجاه تقديم الخدمات للمواطنين فإنها أيضاً تمارس الرقابة والمساءلة للقطاع الحكومي فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمواطنين من ناحية الجودة والاستمرارية والعدالة.

وفي ظل واقع قطاع غزة المأساوي وتشعب القطاع الحكومي على المستوى الوظيفي وضعف قدرته على تلبية كافة احتياجات المواطنين بشكل دائم وبجودة عالية بسبب مجموعة من العوامل السياسية الداخلية والخارجية فقد زادت أهمية وأعباء منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

1.2.3 مفهوم منظمات المجتمع المدني

يعتبر مفهوم منظمات المجتمع المدني من المفاهيم التي لم تحظى بإجماع موحد عند تناولها وتعريفها بين المفكرين في العصور الحديثة، لكن يبقى الرأي السائد عند تعريف هذا المفهوم بأنها عبارة عن حركات اجتماعية تسعى للحد من هيمنة الدولة على المجتمع وممارستها للتسلط، وتتمثل هذه الحركات بالمؤسسات والمنظمات الطوعية غير الرسمية التي تعمل باستقلالية بعيداً عن سلطة الدولة وسيطرتها التي اعتادت أن تفرض هيمنتها على المجتمع بالسيطرة على هذه المؤسسات وغيرها

حيث تطلق عبارة ومفهوم المجتمع المدني على هذه المنظمات التطوعية غير إجبارية وغير الربحية والتي تلعب دوراً مهماً بين العائلة والمواطن من جهة والدولة من جهة أخرى لتحقيق مصالح المجتمع في كافة النواحي والمجالات والظروف. كما يطلق على هذه المنظمات منظمات المجتمع المدني السلطة الخامسة لإضطلاعها بالدور الرقابي المهم والنزيه

حيث تعمل منظمات المجتمع المدني على تقديم خدماتها ونشاطاتها بشكل مجاني، ومن الأمثلة على ذلك رعاية النساء والأطفال والمرضى إضافة لدعم الشباب والطلاب، ومن هنا تبقى هذه المنظمات بعيدة عن سلطة وهيمنة الدولة وهناك قسم آخر منها أهلية يعمل في مجال الرعاية والإغاثة الإنسانية والتنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والسياسية والرياضية والبشرية، إضافة لحقوق الإنسان وحقوق المرأة

إن أي مجتمع في أي دولة يكون بدون هذا التكوين من منظمات المجتمع المدني وبدون مؤسساته المشار إليها في السابق يكون مجتمع ناقص وفيه خلل ويعتبر خدعة وأكذوبة ولا يمكن أن يحصل فيه تنمية متناسقة لكل فعالياته المختلفة بشكل متكامل وناضج، إذا لم يتم تفعيل وتنشيط هذه المنظمات بصورة إيجابية من قبل الدولة بدون تدخل أو وصاية أو مساومة ودعم المجتمع نفسه بقناعة وإيمان راسخ وعمل متقاني لذلك تبقى منظمات المجتمع المدني تشكل العمود الفقري والضرورة الملحة لبناء المجتمع الديمقراطي المدني.

وبناء على ذلك يمكن تحديد مفهوم منظمات المجتمع المدني بأنه: المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في إستقلال عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض متعددة، منها أغراض سياسية كالمشاركة في عملية صنع القرار ومثال ذلك الأحزاب السياسية، ومنها لأغراض نقابية كالدفاع عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في إتحادات الكتاب والمنثقفين والجمعيات الثقافية التي تهدف إلى نشر الوعي الثقافي وفقاً لإتجاهات أعضاء كل جماعة، ومنها لأغراض اجتماعية للإسهام في العمل الاجتماعي لتحقيق التنمية وأهمها تحقيق التنمية البشرية (ابو عدوان 2013-25).

2.2.3 ملامح منظمات المجتمع المدني:

بالرجوع الى الادبيات والتطورات التاريخية لمنظمات المجتمع المدني لم يعد الدور المتعلق بالمجتمع المدني هو دور سد فجوة او ملء الفراغ الذي انسحبت منه الدولة ، ولكنه تطور ليكون دور فعال في عملية التنمية وخاصة التنمية الانسانية التي هي التنمية النابعة من الانسان والى الانسان.

وهذا الدور الفاعل مرتكز على الشراكة مع جميع القطاعات فمثلت التنمية حسب منظمة الامم المتحدة يشمل جميع القطاعات للتوصل الى تنمية انسانية حقيقية ، وقد اكد على هذا الدور الكثير من المؤتمرات الدولية التي لها صدى دولي لتفعيل دور المجتمع المدني خاصة على مستوى تمكين الافراد وصولاً للتنمية الانسانية.

ومن اهم التغييرات الذي اثرت على دور المجتمع المدني واكدت انه احد فواعل عملية التنمية جنباً الى جنب مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص كان الاعلان العالمي (للحق في التنمية) والذي تبنته الجمعية العامة للامم المتحدة عام 1986 م ، فاذن يعتبر المجتمع المدني فاعلاً اساسياً في التنمية فهو يساهم في العملية التنموية من خلال قيامه بالادوار التي لا تقوم بها مؤسسات الدولة خصوصاً خدمة المجموعات والمناطق المحرومة وتمكين الفئات المهمشة مما يساهم في توسيع الفرص والخيارات لافراد المجتمع اذ ان التنمية في جوهرها عملية توسيع خيارات للناس وخصوصاً الفئات المهمشة.

كما ايضا يعتبر المجتمع المدني هو المدافع عن الديمقراطية والحريات السياسية والحقوق المدنية اذ انه لا يمكن تفعيل التنمية بدون ترسية بيئة ديمقراطية ومواطنة حقيقية تسعى فيها الى تمكين جميع الفئات ، حيث ان المجتمع المدني يساعد على حل المشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية ويقلل من التدخل المفرط للدولة ويحمل حاجر حماية من الدولة ولها (نسمان: 2021).

3.3.3 تحديات تواجه منظمات المجتمع المدني:

تشهد منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في المحافظات الجنوبية تراجعاً ملحوظاً في أعدادها وحجم نشاطها في آن واحد. ويأتي هذا التراجع جراء الضغوط والقيود الشديدة التي تتعرض لها المنظمات. ومن أهم التحديات فرض بعض المانحين للقيود الخاصة بالتمويل أو حتى انسحابها من المحافظات الجنوبية بشكل تام، نتيجة ضغوط وتوجهات سياسية دولية. هذا إلى جانب ما أفرزه الانقسام من مشكلات تعد ولا تحصى، نشأت في الأساس عن الازدواج والتعارض في الإجراءات والضرائب، ما

وضع المنظمات أمام مأزق، وأجبرها على الاستجابة لسلطتين للحفاظ على بقائها، انعكس ذلك جلياً على قدرة جزء كبير من منظمات المجتمع المدني على الاستمرار في تقديم الخدمات بمختلف أنواعها وعلى الاحتفاظ بقدراتها البشرية العاملة أو حتى على تطوير قدرات العاملين فيها، إلا أنه وبرغم التحديات التي تواجهها منظمات المجتمع المدني هناك مجموعة من المنظمات التي استطاعت أن تتغلب على تلك التحديات وشكلت نموذجاً فاعلاً في تقديم الخدمات والتعامل مع التحديات الخارجية والداخلية.

4.3.3 نماذج فاعلة لمنظمات مجتمع مدني:

1.4.3.3 مركز العمل التنموي معا:

مركز العمل التنموي معا هي مؤسسة فلسطينية أهلية تنموية غير قابلة للربح مستقلة تأسست عام 1989، يقع مركزها الرئيسي في رام الله ولها أفرع أخرى أحدها في قطاع غزة. يعمل مركز العمل التنموي معا في التنمية المجتمعية والتطوير المؤسسي على المستوى الوطني وصولاً لتحقيق تنمية مستدامة في المجتمع الفلسطيني.

2.4.3.3 جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي:

إنقاذ المستقبل الشبابي هي مؤسسة غير حكومية شبابية مستقلة تعمل في جميع أنحاء قطاع غزة مع العديد من الشركاء الفلسطينيين والدوليين وتتواجد في الشبكات الإقليمية والدولية. بدأت الجمعية في عام 2001 كمؤسسة مجتمع مدني في مخيم الشاطئ للاجئين. ويشكل التطور الناجح الذي حققته الجمعية على مر السنين قصة نجاح تحفز أعداداً متزايدة من الشباب للانضمام إلى أنشطتها. إضافة إلى أنها تجذب مؤسسات المجتمع المدني الأخرى للاحتذاء بها وتبادل الخبرات وأخذ الدروس المستفادة. وكاستجابة لهذه الاتجاهات، أنشأت الجمعية مبادرتين رئيسيتين هما: المجالس الشبابية وشبكة المنظمات الشبابية.

الرؤية: تطمح جمعية انقاذ المستقبل الشبابي لأخذ دور ريادي في بناء مجتمع مدني يقوده شباب مبدع و فاعل و صانع للتغيير

الرسالة: جمعية انقاذ المستقبل الشبابي هي مؤسسة أهلية مستقلة تستثمر طاقات الشباب الفلسطيني وتعمق دوره من أجل امتلاك مصيره وقيادة التغيير المجتمعي بمقاربة أساسها تعزيز الانتماء والهوية، وذلك عبر تطبيق مهني و متميز لمنظومة متكاملة من التعليم، التمكين الاقتصادي وتطوير القدرات..

3.4.3.3 اتحاد لجان العمل الصحي:

اتحاد لجان العمل الصحي هو جمعية فلسطينية صحية مجتمعية معرفية رائدة تساهم في تحقيق التمكين الصحي للمجتمع وتعزيز مفهوم الصحة الشامل في قطاع غزة.

الرسالة:

اتحاد لجان العمل الصحي هو جمعية أهلية غير ربحية مستقلة تساهم في تحقيق التمكين الصحي للمجتمع وتعزيز مفهوم الصحة الشامل من خلال برامج تنمية القدرات، والرعاية الصحية بمستوياتها الثلاثة، والتوعية المجتمعية، والاتصال والمناصرة. يلتزم الاتحاد بمبادئ حقوق الإنسان والتي تشمل العدالة والمساواة وعدم التمييز، والتمكين والمشاركة، والمساءلة والتركيز على الفئات المهمشة.

4.4.3.3 جمعية الثقافة والفكر الحر:

جمعية الثقافة والفكر الحر ، مؤسسة أهلية فلسطينية، غير ربحية، مستقلة تهدف إلى تنمية مجتمع مدني مبنياً على تعزيز حقوق الأطفال والفتيان والشباب والنساء، من خلال برامج المعلومات والبحوث التطبيقية، وتطوير الطفل، وتمكين النساء، والدمج المجتمعي للشباب، والمناصرة والاتصال.

5.4.33 مركز شؤون المرأة - غزة:

يعتبر مركز شؤون المرأة من أوائل المؤسسات النسوية والأهلية التي تم تأسيسها في فلسطين. فقد تأسس المركز في العام 1991 في ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية صعبة. ولا زال مركز شؤون المرأة يواصل عمله حتى اللحظة لتحقيق رؤيته ورسالته. وقد حقق العديد من الإنجازات لصالح قضايا المرأة الفلسطينية على مدار الأعوام الماضية.

رسالة المركز

مركز شؤون المرأة هو جمعية أهلية نسوية مستقلة غير ربحية تهدف إلى تمكين النساء و تعزيز حقوق المرأة و المساواة الجندرية من خلال برامج تمكين المرأة والأبحاث و المناصرة. يلتزم مركز شؤون المرأة خلال تحقيقه لرؤيته ورسالته بمبادئ حقوق الإنسان والتي تشمل المسؤولية و الالتزام بحكم القانون و الشفافية و التسامح والعدالة والمساواة وعدم التمييز والمشاركة والتمكين للفئات المهمشة.

3.3 الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات المحلية.

1. دراسة (أبو علبة، 2018) بعنوان: "أثر دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية المكونة من 228 منشأة صناعية في قطاع غزة، خلال العام الدراسي (2017-2018). ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث لجمع البيانات بالاستبانة كأداة رئيسية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إن مستوى ممارسة إدارة المواهب في المنشآت الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في المنشآت الصناعية الفلسطينية يقع عند مستوى كبير بوزن نسبي (77%)، ومستوى متطلبات بناء المنظمة الذكية في المنشآت الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في المنشآت الصناعية الفلسطينية يقع عند مستوى كبير بوزن نسبي (78.8%).

وتوصي الدراسة بإنشاء وحدة مستقلة متكاملة لإدارة المواهب في المنشآت، ووضع دليل معايير واضح لتحديد الموهوبين؛ ما يساعد في بناء المنظمة الذكية؛ لمواكبة الظروف في بيئة الأعمال، وتدريب العاملين بشكل مستمر على معايير ونظم ومتطلبات المنظمة الذكية، والأنظمة الإدارية الحديثة، وإشراكهم في الأنشطة التخطيطية بشكل فعال.

2. دراسة (غنيم، 2017) بعنوان: "أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية - دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على تعزيز بناء المنظمات الذكية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الكليات التقنية في قطاع غزة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى كلاً من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات؛ إذ تم الاعتماد على أسلوب المسح المكتبي للأدبيات المنشورة للحصول على المصادر الثانوية، فيما اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية حيث تمثل مجتمع الدراسة (87) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية في (5) كليات تقنية، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل

في الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد (95.4%)، وتم استبعاد (6) استبانات؛ فأصبحت العينة (77) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، تمثلت أهمها بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين موارد نظم المعلومات الإدارية (الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد البرمجية، الموارد المعلوماتية، وموارد الشبكات) وتعزيز بناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، التعلم المستمر، العمليات الذكية، والذكاء الجماعي) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار الكليات في رفع كفاءة مكونات نظم المعلومات الإدارية، وتوفير أحدث الأجهزة والمعدات اللازمة لإتمام العمل في الكليات، ومواكبة التطورات، واختيار العاملين المؤهلين والمختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات؛ للعمل في مراكز المعلومات في هذه الكليات، واستخدام حزم برمجية شاملة يُمكن استخدامها في أكثر من نشاط في الكليات، مع العمل على تحديثها بشكل مستمر.

3.دراسة (أبو ورد، 2015) بعنوان: "درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة استبانتين لهذا الغرض، وهما: استبانة لقياس فاعلية نظام تقييم أداء مديري المدارس مكونة من أربعة مجالات رئيسية، وهي: (شمولية معايير نظام التقييم لجوانب العمل - هيكلية نظام التقييم - مهنية نظام التقييم - نتائج نظام التقييم) واستبانة للتطوير التنظيمي المدرسي مكونة من خمسة مجالات، وهي: (المجال الاستراتيجي - المجال الهيكلي - المجال التنفيذي - مجال إدارة الموارد البشرية - المجال التكنولوجي) وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (215) مديراً ومديرةً في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2014-2015).

وأظهرت النتائج أنّ درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في المدرسة، حيث حصلت على وزن نسبي 69.41%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية

التقييم تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، كما جاءت درجة تقدير أفراد العينة للتطوير التنظيمي المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث بدرجة كبيرة حسب المعيار المُستخدم في الدراسة، حيث حصلت على وزن نسبي 79.43%، كما توجد علاقة طردية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات درجات مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسط درجات تقديراتهم للتطوير التنظيمي المدرسي. وقد أوصت الدراسة بزيادة التدرجات التصنيفية لنتائج نظام التقييم لأكثر من ثلاث فئات (ذو الأداء الأفضل - ضمن المتوقع - دون المتوقع) حتى يتم التمييز بين المستويات المختلفة من أداء المديرين، وضرورة توفير نظام خاص لتطلّعات المديرين لممارسة حقّهم في التظلم، مع التأكيد على وجود لجنة مهنية متخصصة بالنظر للتظلمات بشكلٍ جدّي؛ للعمل على إنصاف المديرين.

4. دراسة (شلبي، 2011) بعنوان: "واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة استبانة لهذا الغرض، تم توزيعها على طبقتين، كما استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرجاع (122) استبانة بنسبة استرداد 72.46%.

وأظهرت النتائج وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا.

وأظهرت النتائج معرفة مجتمع الدراسة بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في الجامعة مثل: البريد الإلكتروني، إلا أنّ بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل: الاجتماع عن بعد، برنامج التعلم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني.

أظهرت النتائج أن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، منها: نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.

أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجّه نحو اللامركزية، من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف، والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية، وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة، بحيث تغطي جميع الجوانب الإدارية، وضرورة التوسّع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين؛ للاستفادة من مزاياها المتعددة، وزيادة عدد برامج التطوير التنظيمي التي تستهدف تنمية الابتكار والإبداع لدى العاملين.

ثانياً: الدراسات العربية.

1. (الجبوري، السمان 2020) بعنوان: بناء المنظمات الذكية من خلال إستراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل

تناول البحث إستراتيجيات الريادة باعتبارها متغيراً مستقلاً، والمنظمات الذكية بوصفها متغيراً وسيطاً، وإدارة الأزمات بوصفها متغيراً تابعاً، والهدف الرئيس للبحث هو تسليط الضوء على العلاقة بين إستراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية وإدارة الأزمات في جامعة الموصل، ولغرض الوصول إلى أهداف البحث فقد استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع معطيات البحث النظرية والتطبيقية، وتم الاعتماد على برنامج (Amos) في اختيار الفرضيات، وقد اختيرت جامعة الموصل ميداناً للبحث عن طريق دراسة تحليلية، وتكونت عينة البحث من (298) موظفاً من القيادات العليا والوسطى في جامعة الموصل، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي بإمكانها تعزيز أداء الجامعة المبحوثة وتؤهّلها لإدارة أزماتها بكفاءة.

2. (القضاة، النسور وأخرون 2019) بعنوان: أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار:

دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار، ولغايات تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانته خاصة بناء على مجموعة من الدراسات السابقة لقياس

متغيرات الدراسة بدقة. ويتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في المراكز الرئيسية لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ مجتمع الدراسة (558) مفردة، في حين بلغت عينة الدراسة (60) منظمة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار، حيث بلغت قيمة (t المحسوبة) (941.2) وهي ذات قيمة معنوية عند ($p \leq 0.05$) كما جاءت الاستدامة في المرتبة الأولى والتعلم مدى الحياة في المرتبة الثانية ليفسرا ما قيمته (50%) من التباين في التغيير التنظيمي. كما أظهرت أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات وخصائص المنظمة الذكية في بعدي التغيير التنظيمي (القدرة على تصميم هيكل المنظمة والقدرة على التغيير التكنولوجي والخصائص). إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخاصية التعلم مدى الحياة في تعزيز الابتكار لدى الشركات البحوثه. وأخيراً وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم جملة من التوصيات العامة والخاصة من أهمها ضرورة الاهتمام بتعزيز خصائص المنظمة الذكية في الشركات ويجب على المنظمات الاستعداد للتغيير التنظيمي كمتغير داعم في تعزيز الابتكار.

3. (قنديل، الشمري، 2019) بعنوان "دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية.

واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار شركة آسيا العراقية للاتصالات المتنقلة المنتشرة ضمن منطقة الفرات الأوسط للبحث، وتكوّن مجتمع الدراسة من (42) مستجيباً من مديري فروع ورؤساء الأقسام للشركة عينة الدراسة، فضلاً عن مديري الشركات الحاصلة على وكالات حصرية منها، من خلال استبانة، فضلاً عن المقابلات الشخصية.

أظهرت النتائج أنّ تبني سلوكيات العمل الاستباقية يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية في تحقيق التأهب الريادي للشركة عينة البحث في ظلّ التنافسية المتنامية في قطاع الاتصالات العراقية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توظيف الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في تعزيز العلاقة التأثيرية الإيجابية بين خصائص المنظمة الذكية في تحقيق التأهب الريادي ضمن بيئة الاتصالات المتنقلة، بما يسهم في تقديم خدمات مبتكرة ومتجددة باستمرار، تُضيف قيمة للشركة ولزبائنها؛ ما يدعم

استدامة تفوقها الريادي على المستوى المحلي، فضلاً عن إمكانية جذب مشتركين جُدد لشركتها؛ نتيجة التسابق المُعري للخدمات المُقدّمة ضمن مراكزها الخدمية المنتشرة حديثاً في بعض أحياء وأقضية المحافظات عينة البحث.

4. دراسة (بومرقود، 2017)، بعنوان: "أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي".

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإبداع في التطوير التنظيمي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمّ اختيار مؤسسة الحبوب والبقول الجافة بولاية أم البواقي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (215)، وتم أخذ عينة للدراسة بواقع (50) مستجيباً من إطارات، وعمال التحكم، وعمال التنفيذ للشركة.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التمكين عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة بمبدأ مشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات، أو حل بعض المشاكل التي تواجه المؤسسة، وضرورة استخدام الإبداع الإداري في جميع المؤسسات الجزائرية، والقيام بعمليات تحسينية منها توعية العمال بأهمية الإبداع الإداري، وكذا نشر الثقافة التنظيمية لاجتتاب مقاومة التغيير، وعلى الإدارة العليا تبني الأساليب الإبداعية للقيام بعمليات التوعية على مستوى الهيكل التنظيمي من أجل تكوين ثقافة مناسبة للتحويل إلى الأساليب الحديثة، وإقامة دورات تدريبية متخصصة حول طرق العمل الحديثة لتدريب العاملين على كيفية تطبيقها، وأيضاً استعادة المؤسسة من المزايا التي تحققت من وراء ذلك.

5. دراسة (ردايدة، 2016)، بعنوان: "أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية؛ أبرزها تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (33) مستشفى، خاصة

العاملة في عمان، وقد تمثلت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين العاملين بالمستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان، والبالغ عددهم (314).

أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة) في مراحل إدارة الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن والتعلم من الأزمة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة ($a > 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل المستشفيات محل الدراسة بتحديد حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بقراراتها تجاه الحالات الطارئة والأزمات المحتملة، والتواصل مع المختصين لمعالجتها، وقيام إدارات المستشفيات محل الدراسة بتوفير الدعم المادي المناسب للفريق عن التشخيص، والتخطيط لمعالجة الأزمات المحتملة.

6. دراسة (عجيلات، 2013)، بعنوان: "أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعليم على الإبداع التقني".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات، وتحليلها، واختيار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة، والتي تكونت من (36) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدارين المتعدد والبسيط، وتحليل المسار.

وتكوّنت عينة الدراسة من (21) شركة من شركات البرمجة والتصميم والتطوير العاملة في عمان، وتمثلت وحدة المعاينة والتحليل في الأفراد العاملين في الشركات من مختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (106).

وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي) على الإبداع التقني في شركات البرمجة والتصميم والتطوير بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($a > 0.05$)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي) على التوجه بالتعلم في شركات البرمجة والتصميم والتطوير بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($a > 0.05$)، ووجود تأثير ذي دلالة

إحصائية للتوجُّه بالتعلم على الإبداع التقني في شركات البرمجة والتصميم والتطوير بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($a>0.05$)، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية على الإبداع التقني بوجود التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في شركات البرمجة والتصميم والتطوير بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($a>0.05$).

وقد أوصت الدراسة بربط مخرجات تطبيق مبادئ المنظمة الذكية في الشركات محل الدراسة ببعضها؛ لتحقيق البناء التراكمي للخبرات بصورة منهجية وشمولية، والذي ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع والأداء، واعتماد عناصر التوجُّه بالتعلم، وترجمتها عملياً على أرض الواقع في الشركات محل الدراسة، وبما يحقق لها من نتائج إيجابية تتعلق بثقافة الجودة على مختلف المستويات الإدارية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

1- Androniceanu, (2011) "motivation of human resoures for sutainable organizational deveploment"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة للتطوير التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من (1000) موظف من ثلاث منظمات كبيرة بمدينة بوخارست الرومانية، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (460) موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ضرورة الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتخفيف الضغوط الوظيفية، ومنح الحوافز التشجيعية للحصول على الاستدامة للتطوير التنظيمي.

واوصت بتحفيز الموارد البشرية، وتحسين المناخ التنظيمي؛ للمساهمة في ارتفاع مستوى التطوير التنظيمي المستدام.

2- Skarp (2011)" organizational development and coaching in complex environment"

تهدف الدراسة إلى التركيز على التفكير السائد حول التطوير التنظيمي، والتدريب الذي يستخدم في نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم، والذي يدرس في معظم المدارس والجامعات، وتبين الدراسة أيضًا أن هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير في حالة الاستجابة للتغيير الناتج عن

الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة، وكيف يؤثر هذا التفكير على التطوير التنظيمي والتدريب، ولكي يحقق الباحث أهداف الرسالة، قام بتطبيق التطوير التنظيمي في حالة التغيرات البيئية المعقدة على المنظمة، ثم قام بدراسة وجهات النظر السائدة في المنظمة، وكيف تأثر التطوير التنظيمي والتدريب بهذا التغيير.

بيّنت نتائج الدراسة أنّ التفكير في ظلّ ظروف بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة؛ من أجل القيام بعملية التطوير، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية، وبيّنت أيضًا أن هذه الطريقة في التفكير تمكّن المطوّر التنظيمي أو المدرب من التركيز في مجالات العمل بشكل أفضل وبأكثر أهمية.

3- Hallgrimsson (2008)"Change management and change readiness employees attitudes during times of proposed merger"

تهدف الدراسة إلى معرفة آثار إدارة التغيير، والتعرّف على مواقف الموظفين من التغيير، ويتم ذلك من خلال استعراض الأدب الذي يتناول إدارة التغيير، ثم القيام بعملية التحليل التجريبي، وتحقيقًا لهذه الأهداف تمّ عمل استبانة، وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من 87 موظفًا، موزعين على 3 منظمات، كما تم إجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين لثلاث منظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أنّه كلما زاد استعداد الموظفين للتغيير، زاد الرضا الوظيفي، ولكن لم تبين الدراسة العلاقة بين استعداد الموظفين للتغيير والالتزام به، وتشير النتائج أيضًا إلى أنّ المنظمات التي تواجه تغييرًا جزئيًا أو متقطعًا لا تبلغ مستويات أدنى في استعداد الموظفين للتغيير من تلك المنظمات التي تواجه تغييرًا تدريجيًا.

4- Worrall (2005)"The impact of change management on work experience and perception of public manager"

تهدف الدراسة إلى بحث إدارة التغيير من منظورين مختلفين، وهما: أثر التغيير على خبرات العمل، وإدارات مديري القطاع العام لعملية التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيق الدراسة لمدة سنتين متتاليتين (2004-2005)، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع العام، ومؤسسات القطاع

الخاص، والمؤسسات الخدمائية في الولايات المتحدة، حيث أجريت الدراسة في عام 2004 على 1362 موظفًا، وفي عام 2005 على 1313 موظفًا تم اختيارهم بشكل عشوائي.

وأظهرت الدراسة أنّ التغيير في المنظمات يحتاج إلى المزيد من التدريب، حتى يمتلك الأفراد العاملون المقدرّة والمهارات العالية للقيام بالتغيير المطلوب.

5- Levin, (2004) "Intelligence strategy: The integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations"

هدفت الدراسة إلى محاولة بناء إطار نظري يشكل السمات المهمة لاستراتيجية الذكاء في المنظمة انطلاقًا من أنّ نظرية المنظمة الذكية تتعامل أساسًا مع فهم وخلق الأنظمة الانسانية الذكية للتكيف الأفضل في عصر المعرفة المركزة، ويكمن مفتاح النجاح في التنظيم أو الهيكله حول الذكاء، وأن المنظمات عامة مثل الكائنات ذكية تتعامل بعقلها المنظمي الخاص ونكائها الجماعي، وعناصر أخرى تتأثر بمستوى الذكاء؛ كالتعقيد، والتكثيف، والتنظيم الذاتي، والتطور؛ كما تبنت الدراسة نظرة ذات شقين؛ الأول يتعلق بالعقل المنظمي كونه المدخل الموجّه للذكاء الجماعي، والشق الثاني يتعلق بالتعلم المنظمي، والتركيز الموجّه لإدارة المعرفة، وأشار إلى أن المنظمات تحتاج إلى عملية تحلّ في مجالات الإدارة والتنظيم والفكر القيادي فيها، وهي تعيش في بيئة الأعمال الحالية وعصر المعرفة المركزة، والذي انتقل فيه الاهتمام من الأصول الملموسة إلى الأصول المعنوية.

وخلصت الدراسة إلى أنّ الذكاء الجماعي سيكون هو الخيار الجديد للمنظمات، وهو النتيجة لصالح التنظيم المؤسسي الذي يركز على المعلومات والمعرفة، وكذلك على ربط الأنظمة المفكرة والإنسانية.

وأوصت الدراسة بأنّ على المنظمات أن تكون ذكية بما فيه الكفاية؛ لتبقى وتستمر في هذه البيئة الجديدة، وبالتالي فإنّ أول عمل يجب أن تقوم به، هو أن تمتلك ما أسمته الدراسة العقل المنظمي، وهو العقل ذو الذكاء العالي الجماعي الناتج من تحسين ذكائها الصناعي، والذكاء الجماعي، والذكاء الذاتي.

6- Chiu (2003). "The study of organizational change management for semiconductor company- A semiconductor company Case study"

تهدف الدراسة للتعرف إلى كيفية إدارة المنظمات بصورة فعالة، وكيف تتأثر المؤثرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات، وتهدف أيضًا إلى تقديم المساعدة للمنظمات المتقدمة تكنولوجياً في مواجهة التغييرات التي تواجهها، ورَكَزَت الدراسة على الهيكل التنظيمي، والتغيير الإداري لشركة إنتاج شبة المواصلات في تايوان.

ولقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة، ومراجعة المراجع، والمستندات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، كما ركزت على ثلاثة محاور أساسية، وهي: إدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وإعادة الهندسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري لشركة إنتاج شبة المواصلات في تايوان معقدة إلى حد ما، وأن الهيكل التنظيمي غير ملائم للتطورات الحالية.

7- Ibbs & wong & Kwak (2001)"change management system"

هدفت الدراسة إلى تقديم نظام إدارة شامل ومتغير، مبني على تعزيز ثقافة التغيير، وإدراك التغيير وتقييم التغيير، وتنفيذ التغيير، والتطوير المستمر، استخدم الباحث أسلوب المقابلة والملاحظة ومراجعة المراجع والمستندات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الفكرة الأساسية من أي نظم الإدارة للتغيير هي الاستباق، أو التعجيل، والإدراك، والتقييم، والتحليل، والتخطيط، والتعلم من الخلافات بطريقة تدعم قابلية المشروع للتطبيق، وأن التعلم من الأخطاء والصدمات مهم جدًا؛ لأن أعضاء الفريق سيُغنون المشروع، ويطبّقون خبراتهم في المستقبل.

ومن الجدير ذكره أن نظام إدارة التغيير المذكور في الدراسة لا يمكن إدراجه مباشرة في منظمة ما بدون وضع بعض التعديلات، فيجب أن تكون نقطة بداية معقولة لكثير من شركات البناء الهندسية؛ من أجل تأسيس مشروع إدارة تغيير شامل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1. التعليق على الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من أبو علبة (2018)، ودراسة غنيم (2017) في دراسة المنظمات الذكية ولكن الدراسة الحالية اعتمدت على المنظمات الذكية كمتغير مستقل، بينما الدراسات السابقة تناولته كمتغير تابع، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الجبوري، والسلمان (2020)، ودراسة القضاة، والنسور وآخرون (2019)، ودراسة قنديل، والشمري (2019)، ودراسة ردايدة (2016)، ودراسة عجيلات (2013) في اعتبار المنظمات الذكية متغير مستقل.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حيث دراسة أبو علبة (2018) اعتمدت مجتمع الدراسة في المنشآت الصناعية، أما دراسة غنيم (2017) فركزت على الكليات التقنية، ودراسة الجبوري، والسلمان (2020) ركزت على جامعة الموصل، ودراسة القضاة، والنسور وآخرون (2019) ركزت على قطاع التكنولوجيا، ودراسة قنديل، والشمري (2019) ركزت على شركات اتصالات، ودراسة ردايدة (2016) ركزت على المستشفيات، ودراسة عجيلات (2013) ركزت على التعليم التقني.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو علبة (2018)، ودراسة غنيم (2017)، ودراسة القضاة، والنسور وآخرون (2019)، ودراسة قنديل، والشمري (2019)، ودراسة ردايدة (2016) في النتائج حيث حصلت المنظمة الذكية على تقدير مرتفع.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو علبة (2018)، ودراسة غنيم (2017)، ودراسة القضاة، والنسور وآخرون (2019) في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة لجمع البيانات، ودراسة

ردايدة (2016)، ودراسة عجيلات (2013) كذلك، أما ودراسة قنديل، والشمري (2019) فقد استخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو وردة (2015)، ودراسة شلبي (2011)، ودراسة بومرقود (2017) في اعتبار التطوير التنظيمي كمتغير تابع.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو وردة (2015) في مجتمع الدراسة حيث ركزت الدراسة السابقة على مدارس وكالة الغوث، ودراسة شلبي (2011) ركزت على الجامعة الإسلامية بغزة، دراسة بومرقود (2017) ركزت على مؤسسة الحبوب والبقول بولاية ام البواقي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو وردة (2015)، ودراسة شلبي (2011)، ودراسة بومرقود (2017) في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو وردة (2015)، ودراسة شلبي (2011)، ودراسة بومرقود (2017) في النتائج حيث جاءت تقديرات أفراد العينة للتطوير التنظيمي بتقدير مرتفع.

2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، فقد خرج الباحث بمجموعةٍ من الفوائد التوجيهية التي شكَّلت أساسًا للتوجُّه نحو الدراسة الحالية، ويمكن إيجازها كما يأتي:

- المساهمة في تكوين الأساس العلمي النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.
- التعرف على أحدث التوجُّهات والأساليب العلمية والبحثية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
- التعرف على مختلف المنهجيات التي تناولت موضوع البحث، والأسس العلمية التي استندت إليها هذه المنهجيات في تطبيق التقنيات البحثية المختلفة.
- التعرف على الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة، والتي أجمعت عليها معظم الدراسات السابقة.
- المساعدة في توجيه الدراسة الحالية نحو اعتماد الأدوات المتنوعة في جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة الحالية.
- التعرف على الأساليب الإحصائية المُستخدمة في عملية تحليل البيانات.

3. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

تعدُّ هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تتماشى مع التغيرات المتلاحقة في بيئات العمل المتنوعة بجميع أشكالها، والتي أصبح التغيُّر المستمر والديناميكي عنوانها الرئيس، وبالتالي فقد ارتبط مع هذا التغير تنامٍ متسارعٍ في الاهتمام بمتغيرات الدراسة المبحوثة، والمتمثلة في توجيه المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي كأبعاد مهمة تتماشى مع الواقع المعاصر للبيئة المتغيرة، وعليه فإنَّ هذه الدراسة تأتي استجابةً للتوجهات الحديثة المتنامية التي تنادي بضرورة مسايرة التغير المستمر بأساليب مبتكرة، وقد جاءت هذه الدراسة تماشيًا مع هذه التوجهات؛ أملاً في تقديم مجموعة من الإسهامات التي تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة التي يمكن حصرها في الآتي:

- تُظهر الدراسة الحالية الإسهامات الفكرية الحديثة في مجال التوجيه نحو المنظمات الذكية.
- تميزت الدراسة الحالية بشمولية المحتوى لأبعاد المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي، حيث تحتوي هذه الدراسة على إطارٍ نظريٍّ تفصيليٍّ، يتناول أحدث ما توصلت إليه الإبداعات العلمية في هذا المجال وبشكل واضح؛ ما يساعد الباحثين والمهتمين بالرجوع إليه، والاستفادة منه بشكل واسع.
- تميزت الدراسة الحالية في كونها تعدُّ الدراسة الأولى على المستوى المحلي -على حد علم الباحث- التي عملت على ربط المنظمات الذكية بمجموعة من المتغيرات الأخرى؛ كإدارة الأزمات وريادة الأعمال، إلا أنَّها لم تتطرق إلى ربط هذا المتغير بالتطور التنظيمي الذي يعدُّ الهدف النهائي الأهم الذي يُسهم في خلق ريادة الأعمال، وتمكين المنظمات بشكلٍ فعليٍّ من إدارة أزماتها؛ كون هذا المتغير يعدُّ بمنزلة البنية التحتية الرئيسة التي يمكن البناء عليها في تعزيز المتغيرات الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة بمجالاتها المتنوعة.
- حاولت هذه الدراسة إكمال الجهود البحثية التي أُجريت على المستوى المحلي والعربي والدولي في مجالي التوجه نحو المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي في عمل المنظمات، وذلك بإضافةٍ جديدةٍ تمثَّلت في البيئة الفلسطينية؛ الأمر الذي يمثل إضافةً مهمةً على المستوى العلمي، وتدعم الجهود البحثية المستمرة في المجال الإداري والتنموي، بما يعزز من أصالة البحث العلمي وحداثته، سواءً من حيث المفاهيم أو التطبيقات في البيئات المتغيرة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

تعدُّ الاتجاهات والأساليب الحاكمة للعمل البحثي من أهم الحثيات التي يتوجب على الباحث التركيز عليها في إطار التنفيذ الدقيق للدراسة البحثية؛ إذ ترتبط هذه الاتجاهات والأساليب بما يُعرف بالإطار المنهجي للدراسة، والذي يركز بشكلٍ أساسي على إيضاح الكيفيات التي اتبعتها الباحثة لإتمام عمله البحثي؛ فالإطار المنهجي للدراسة هو بمنزلة التنظيم الدقيق لحيثياته، سواءً من حيث الطريقة المتبعة أو ما تعرف بالمنهج، أو من حيث الأساليب المتنوعة المُستخدمة في العمل البحثي، سواءً ما ارتبط منها بالدراسة النظرية المحضة أو تلك المرتبطة بالدراسة التطبيقية، أو من حيث الاختبارات التي اعتمد عليها الباحث لإثبات أو نفي فرضياته، فجميع هذه الجوانب تتصهر في إطار واحد يُعرف بالإطار المنهجي للدراسة، والهدف الرئيس لإظهار الإجراءات المنهجية هو الإثبات أو التدعيم العلمي لجميع الجوانب التي طرحها الباحث، وتبريرها بأسس علمية تستند إلى النظريات أو الأساليب أو نتائج الاختبارات التي

استخدمها الباحث في إطار بحثه، ومن هذا المنطلق؛ فإنه يتوجب على الباحث إظهار تلك الأطر؛ بُغية تدعيم القوة العلمية للبحث العلمي، حتى يتمكن من الدفاع عن نتائجه البحثية، وتعميمها على الحالات المدروسة، وفي هذا السياق فإنّ هذا الفصل من الدراسة يوضح المنهجية التي اتبعتها الباحثة في دراسته الحالية، من حيث الأساليب والطرق والإجراءات والأدوات والأساليب التي طبّقها من بداية تحديده للمشكلة البحثية، مروراً بالمنهج الذي اختاره كمسارٍ للدراسة، وانتهاءً باختبار فرضياته البحثية، والإجابة على تساؤلات البحث؛ للوصول إلى تحقيق الهدف النهائي الذي صمّم هذا البحث من أجله.

1.3 منهج الدراسة:

يعدُّ منهج الدراسة بمنزلة الطريق الذي سلكه الباحث في دراسته للظاهرة المبحوثة، وهذا الطريق يرتبط بطبيعة الظاهرة المدروسة؛ فبعض الظواهر البحثية تُوجب على الباحث السير في مسار معين يناسب هذه الظاهرة، والبعض الآخر يُحتمُّ عليه سلوك مسار آخر أكثر ملاءمة لظهوره المبحوثة. وفي هذا الإطار، فقد سلك الباحث في دراسته الراهنة طريقاً يعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعدُّ من المناهج المناسبة لدراسة العلوم الإنسانية الأكثر شيوعاً في الاستخدام، وما يُبرر الاعتماد على هذا المنهج في الدراسة الراهنة هو مناسبتها للظاهرة المبحوثة؛ كونها ترتبط بدراسة ظاهرة إنسانية تختصُّ بإظهار أثر التوجُّه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي؛ فهذا المنهج يُتيح للباحث مجموعةً متنوعةً ومرنةً من الأدوات والأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها في وصف هذه الظاهرة كما هي على أرض الواقع، بالإضافة إلى كونه يلبي الهدف الأساس للظاهرة المبحوثة، والتي تستهدف إظهار الآثار والمسببات للتوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي، وبالتالي فإنّ هذا المنهج يعدُّ من المناهج الدقيقة التي تُتيح للباحث القدرة على استخراج مثل هذه الآثار والمسببات التي تستند أساساً إلى أساليب وتقنيات مرتبطة باستخدام هذا المنهج؛ كتقنيات الانحدار أو الارتباط أو غيرها من الأساليب المرتبطة بالأداة البحثية المستخدمة في دراسة الظاهرة، كما أنّ الاعتماد على هذا المنهج يمكّن الباحث من التحديد الكمي والكيفي لأبعاد الظاهرة المبحوثة، وهو ما يرتبط بأهداف الدراسة المرصودة (لطاد وآخرون، 2019). لذا؛ فقد شكّل هذا المنهج بأدواته المتنوعة مساراً مهماً للعمل البحثي الراهن بجميع جزئياته، حيث اعتمد الباحث على أساليبه وأدواته التي يوفرها؛ بُغية الوصول إلى إجراء التحليل الوصفي المقارن للظاهرة، واستخراج علاقات السبب والآخر؛ من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، بالاعتماد على مجموعة من البرامج الإحصائية المتخصصة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تهدف الدراسة بشكلٍ رئيسٍ لتسليط الضوء على أثر التوجُّه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي، حيث يتمثل الإطار العام لمجتمع الدراسة في العاملين بالمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وبلغ عدد المنظمات حسب إحصائية الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية (893) منظمةً بتاريخ 15 أكتوبر لعام 2020، وهذا يعتبر المجتمع المستهدف، وقام الباحث باختيار مجتمع الدراسة المتاح والمكون من (47) منظمة وفقاً لأربعة معايير تم وضعها بشكل اختياري وغرضي للوصول للمنظمات الفعالة والعاملة؛ متمثلة بـ: (1) عمر المنظمة تزيد عن 15 سنة، (2) عدد الموظفين يزيد عن 10 موظفين، (3) المنظمة فاعلة ونشطة، (4) سنة الإغلاق المالي تزيد عن مليون شيكل، حيث اعتمد الباحث على إفادة من الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية وفقاً للمعايير الأربعة السابقة، وتم تحديد مجتمع الدراسة المتاح وعينة الدراسة في (47) منظمةً وفقاً للمعايير أعلاه، وبذلك يصبح إطار حجم مجتمع عينة الدراسة الفعلية هو المنظمات البالغ عددها (47) منظمةً، وطبيعة عمل تلك المنظمات (قطاع عمل المنظمات: مرأة، حقوق إنسان، صحة، تنموي، تعليم، طفل، شباب، إغاثة، تأهيل)، وبعد أن قام الباحث بتوزيع الاستبانات على منظمات المجتمع المدني، تم الموافقة على (41) منظمةً (6 منظمات رفضت التعامل مع الاستبانة)، وبناءً على ذلك تم توزيع استبانات على الفئة المستهدفة بالدراسة، والمتمثلين بالعاملين بالإدارة العليا والوسطى، وبلغ عدد الموظفين العاملين بالإدارتين (205) موظف، وقام الباحث باتباع أسلوب الحصر الشامل للعاملين بالإدارتين، واسترداد (188) استبانة بنسبة استرداد (91.7%)، والتي تعدُّ نسبةً ممتازةً، ويمكننا الاعتماد عليها بقوة في تعميم نتائج وتوصيات الدراسة.

1.2.3 العينة التجريبية (الاستطلاعية):

لقد شرع الباحث قبل التوسع في دراسته الراهنة بالاعتماد على عينة استطلاعية تهدف إلى الوقوف على الجوانب المرتبط بقوة الأداة، ووضوحها، ومدى ملاءمتها للهدف البحثي من حيث المضمون والثبات، ومدى فهم المبحوثين لمكوناتها. وبناءً على ذلك؛ قام الباحث بالاعتماد على توزيع عينة تجريبية مكونة من (34) مستجيباً ومستجيبةً؛ من أجل التحقق من صلاحية الاستبانة متمثلة بـ (معايير الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) والتي تعدُّ الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية، وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة متمثلة بمعايير الصدق والثبات، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية بشكل كامل، وتعدُّ العينة الاستطلاعية خارج إطار عينة الدراسة الفعلية، والجدول (1.3) يوضح وصف العينة التجريبية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

جدول (1.3): يوضح وصف العينة التجريبية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (العدد = 34)

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%
العمر	7	20.6	25-34 سنة	28	82.4
	8	23.5	35-42 سنة	6	17.6
	10	29.4	43-50 سنة	8	23.5
	9	26.5	50 سنة فأكثر	8	23.5
المؤهل العلمي	3	8.8	دبلوم فأقل	18	52.9
	25	73.5	بكالوريوس		
	6	17.6	دراسات عليا		
النوع			ذكر		
			أنثى		
سنوات الخدمة			5 أقل من 10		
			10 أقل من 15		
			15 سنة فأكثر		

3.3. محتوى أداة الدراسة:

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي اعتمدها الباحث لتنفيذ الدراسة البحثية الراهنة، حيث قام بتصميم تلك الأداة استنادًا إلى الأسس العلمية الناظمة للعمل البحثي، والمرتبطة بشروط التصميم والمحتوى المرتبط بالنظريات العلمية التي تشكل أساسًا لتشكيل محتوياتها، وقد تم الوصول إلى جميع المكونات للمحاور والأبعاد، استنادًا إلى الأسس العلمية التي وفرتها تلك الأدبيات، مع إجراء التعديلات المناسبة على الفقرات؛ لتتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة والبيئة التي تم استهدافها، ولأغراض ضمان قوة الأداة من الناحية العلمية، فقد قام الباحث بعرضها على ذوي الاختصاص من الطواقم الأكاديمية المختصة، والتي يقف على رأسها المشرف الأكاديمي، وتدقيقها بشكل ملائم؛ بغية إخراجها بشكلها النهائي، وعرضها على المحكمين.

حيث تكوّنت أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أقسام رئيسية، ويتكون القسم الأول من البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة المتمثلة بـ (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن، المسمى الوظيفي، النطاق الجغرافي لعمل المنظمة)، بينما يتمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسية بأبعادها الفرعية، والتي شكلت الأساس العلمي لتغطية جوانب الموضوع البحثي الخاص بدراسة أثر التوجّه نحو المنظّمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، وشملت هذه الاستبانة جميع متغيرات الدراسة التي تمثلت بالمتغير المستقل (المنظمة الذكية) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)، إذ تكونت "المنظمة الذكية" بأبعادها المتنوعة (المتغير المستقل) والذي تم قياسه من خلال (38) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (فقرات البعد الأول: بلوغ الغايات = 8 فقرات، فقرات البعد الثاني: فهم البيئة = 10 فقرات، فقرات البعد الثالث: مناقلة الموارد = 6 فقرات،

فقرات البعد الرابع: بناء الذكاء الجماعي = 8 فقرات، فقرات البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية = 6 فقرات)، بينما يُمثل "التطوير التنظيمي" المتغير التابع الذي تم قياسه من خلال (16) فقرة، وبذلك تصبح الاستبانة مكونةً من (54) فقرة، حيث استند الباحث في تصميم أبعاد ومتغيرات الدراسة على الدراسات السابقة، والجدول (1.3) يوضح محتوى أداة الدراسة.

جدول (1.3) يوضح محتوى أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة.

عدد الفقرات	المتغيرات	الأبعاد	المحاور
8	مستقل	البعد الأول: بلوغ الغايات	المحور الأول
10		البعد الثاني: فهم البيئة	
6		البعد الثالث: مناقلة الموارد	
8		البعد الرابع: الذكاء الجماعي	
6		البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية	
38		المحور الأول ككل: المنظمات الذكية	
16	تابع	المحور الثاني: التطوير التنظيمي	
54		الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا على الدراسات السابقة المذكورة في محتوى أداة الدراسة.

4.3. المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

يعدُّ مقياس ليكرت الخماسي من أشهر المقاييس المتَّبعة في قياس الاتجاهات الإنسانية، وقد اعتمد الباحث على استخدام هذا المقياس لتصحيح أداة الدراسة، وتستند الفكرة الرئيسة لهذا المقياس على تحديد ردود تدلُّ على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، ويكون المقياس المستعمل لتحديد درجة الموافقة والاختلاف حول قضية ما من خلال إبداء الرأي المحدد بخمسة خيارات، ومن هنا جاءت التسمية بمقياس ليكرت الخماسي، وتتحصر ردود الأفعال في مجموعة من الدرجات تبدأ بالرقم (1) الذي يشير إلى مستويات من عدم الموافقة المرتفعة جدًا حول الفقرة المطروحة، بينما تشير الدرجة

(2) إلى عدم الموافقة، وتمثل الدرجة (3) القيمة المحايدة، وتشير الدرجة (4) إلى الموافقة على الفقرة، وأخيراً فإنَّ الدرجة (5) تشير إلى الموافقة بشدة من قبل المبحوث على الفقرة المطروحة، ولتحديد مستوى الموافقة على كلّ فقرة من الفقرات، وكلِّ بُعْدٍ، وكلِّ محور ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي، والجدول (2.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمسة مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (2.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة

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

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي المكون من 5 إجابات".

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

1.4.3 صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

يعدُّ تحقيق الصدق الظاهري من الجوانب الرئيسية التي تشكل أساساً للعمل البحثي؛ إذ يرتبط هذا الصدق بقوة تمثيل الأداة للمضمون المستهدف، ويعبّر عن هذا المضمون بالمحاور والأبعاد الخاصة بالأداة المستخدمة، ويجب أن ينبع أساساً من إطار علمي تورده النظريات العلمية التي تناولت هذه المحاور والأبعاد بشمولية، وتمتد إلى جميع المكونات التي أوردتها تلك النظريات؛ بُغية الوصول إلى أداة معبرة عن المحتوى العلمي المرتبط بتلك النظريات؛ فقدره الباحث على تمثيل المتغيرات بأبعادها المتنوعة تمثيلاً علمياً دقيقاً وفقاً لما أوردته النظريات العلمية المتنوعة المرتبطة بالظاهرة المبحوثة وإلمامه بجميع التفاصيل التي تغطي كل القضايا والجوانب العلمية المرتبطة بكلِّ متغير من متغيراتها يشير إلى قدرة الأداة على تحقيق هذا النوع من أنواع الصدق، ولتحقيق هذا النوع من أنواع الصدق؛ فقد قام الباحث بدراسةٍ دقيقةٍ لتلك النظريات، وتصميم الأداة وفقاً لما أوردته تلك الأدبيات، بالإضافة إلى تعزيزه بآراء الخبراء والمختصين؛ للحكم على جودة الأداة المصممة من قبل الباحث، حيث قام بعرض

تلك الأداة على مجموعة متنوعة من الخبراء والمختصين في الحقل الأكاديمي، باعتبارهم الجهة الأدر على الحكم المرتبط بالمحتوى العلمي للأداة، ويطلق على هؤلاء الخبراء والمختصين بالمحكّمين، ويمكن تقييم درجة صدق المحتوى للمقياس من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكّمين" (ازيدي، حرطاني ، 2019). وبناءً على ذلك، قام الباحث بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة للدراسة بشكلها الأولي، حيث تم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال، وبلغ عددهم (5) خبراء، وتم إجراء تحكيم الاستبانة، وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية (الملحق رقم 2).

واعتمد الباحث في حساب نسبة صدق المحتوى على معادلة لاوشي (Lawshe) (Berteau, zait,) (2013) وتتص المعادلة على ما يأتي:

$$CVR = n-1/N$$

Content Validity Ratio (CVR): نسبة صدق المحتوى، n: عدد المحكّمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسية، N: مجموعة المحكّمين.

ومن خلال نتائج المعادلة، فقد بلغت نسبة الصدق (المنظمات الذكية) = 0.83، التطوير التنظيمي = 0.92)، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود صدق محتوى، وذلك بناءً على أنّ نتيجة المعيار أكبر من (0.60) وهذا يؤكد أنّ الاستبانة صادقة لما وضعه لقياسه، والجدول الآتي يوضح نتائج نسبة الصدق لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

جدول (3.3): يوضح نتائج نسبة الصدق الظاهري من خلال معادلة لاوشي (Lawshe)

المحاور	الأبعاد	المتغيرات	عدد الفقرات	نسبة الصدق
المحور الأول	البعد الأول: بلوغ الغايات	مستقل	8	0.80
	البعد الثاني: فهم البيئة		10	0.82
	البعد الثالث: مناقلة الموارد		6	0.87
	البعد الرابع: الذكاء الجماعي		8	0.90
	البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية		6	0.75
	المحور الأول ككل: المنظمات الذكية		38	0.83
	المحور الثاني: التطوير التنظيمي	تابع	16	0.92
	الاستبانة ككل		54	0.88

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا على معادلة لاوشي لقياس نسبة الصدق.

2.4.3. صدق الاتساق الداخلي:

يهدف هذا الشكل من أشكال الصدق إلى تعزيز تقييم جودة الأداة المستخدمة، حيث يمكن الوصول إليه من خلال استخراجها من خلال الارتباطات بين الفقرات المعتمدة في أبعاد الأداة المتنوعة مع البعد ذاته، أو المحور الذي تنتمي إليه، حيث يتم الحكم على توافر مثل هذا النوع من الاتساق من خلال نتيجة اختبار ارتباط بيرسون؛ إذ يجب أن يتوفر وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بينهما؛ للحكم على توافر صدق الاتساق الداخلي من عدمه.

1.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: بلوغ الغايات:

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات البعد الأول "بلوغ الغايات" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه. حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة السابعة التي تنص على: "تعمل المنظمة على صياغة أهدافها وفقًا للمتغيرات الخارجية" (0.590)، وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، بينما كانت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الرابعة التي تنص على: "تسعى المنظمة إلى وضع أهداف قابلة للقياس" (0.833)، وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (4.3) يوضح النتائج.

جدول (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول (بلوغ الغايات).

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تعمل المنظمة على تطبيق بدائل متعددة بغرض تحقيق قيمة مضافة.	**0.679	0.000
2	تمارس المنظمة عملية التعلم المستمر للوصول إلى توليد قيمة أكبر للمنظمة والمستهدفين.	**0.715	0.000
3	تسعى المنظمة إلى وضع أهداف محددة.	**0.725	0.000
4	تسعى المنظمة إلى وضع أهداف قابلة للقياس.	**0.833	0.000
5	تسعى المنظمة إلى وضع أهداف محددة بوقت.	**0.657	0.000

6	تعمل المنظمة على وضع أهداف تساهم في تحقيق رسالتها.	**0.594	0.000
7	تعمل المنظمة على صياغة أهدافها وفقاً للمتغيرات الخارجية.	**0.590	0.000
8	تنظم المنظمة حلقات عصف ذهني لاستثمار الذكاء الجماعي في صياغة الأهداف.	**0.786	0.000
فقرات البعد الأول: بلوغ الغايات			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج spss.

2.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: فهم البيئة:

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات البعد الثاني "فهم البيئة" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه. حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الثانية التي تنص على: "تحدد المنظمة حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بالقرارات، ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها" (0.602)، وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الرابعة التي تنص على: "تعمل المنظمة على تحديد مصادر اللاتأكد البيئي المتعلقة بعملها للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات" (0.779)، وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (5.3) يوضح النتائج.

جدول (5.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثاني (فهم البيئة)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة الاستطلاعية 34 استبانة
1	تأخذ المنظمة مراجعة حالات اللاتأكد البيئي عند اتخاذها لأي قرار.	**0.682	0.000	
2	تحدد المنظمة حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بالقرارات، ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها.	**0.602	0.000	
3	توفر المنظمة متخصصين داخليين للمساعدة في تقييم آثار حالات اللاتأكد البيئي.	**0.719	0.000	
4	تعمل المنظمة على تحديد مصادر اللاتأكد البيئي المتعلقة بعملها للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.	**0.779	0.000	
5	تؤثر حالات عدم التأكد في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.	**0.632	0.000	
6	تمتلك المنظمة قدرة على رصد حالات التغيير البيئي.	**0.751	0.000	

7	تضع المنظمة خططاً لرصد التغيرات البيئية.	**0.688	0.000
8	تطور المنظمة مسارات (سيناريوهات) مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية.	**0.661	0.000
9	تستعرض المنظمة وجهات النظر المتعددة وفق المنظور الكلي لنظامها عند التفكير بقضاياها الاستراتيجية.	**0.692	0.000
10	تعمل المنظمة على كشف وتوضيح علاقات السبب - النتيجة بين العوامل المؤثرة في القرار.	**0.720	0.000
فقرات البعد الثاني: فهم البيئة			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج spss.

3.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: مناقلة الموارد:

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات البعد الثالث "مناقلة الموارد" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه؛ حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الخامسة التي تنص على: "تستخدم المنظمة مواردها بشكلٍ علميٍّ لمواجهة الغموض في البيئة" (0.663)، وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثالثة التي تنص على: "تتبنى المنظمة أسلوب الحوار مع الموظفين عند إعادة هيكلة أنشطتها أثناء فترات التغيير" (0.884)، وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (6.3) يوضح النتائج.

جدول (6.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثالث (مناقلة الموارد).

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة الاستطلاعية
1	تشجع المنظمة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لتحقيق الانسجام في الفهم المشترك للأهداف.	**0.807	0.000	34 استبانة
2	يتم في المنظمة الحصول على المعلومات وتجميعها وتبادلها بين الأفراد وتطبيقها.	**0.859	0.000	
3	تتبنى المنظمة أسلوب الحوار مع الموظفين عند إعادة هيكلة	**0.884	0.000	

			أنشطتها أثناء فترات التغيير.	
4	0.000	**0.730	تمتلك المنظمة خطة واضحة لمناقلة الموارد.	
5	0.000	**0.663	تستخدم المنظمة مواردها بشكل علمي لمواجهة الغموض في البيئة.	
6	0.000	**0.685	تضع المنظمة خطة لأولويات الاستثمار في الموارد من أجل تحقيق أهدافها.	
فقرات البعد الثالث: مناقلة الموارد				

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج spss.

4.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: بناء الذكاء الجماعي:

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات البعد الرابع "بناء الذكاء الجماعي" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبعد نفسه. حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الخامسة التي تنص على: "تسعى المنظمة لإبقاء الفريق الإداري جاداً، ويتحمل مسؤولياته وأدواره بفعالية" (0.554) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبلغ مستوى الدلالة (0.001 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة السابعة التي تنص على: "توفر المنظمة مناخاً وبيئةً إبداعية لفرق العمل في عملية اتخاذ القرار" (0.880)، وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (7.3) يوضح النتائج.

جدول (7.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الرابع (بناء الذكاء الجماعي)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة الاستطلاعية
1	تعمل المنظمة على إخضاع موظفيها للتدريب والتأهيل بعد اختيارهم	**0.761	0.000	34 استبانة
2	تتبنى المنظمة نماذج إدارية تساعد في سرعة الاستجابة للمواقف المختلفة	**0.848	0.000	
3	تعتمد المنظمة جلسات العصف الذهني لفرق العمل في عمليات اتخاذ القرار	**0.761	0.000	
4	تعزز المنظمة فرق العمل كاستراتيجية في أعمالها	**0.711	0.000	

5	تسعى المنظمة لإبقاء الفريق الإداري جادًا، ويتحمل مسؤولياته وأدواره بفعالية	**0.544	0.001
6	تعتمد المنظمة في استقطابها للعاملين معايير التميز للعمل ضمن فريقها	**0.773	0.000
7	توفر المنظمة مناخًا وبيئة إبداعية لفرق العمل في عملية اتخاذ القرار	**0.880	0.000
8	تعزز المنظمة التفكير الجماعي من أجل خلق أفكار جديدة	**0.767	0.000
فقرات البعد الرابع: بناء الذكاء الجماعي			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

المصدر: إعداد الباحث استنادًا لمخرجات برنامج SPSS.

5.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية:

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبُعد الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات البعد الخامس "توليد البدائل الاستراتيجية" بين متوسط فقرات البعد والمتوسط العام للبُعد نفسه. حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة السادسة التي تنص على: "تعتمد المنظمة على موظفيها في التفكير واتخاذ القرار ولا تعتمد على توفير خبراء خارجيين" (0.793) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الأولى التي تنص على: "تقوم منظمنا بإيجاد الكثير من البدائل الاستراتيجية وتقييمها للوصول إلى القرارات الرشيدة" (0.878)، وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (8.3) يوضح النتائج.

جدول (8.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبُعد الخامس

(توليد البدائل الاستراتيجية)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة الاستطلاعية
1	تقوم منظمنا بإيجاد الكثير من البدائل الاستراتيجية وتقييمها للوصول إلى القرارات الرشيدة.	**0.878	0.000	34 استبانة
2	تتيح المنظمة المجال وتشجع الأفكار الإبداعية الجديدة.	**0.800	0.000	
3	تستخدم المنظمة التقنيات الحديثة في توليد البدائل الاستراتيجية لاتخاذ	**0.870	0.000	

القرارات.			
4	تعتمد المنظمة الدورية في توليد البدائل الاستراتيجية للقرارات المهمة.	**0.797	0.000
5	توفر المنظمة الدعم التحليلي لتقييم البدائل الاستراتيجية المحددة من قبلها.	**0.842	0.000
6	تعتمد المنظمة على موظفيها في التفكير واتخاذ القرار ولا تعتمد على توفير خبراء خارجيين.	**0.793	0.000
فقرات البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

المصدر: إعداد الباحث استنادًا لمخرجات برنامج SPSS.

4.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التطوير التنظيمي:

استنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والمحور الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لفقرات المحور الثاني "التطوير التنظيمي" بين متوسط فقرات المحور والمتوسط العام للمحور نفسه.

حيث بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة السابعة التي تنص على: "تحرص المنظمة على حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين العاملين من أجل الحفاظ على فريق عمل متماسك" (0.584) وكان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثانية عشرة التي تنص على: "تسعى المنظمة لتصميم هيكل مرن بُغية استيعاب سياسات وإجراءات العمل بما يتناسب مع عملية التطوير" (0.853) وقد كان هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (9.3) يوضح النتائج.

جدول (9.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني (التطوير التنظيمي)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	حجم العينة الاستطلاعية
1	تعمل المنظمة على تنمية قدرات العاملين وفق خطة مبنية على تحديد احتياج دوري.	**0.752	0.000	34 استبانة
2	تشارك المنظمة العاملين في عمليات صنع القرار من أجل توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار.	**0.731	0.000	

0.000	**0.830	تعمل المنظمة على تسكين العاملين في المواقع الوظيفية الملائمة لقدراتهم وإمكانياتهم.	3
0.000	**0.705	تعمل المنظمة على تحديد مخصص مالي في ميزانيتها بغرض تطوير قدرات العاملين.	4
0.000	**0.648	تشرح المنظمة للعاملين أهداف وأسباب عملية التطوير فيها.	5
0.000	**0.750	تعمل المنظمة على بث روح الجماعة بُغية تعزيز التماسك بين العاملين كفريق واحد في المستويات الوظيفية.	6
0.000	**0.584	تحرص المنظمة على حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين العاملين من أجل الحفاظ على فريق عمل متماسك.	7
0.000	**0.739	تسعى المنظمة إلى تطوير التنسيق والاتصال والتواصل بين العاملين والأقسام.	8
0.000	**0.827	تجري المنظمة عمليات تقييم دورية للعاملين والأنشطة للتعرف على نقاط القوة والضعف.	9
0.000	**0.730	تعمل المنظمة على تطوير العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات والمعلومات داخل المنظمة.	10
0.000	**0.829	تعمل المنظمة على تحديث الوصف الوظيفي والمهام وفقاً لمتطلبات عملية التطوير.	11
0.000	**0.853	تسعى المنظمة لتصميم هيكل مرن بغية استيعاب سياسات وإجراءات العمل بما يتناسب مع عملية التطوير.	12
0.000	**0.726	تراعي المنظمة التغيرات الداخلية والخارجية في تصميم استراتيجياتها.	13
0.000	**0.789	تتيح المنظمة فرصاً للتطوير والابتكار والأفكار الإبداعية.	14
0.000	**0.738	تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين بغية إشراكهم في إدارة عملية التطوير.	15
0.000	**0.709	تعمل المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي لتسهيل العمل.	16
فقرات المحور الثاني: التطوير التنظيمي			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج spss.

3.4.3. الصدق البنائي:

لقد اعتمد الباحث على طريقتين رئيسيتين لتحقيق معيار الصدق البنائي لفقرات وأبعاد الدراسة، حيث شملت هذه الطريقة كلا من طريقة اختبار معامل ارتباط بيرسون، والذي يوضح درجة الارتباط ما بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن (0.05)، وطريقة الصدق التقاربي، والتي يتم قياسها من خلال نسبة التحميل أو التشبع، وبهذه المعايير يتم التحقق من الصدق البنائي.

1.3.4.3 صدق البنائي من خلال طريقة الأولى اختبار معامل ارتباط بيرسون:

يشير الصدق البنائي إلى قوة ارتباط البعد أو المتغير بالمحور المنتمي إليه فهو أحد أشكال صدق الأداة الذي يتم التوصل إليه من خلال استخلاص درجة الارتباط ما بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويتم التوصل إليه بتحديد قيمة معامل ارتباط بيرسون، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن (0.05)، حيث يتضح من خلال الجدول (10.3) الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستنادًا إلى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول (المنظمات الذكية) والأبعاد المنتمية إليه، حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور ما بين البعد الأول "بلوغ الغاية"، وبلغت قيمة الصدق (0.735) بمستوى دلالة 0.000 أقل من (0.05) والبعد الرابع "بناء الذكاء الجماعي" وبلغت قيمة الصدق (0.890) بمستوى دلالة 0.000 أقل من (0.05)، وتشير هذه القيم إلى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001).

جدول (10.3): الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون.

التحقق	مستوى الدلالة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير	متغيرات الدراسة	
تم التحقق من خلال العينة الاستطلاعية حجمها 34	0.000	**0.735	المستقل	الأبعاد	بلوغ الغاية
	0.000	**0.840		فهم البيئة	
	0.000	**0.835		مناقلة الموارد	
	0.000	**0.890		بناء الذكاء الجماعي	
	0.000	**0.827		توليد البدائل الاستراتيجية	
	-----			الدرجة الكلية للمحور "المنظمات الذكية"	

** ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.01).

المصدر: إعداد الباحث استنادًا لمخرجات (برنامج spss، 2020).

2.3.4.3 الصدق البنائي من خلال طريقة الصدق التقاربي: (نسبة التحميل أو التشبع)

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال درجة التشبع (درجة التشبع الفقرات عليها: والقيمة المقبول لدرجة التشبع هي 0.4) ويتم حذف الفقرات التي تقل عنها (طويطي، 2019)، حيث يوضح جدول

(11.3) التحليل العاملي "درجة التشبع" لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل المتمثل بـ (المنظمات الذكية)، وفقرات المحور الثاني (التطوير التنظيمي)، والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد أو المحور المنتمي إليه.

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لدرجة التشبع، تبين وجود فقرات أكبر من درجة التشبع (0.4) وتشير إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع)، حيث كانت جميع الفقرات تحقق معيار صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي، وجاءت درجة تشبع فقرات المحور الأول "المنظمات الذكية" (الفقرة الخامسة = 0.513 من البعد الأول "بلوغ الغايات"، الفقرة الثالثة = 0.904 من البعد الثالث "مناقلة الموارد")، أما فيما يتعلق بفقرات المحور الثاني "التطوير التنظيمي" فجاءت درجة تشبع الفقرات (الفقرة السابعة = 0.435، الفقرة الثانية عشر = 0.730)، وتعدُّ هذه القيم جيدة، ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وبذلك تمَّ تحقيق معيار الصدق التقاربي من خلال درجة التشبع (التحميل).

جدول (11.3): نتائج نسبة التحميل أو التشبع لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة

المحور الأول: المنظمات الذكية					
البعد الأول: بلوغ الغايات		البعد الثاني: فهم البيئة		البعد الثالث: مناقلة الموارد	
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 1	0.578	الفقرة 1	0.704	الفقرة 1	0.783
الفقرة 2	0.613	الفقرة 2	0.615	الفقرة 2	0.857
الفقرة 3	0.633	الفقرة 3	0.699	الفقرة 3	0.904
الفقرة 4	0.832	الفقرة 4	0.768	الفقرة 4	0.719
الفقرة 5	0.513	الفقرة 5	0.621	الفقرة 5	0.662
الفقرة 6	0.687	الفقرة 6	0.767	الفقرة 6	0.702
الفقرة 7	0.569	الفقرة 7	0.706		
الفقرة 8	0.763	الفقرة 8	0.656		
		الفقرة 9	0.684		
		الفقرة 10	0.714		
البعد الرابع: بناء الذكاء الجماعي			البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية		
الفقرة 1	0.741	الفقرة 7	0.872	الفقرة 1	0.879
الفقرة 2	0.847	الفقرة 8	0.766	الفقرة 2	0.795
الفقرة 3	0.726			الفقرة 3	0.877
الفقرة 4	0.695			الفقرة 4	0.801
الفقرة 5	0.529			الفقرة 5	0.841
الفقرة 6	0.813			الفقرة 6	0.787
المحور الثاني: التطوير التنظيمي					

0.542	الفقرة 15	0.590	الفقرة 8	0.524	الفقرة 1
0.527	الفقرة 16	0.671	الفقرة 9	0.490	الفقرة 2
		0.569	الفقرة 10	0.670	الفقرة 3
		0.659	الفقرة 11	0.458	الفقرة 4
		0.730	الفقرة 12	0.408	الفقرة 5
		0.516	الفقرة 13	0.556	الفقرة 6
		0.622	الفقرة 14	0.435	الفقرة 7

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

5.3. ثبات أداة الدراسة:

يعدُّ ثبات الإدارة المستخدمة من المعايير المهمة التي يتم الاعتماد عليها لتحديد ملاءمة الأداة للاستخدام التطبيقي؛ إذ يرتبط مفهوم الثبات بإمكانية الاعتماد على ذات الأداة في الاستخدام مرة أخرى في ظروف مشابهة، والحصول على نتائج متقاربة مع تلك النتائج التي تم الحصول عليها في الوقت الراهن، وتعدُّ أداة القياس ثابتة عند تحقيقها لمعامل ثبات مقبول يبلغ في حدّه الأدنى (0.700) يمكن من خلالها الحكم بثبات الأداة المستخدمة (خنوش، وعدة، 2018).

وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول ككل الذي يمثل (المنظمات الذكية) (0.947)، بينما المحور الثاني (التطوير التنظيمي) (0.945)، فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول (0.978)، وللمحور الثاني (0.876)، أما نتائج اختبار معامل أوميغا الموزونة للمحور الأول (0.945)، وللمحور الثاني (0.946)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، والجدول (12.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول (12.3): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة.

متغيرات الدراسة	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	معامل اوميغا الموزونة
البعد الأول: بلوغ الغاية	0.799	0.855	0.780
البعد الثاني: فهم البيئة	0.877	0.903	0.854
البعد الثالث: مناقلة الموارد	0.863	0.900	0.880
البعد الرابع: بناء الذكاء الجماعي	0.889	0.913	0.890
البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية	0.908	0.930	0.909
الدرجة الكلية للمحور الأول "المنظمات الذكية"	0.947	0.978	0.945
الدرجة الكلية للمحور الثاني "التطوير التنظيمي"	0.945	0.876	0.946

المصدر: إعداد الباحث استنادًا على مخرجات (برنامج SPSS، برنامج AMOS 2020).

6.3 تحقيق معايير الصدق والثبات:

بعد أن قام الباحث بتوزيع العينة الاستطلاعية المكونة من (34) مفردة، تمّ التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، حيث توصلت نتائج معايير الصدق والثبات لتحقيق جميع معايير الصدق والثبات، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة الفعلية، وبذلك يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها، والجدول الآتي يوضح معايير تحقق الاستبانة.

جدول (9.3): طريقة ومدى تحقق الاختبارات.

الرقم	الاختبارات	طريقة تحقق الاختبارات	مدى تحقق الاختبارات
1.	صدق متغيرات الدراسة	• لجنة من المحكمين (5 خبراء) من خلال معادلة لاوشي. • معامل ارتباط بيرسون	• تم التحقق
	• صدق الظاهري • صدق الاتساق الداخلي	• معامل ارتباط بيرسون • درجة التشبع (التحميل)	• تم التحقق
2.	ثبات متغيرات الدراسة	• ألفا كرونباخ • الثبات المركب • معامل أوميغا الموزونة	• تم التحقق

المصدر: من إعداد الباحث استنادًا على الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

7.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

تتشرط الأدبيات العلمية القيام بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، والتحقق من توافره كشرطٍ يجب توافره قبل الشروع باختبار الفرضيات البحثية، وذلك بهدف تمكين الباحث من تحديد طبيعة الاختبارات الإحصائية التي يمكنه الاعتماد عليها عند تنفيذ دراسته البحثية، سواءً ما يرتبط منها بالاختبارات المعلمية أو تلك المرتبطة بتمكينه من استخدام الاختبارات اللامعلمية، ولكن الباحث اعتمد على الاختبارات المعلمية بدون الشروع في استخدام اختبار التوزيع الطبيعي بناءً على شرطين، وهما: (1) إذا كان حجم العينة يزيد عن 30 استبانة تبعًا لنظرية النهاية المركزية يجب استخدام الاختبارات المعلمية. (2) إذا تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة، وبناءً على الشرطين تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة (Geoff Norman, 2010).

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

جدول (13.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (AMOS) (SPSS V.25)		
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون). • صدق الاتساق الداخلي من خلال (درجة التشبع باستخدام التحليل العاملي) • صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • طريقة ألفا كرونباخ • طريقة الثبات المركب • طريقة معامل أوميغا الموزونة
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (أبعاد ومحاور الدراسة)	<ul style="list-style-type: none"> • الجداول التكرارية والنسب المئوية • الوسط الحسابي • الوزن النسبي • الانحراف المعياري • اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة الأشكال البيانية
4.	اختبارات فرضيات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • معامل ارتباط بيرسون (Person correlations). • طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). • اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

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

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

المقدمة:

إنَّ تحليل النتائج وتفسير مضامينها واستخلاص النتائج منها من الأعمال المهمة التي تشكّل الحصلة النهائية المتوخَّاة من العمل البحثي؛ إذ إنَّ الحصول على النتائج المجردة التي تزود الباحث بمؤشرات ستكون مجرد أرقام جامدة، ما لم يمتلك الباحث القدرة على تفسيرها استنادًا إلى دراسته العميقة لواقع الظاهرة المبحوثة؛ لذا فإنَّ استخلاص وتحليل وتفسير تلك النتائج يعدُّ العنصر الأهم في الدراسة البحثية؛ كونها تشكل الأساس الذي سيمكِّن الباحث من تحقيق الأهداف، وإثبات أو نفي الفرضيات البحثية التي شكَّلت الأساس الذي بُنيت عليه الدراسة، فالتحليل الوصفي للظاهرة المبحوثة يرتبط بقدرة الباحث على تشخيص الأبعاد قيد الدراسة، وإظهار واقعها كما هي على أرض الواقع، وتعزيزها بالنسب التي تُشير إلى مستويات توافرها، فيما يرتبط بإجراء التحليلات الخاصة بالعلاقات والآثار المتداخلة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يعرف باختبار الفرضيات البحثية والوصول إلى نتائج مثبتة أو نافية لهذه الفرضيات، وفي كلا الجانبين يتوجب على الباحث إجراء التحليل المعمق للنتائج المستخلصة، وربط هذا التحليل بالجوانب العلمية التي أوردتها النظريات العلمية سواء فيما يتعلق باتجاه العلاقات أو الأسباب، مع صبغ هذا التحليل بالاجتهاد الشخصي للباحث وفقًا للمعايشة الميدانية في إطار الظواهر المدروسة أو الخدمة العملية، وهو ما يطلق عليه "التعقيب على النتائج البحثية" وربطها بالدراسات السابقة المشابهة للعمل البحثي؛ لذا فإن هذا الفصل من الدراسة يعرض وبشكل تفصيلي جميع النتائج البحثية، والمناقشة العلمية لها من قبل الباحث، سواء ما تعلق منها بوصف مستويات المتغيرات

المبحوثة داخل عينة الدراسة المستهدفة، أو تلك المرتبطة بحجم وطبيعة العلاقات والآثار المتبادلة بين تلك المتغيرات المتمثلة بكلٍ من المتغير المستقل بأبعاده المتنوعة على المتغير التابع، وأخيراً فإن هذه الفصل يعرض وبشكل تفصيلي آليات الوصول إلى اختبار الفرضيات، ونتائج هذه الاختبارات، مع إيضاح رؤية الباحث في النتائج التي توصل إليها، ومناقشتها علمياً وتطبيقياً من خلال ربط هذه النتائج بأسس النظريات العلمية والمعايشة الميدانية في بيئة العمل، وذلك لتحقيق الغاية البحثية النهائية المتمثلة بإثبات أو نفي الفرضيات البحثية؛ بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة المفترضة.

1.4 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية.

يوضح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (188) من العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؛ وتشير النتائج الآتية حسب البيانات الديمغرافية إلى ما يأتي:

1. متغير النوع: جاءت النتائج حسب متغير النوع (ذكور = 67%، إناث = 33%).
2. متغير العمر: بلغت نسبة الأعمار (34% تتراوح ما بين 25-34 سنة، 27.7% تتراوح أعمارهم ما بين 35-42 سنة، 20.7% تتراوح أعمارهم ما بين 43-50 سنة، 17% تزيد أعمارهم عن 50 سنة).
3. متغير سنوات الخدمة: تشير النتائج حسب متغير سنوات الخدمة (11.7% تتراوح سنوات الخدمة ما بين 1 أقل من 5 سنوات، 23.4% تتراوح سنوات الخدمة ما بين 5 أقل من 10 سنوات، 25.5% تتراوح سنوات الخدمة ما بين 10 سنوات أقل من 15 سنة، 39.4% تزيد سنوات الخدمة عن 15 سنة).
4. متغير المؤهل العلمي: بلغت نسبة الحاصلين على الدرجة العلمية (12.2% حاصلين على درجة دبلوم فأقل، 58.5% حاصلين على درجة بكالوريوس، 28.7% حاصلين على درجة علمية دراسات عليا "ماجستير ودكتوراه").
5. متغير عنوان السكن: بلغت نسبة المقيمين في محافظة (21.3% يقيمون بمحافظة شمال غزة، 38.8% يقيمون في محافظة غزة، 14.4% يقيمون في محافظة الوسطى، 11.7% يقيمون في محافظة خان يونس، 12.8% يقيمون بمحافظة رفح).

6. متغير المسمى الوظيفي: بلغت نسبة مساهم الوظيفي (6.9% من رؤساء مجلس الإدارة، 3.7% من مدراء العاميين، 13.8% من المدراء التنفيذيين، 5.9% من المدراء الإداريين والماليين، 24.5% من مدراء البرامج، 45.2% مسميات أخرى "رؤساء أقسام المتابعة والتقييم، رؤساء أقسام العلاقات العامة").

7. متغير النطاق الجغرافي لعمل المنظمة: بلغت نسبة النطاق الجغرافي حسب (13.3% من محافظة شمال غزة، 23.4% من محافظة غزة، 8% لكل من محافظة وسط غزة وخانيونس ورفح، 39.4% من جميع المحافظات).

جدول (1.4): الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 188)

البيانات الديمغرافية							
المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع	ذكر	126	67.0	العمر	من 25 سنة إلى 34 سنة	65	34.0
	أنثى	62	33.0		من 35 سنة إلى 42 سنة	52	27.7
سنوات الخدمة	1 إلى أقل من 5 سنوات	22	11.7	من 43 سنة إلى 50 سنة	39	20.7	المؤهل العلمي
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	44	23.4	50 سنة فأكثر	32	17.0	
	10 سنوات - أقل من 15 سنوات	48	25.5	دبلوم فأقل	23	12.2	
	15 سنة فأكثر	74	39.4	بكالوريوس	110	58.5	
عنوان السكن للمبحوث	محافظة شمال غزة	40	21.3	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	55	28.7	المسمى الوظيفي
	محافظة غزة	73	38.8	رئيس مجلس الإدارة	13	6.9	
	محافظة وسط غزة	27	14.4	مدير عام	7	3.7	
	محافظة خانيونس غزة	22	11.7	مدير تنفيذي	26	13.8	
النطاق الجغرافي لعمل المنظمة	محافظة رفح	24	12.8	مدير إداري ومالي	11	5.9	المتغير
	محافظة شمال غزة	25	13.3	مدير برامج	46	24.5	
	محافظة غزة	44	23.4	أخرى	85	45.2	
	محافظة وسط غزة	15	8.0				
	محافظة خانيونس غزة	15	8.0				
	محافظة رفح	15	8.0				
جميع المحافظات	74	39.4					

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2020).

ومن خلال الجدول السابق، يرى الباحث ما يأتي:

1. إنَّ وجود اختلاف في عدد المستجيبين تبعًا للنوع، يرتبط بمجموعة من الأسباب، أولها: الثقافة الذكورية في المجتمع الفلسطيني، وصدارة الذكورية في تولي المواقع الإدارية والقيادية العليا في منظمات المجتمع المدني، وثانيها: ضعف مشاركة المرأة المجتمعية زاد من تراجع دور المرأة القيادي في منظمات المجتمع المدني؛ ما أتاح المجال لزيادة حصول الذكور على الأدوار القيادية والإدارة العليا في المنظمات؛ إذ إنَّ الفروق تأتي لصالح الذكور في تولي المناصب الإدارية العليا والقيادية في منظمات المجتمع المدني.

2. يعزو الباحث تنوع نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة من الأكثر للأقل ممن تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 34 سنة 34% وبالتدرج السلبي وصولاً إلى 50 سنة فأكثر 17%- إلى أنَّ مجتمع العينة تضمَّن مستويين إداريين، وهما: الإدارة الوسطى، والإدارة العليا، والذي أظهر أنَّ الفئة العمرية الأقل تتولى المناصب التنفيذية في المنظمات، وتحتل النسبة الأكبر، حيث إن المنظمات تزيد فيها المواقع التنفيذية، وهي بالتالي بحاجة إلى أشخاص أكثر قدرة على الحركة والمتابعة والتنفيذ، وهذا يتطلب فئات عمرية أصغر، بينما مواقع الإدارة العليا فتحتاج بالدرجة الأساسية عددًا أقل، مقارنة مع عدد مجالس الإدارة وفق القانون، بالإضافة إلى ضعف مشاركة الشباب في تولي المواقع القيادية والإدارية العليا؛ نتيجة ثقافة عدم الثقة في قدرات وخبرات الفئات العمرية الأقل، ومما لا شك فيه أن ثقافة الاستحواذ والسلطة الأبوية تركت أثرًا واضحًا في تولي الفئات العمرية الأكبر للمواقع القيادية والإدارة العليا في المنظمات.

3. يظهر من خلال العرض السابق صدارة فئة حملة البكالوريوس على النسبة الأعلى من المستجيبين، بينما كانت فئة حملة الدبلوم الفئة الأقل، ويرجع الباحث الاعتماد على حملة البكالوريوس في عمل منظمات المجتمع المدني إلى مجموعة من الأسباب، أولها الحاجة في التوظيف، حيث إنَّ احتياج المنظمات في التوظيف، وتحديدًا في الإدارة الوسطى يرجع لحاجة توليها من قبل فئة الشباب التي تتسم بالإنتاجية والدافعية، والقدرة على ممارسة الأعمال التنفيذية، وهم في غالبيتهم من حملة البكالوريوس، وفي نفس الإطار نلاحظ أن نسبة حملة الشهادات العليا من المستجيبين تستحوذ المرتبة الثانية، وهي نسبة مرتفعة 28.7%، إذ إنَّه

من متطلبات التوظيف في المواقع الادارية العليا في منظمات المجتمع المدني، وهذا ما يفسر الثقل النسبي لهذه الفئة، وأن انخفاض نسبة فئة حملة الدبلوم 12.2% يرجع لانخفاض الحاجة لتلك الفئة في هياكل المنظمات واقتصارها على المواقع التنفيذية الفنية.

4. سنوات الخدمة للمستقصى منهم كانت الأكبر لأصحاب الخدمة 15 سنة فأكثر، وهذا يدل على انخفاض التوظيف خلال السنوات الأخيرة، ويعطي صدقاً أكبر، واستجابة أفضل في تعبئة الاستبانة.

5. أن النسبة الأكبر من المشاركين في تعبئة الاستبانة من المسميات الوظيفية ضمن فئة أخرى 45.2%، ويُعزى الباحث ذلك إلى عدة أسباب منها: تنوع الوحدات الإدارية الوسطى في المنظمات وفق عمليات التطور ووفق حاجات المنظمات المختلفة، بالإضافة إلى رؤية بعض المانحين كشرط من شروط التمويل، كما أنّ لعملية تفويض الصلاحيات في المنظمات الكبيرة من قبل الإدارة العليا أثراً في ارتفاع النسبة، كما يرى الباحث أن نسبة المشاركة ضمن فئة مدير عام وهي الأقل في المستجيبين بلغت 3.7% وترجع إلى رغبة المنظمات في الاقتصاد بالتكاليف، حيث إنّ بعض المنظمات تولي مهمة مدير عام إلى أحد أعضاء مجلس الإدارة، وبعض المنظمات تكتفي بمدير تنفيذي للمنظمة، كما أن الباحث يرى أن النسب وفق العرض السابق مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعدد المواقع التنفيذية في الإدارة الوسطى، ومواقع الإدارة العليا، حيث إنّ العدد الأكبر من المواقع والمسميات الوظيفية تقع ضمن الإدارة الوسطى.

6. يرى الباحث أنّ ميل الفروق السكنية للمبحوثين مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالنطاق الجغرافي لعمل المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار المنظمات متعددة القطاعات وخصوصية محافظة غزة كمركز للمنظمات الدولية والمحلية.

2.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام.

يوضح الجدول (2.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات (188) من العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل (أبعاد المنظمات الذكية) من (38) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (التطوير التنظيمي) من (16) فقرة.

ولقد بلغ متوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد المنظمات الذكية (3.90) من 5 بانحراف معياري (0.47) بوزن نسبي (78%) وتعبّر عن مستوى موافقة مرتفع، أما المحور الثاني فبلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للتطوير التنظيمي (3.95) من 5 بانحراف معياري (0.58) بوزن نسبي (79%) وتعبّر عن مستوى موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بأبعاد المنظمات الذكية، فقد بلغ الحد الأعلى للوسط الحسابي للبعد الأول "بلوغ الغاية" (4.10) من 5 بوزن نسبي 82% بانحراف معياري (0.48) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الحد الأدنى للبعد الثاني "فهم البيئة" بوسط حسابي (3.70) من 5 بوزن نسبي 74% بانحراف معياري (0.57) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

كما تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد أو المحور لمتغيرات الدراسة حول القيمة (3) تعبّر عن الموقف المتوسط، وتبين أنّ قيم الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أو المحور أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة أبعاد ومحاور الدراسة يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لأبعاد المتغير المستقل والتابع المتمثل في (المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي).

جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة		أبعاد ومحاور الدراسة				
مستوى الموافقة	الترتيب	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المقياس
مرتفع	1	**31.30	0.48	82.0%	4.10	البعد الأول: بلوغ الغاية
مرتفع	5	**16.97	0.57	74.0%	3.70	البعد الثاني: فهم البيئة
مرتفع	3	**21.24	0.59	78.4%	3.92	البعد الثالث: مناقلة الموارد
مرتفع	2	**22.05	0.59	79.0%	3.95	البعد الرابع: بناء الذكاء الجماعي
مرتفع	4	**17.83	0.61	76.2%	3.81	البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية
مرتفع	---	**25.86	0.47	78.0%	3.90	المحور الأول "المنظمات الذكية"
مرتفع	---	**22.06	0.58	79.0%	3.95	المحور الثاني "التطوير التنظيمي"

ملاحظة: (الوسط الحسابي = مجموع الإجابات ÷ عددهم % الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5))

*100، الانحراف المعياري: هو انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعدُّ من معايير التشتت، * ذات

دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير لمعنوية البعد).

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

ويرى الباحث أن حصول نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول "المنظمات الذكية" على مستوى الموافقة المرتفعة تُشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو أهمية تطبيق مفهوم المنظمة الذكية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، وهو مرتبط بإصرار منظمات المجتمع المدني على تحقيق غايتها في ظل مجموعة من التحديات والتغيرات البيئية، وكيفية التفكير حول حياة المنظمات واستمراريتها وبقائها في ساحة العمل المجتمعي، وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة، وتوليد وتوزيع المعرفة، وتعظيم الذكاء في مواجهة التغيرات لتكون أكثر استعدادًا للقبول بالتغيير، والتكيف مع مستوى البيئة الخارجية والداخلية للحفاظ على دورها كلاعب نشط في تقديم الخدمات المجتمعية، وتنمية المجتمع.

إنَّ سعي المنظمات باتجاه ممارسة مفهوم المنظمة الذكية يعدُّ تحديًا كبيرًا لتطويع واستخدام المعرفة من أجل ترسيخ استراتيجيات تنافسية وتوسُّعية تطمح من خلالها إلى صدارة العمل، وتجاوز المعوقات والتحديات في الوضع الراهن، وأنَّ البقاء في مستوى المنظمة التقليدية لن يساهم في تحقيق غايات

المنظمة في ظل المتغيرات البيئية، وهو ما يعكس أهمية المنظمة الذكية في تحقيق التميز والتفوق المستدام والريادية.

ويلاحظ أنّ البُعد الأول "بلوغ الغايات" استحوذ على أعلى نسبة 82.0% وهو مؤشر على أن المنظمات تسعى دومًا من خلال برامجها وأنشطتها إلى الأخذ بعين الاعتبار وبشكل مستمر غايتها التي وُجدت من أجلها، في المقابل استحوذ البعد الثاني "فهم البيئة" نسبة 74.0% وهي أقل نسبة في درجة الموافقة المرتفعة، ويرى الباحث أن هذه النسبة ترجع إلى أهمية فهم البيئة وتحليلها لتقادي أي معوّقات في عمل المنظمات كمكونٍ ذي أهمية في ممارسة المنظمة الذكية، ولكن تبقى درجة التعقيد والغموض في البيئة الخارجية والداخلية تشكل صعوبة في عمليات اتخاذ القرار، وأنّ عمليات التغيير المبنية على فهم البيئة تحتاج إلى إمكانيات مكلفة من الناحية المادية والبشرية، وهذا ما قد لا يتوفر في بعض المنظمات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات المحلية الآتية:

- تتفق مع دراسة (أبو علبة، 2018) وهي دراسة محلية، حيث حصلت المنظمة الذكية (المنشآت الصناعية الفلسطينية) على تقدير مرتفع (78.8%)
- تتفق مع دراسة (غنيم، 2017) وهي دراسة محلية، حيث حصلت المنظمة الذكية (الكليات التقنية) على تقدير مرتفع.
- تتفق مع دراسة (أبو وردة، 2015) وهي دراسة محلية، حيث حصل التطوير التنظيمي على تقدير مرتفع (79.43%) في مدارس وكالة الغوث.
- تتفق مع دراسة (شليبي، 2011) وهي دراسة محلية، حيث حصل التطوير التنظيمي على تقدير مرتفع.

3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "المنظمات الذكية":

الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى التوجه نحو المنظمات الذكية بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

1.3.4 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد الأول "بلوغ الغاية":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "بلوغ الغاية" التي تتدرج تحت المحور الأول (المنظمات الذكية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (8) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (4.10 من 5 بانحراف معياري 0.48) وبوزن نسبي (82%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة السادسة التي تنص على: "تعمل المنظمة على وضع أهداف تساهم في تحقيق رسالتها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.34 من 5 بانحراف معياري 0.62) وبوزن نسبي (86.8%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع جداً، بينما احتلت الفقرة الثامنة التي تنص على: "تنظم المنظمة حلقات عصف ذهني لاستثمار الذكاء الجماعي في صياغة الأهداف" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.81 من 5 بانحراف معياري 0.81) وبوزن نسبي (76.2%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

تُشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية لفقرات البعد الأول "بلوغ الغاية" الدراسة حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين أن قيم الوسط الحسابي لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الأول "بلوغ الغاية".

جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "بلوغ الغاية".

مستوى الموافقة	الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	5	**25.54	0.58	81.8%	4.09	1. تعمل المنظمة على تطبيق بدائل متعددة بغرض تحقيق قيمة مضافة
مرتفع	7	**18.48	0.75	80.4%	4.02	2. تمارس المنظمة عملية التعلم المستمر للوصول إلى توليد قيمة أكبر للمنظمة والمستهدفين
مرتفع جداً	2	**25.26	0.67	84.6%	4.23	3. تسعى المنظمة إلى وضع أهداف محددة
مرتفع	3	**24.31	0.65	83.0%	4.15	4. تسعى المنظمة إلى وضع أهداف قابله للقياس
مرتفع	6	**21.75	0.68	81.6%	4.08	5. تسعى المنظمة إلى وضع أهداف محددة بوقت
مرتفع جداً	1	**29.33	0.62	86.8%	4.34	6. تعمل المنظمة على وضع أهداف تساهم في تحقيق رسالتها
مرتفع	4	*21.09	0.71	82.0%	4.10	7. تعمل المنظمة على صياغة أهدافها وفقاً للمتغيرات الخارجية
مرتفع	8	**13.70	0.81	76.2%	3.81	8. تنظم المنظمة حلقات عصف ذهني لاستثمار الذكاء الجماعي في صياغة الأهداف
مرتفع		**31.30	0.48	82.0%	4.10	الدرجة الكلية للبعد الاول: بلوغ الغاية

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2020) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير لمعنوية الفقرة).

من الملاحظ وجود مستوى موافقة مرتفعة ومرتفعة لجوانب بلوغ الغايات للمنظمات الذكية في المحافظات الجنوبية بوزن نسبي 82.0%، ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع من بلوغ الغايات إلى أن الغايات تعدّ اللبنة الأساسية لنشأة المنظمة، حيث وجود أي منظمة مرتبط بغاية تسعى لتحقيقها، وهو الشيء الذي اتفق عليه جميع المؤسسين لتلك المنظمات، ولبلوغ تلك الغايات؛ يجب تصميم مجموعة من الأهداف التي تكون واضحة وقابلة للتحقق والقياس ومرتبطة بفترة زمنية، وعدم وجود أهداف واضحة للمنظمة يعدّ بمنزلة هدر لمقدرات المنظمة البشرية والمادية، وعدم التزام بفلسفة وجود منظمات المجتمع المدني التي جاءت من أجل لعب دور تكاملي جنباً إلى جنب مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص في تحسين واقع المواطنين،

والحفاظ على حقوقهم ورفع درجة الوعي لديهم، كما أن الغايات والأهداف فيما يتعلق بالمنظمات بشكل عام تأتي في إطار الشرط القانوني وفق قانون تشكيل الجمعيات الفلسطينية لسنة 200 في البند رقم 1 من بيانات النظام الأساسي المادة رقم (5)، حيث اشترط القانون أن يشتمل النظام الأساسي الغرض من إنشاء المنظمة كشرط رئيسٍ لنيل الترخيص والموافقة بالعمل.

ويعدُّ بلوغ الغاية أولى الخطوات الإجرائية من قبل منظمات المجتمع المدني باتجاه تعزيز ممارسة المنظمة الذكية، حيث تسعى المنظمة الذكية إلى إدارة مواردها البشرية والمادية وتطويرها، وتحقيق انسجام بينها بما يحقق غاياتها بشكل مدروس ومخطط له، ووفق المتغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، حيث نلاحظ أن الفقرة السادسة التي تنص على: "تعمل المنظمة على وضع أهداف تساهم في تحقيق رسالتها" قد استحوذت على أعلى وزن نسبي 86.6%، وهي موافقة مرتفعة جداً، ويرى الباحث أن وجود أهداف واضحة ومتفق عليها يعمل على تعزيز تطبيق مفهوم المنظمة الذكية، وضرورة الأهداف المتناغمة والمتوافقة لبلوغ الغايات التي وجدت من أجلها المنظمة.

في المقابل، استحوذت الفقرة الثامنة التي تنص على: "تنظم المنظمة حلقات عصف ذهني لاستثمار الذكاء الجماعي في صياغة الأهداف" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 76.2% وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة؛ إذ إنَّ الذكاء الجماعي مطلب أساسي، ويشكل ميزةً لوجود المنظمة الذكية، ويتم العمل بمقتضاه على إثارة عمليات التفكير الجماعي للعاملين وربطه بقدراتهم وإمكانياتهم في صياغة أهداف المنظمة وغايتها، ويرى الباحث أن استحوذت الفقرة على تلك النسبة يرجع إلى أن عمليات صياغة الأهداف ولاسيما المرحلية تحتاج إشراك العاملين لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية والخلاقة في صياغة الأهداف، وهو ما يؤكد تكامل أبعاد المنظمة الذكية مع بعضها البعض، فبلوغ الغايات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببناء الذكاء الجماعي.

إلا أنه ما زالت هنا بعض المعوّقات التي تعترض ممارسة إشراك العاملين في صياغة الأهداف، فبعض المتغيرات الداخلية والخارجية تحتاج سرعةً أكبر مما يستدعي عدم إنشاء حلقات عصف ذهني، وثقافة التقرُّد في تحديد الأهداف ما زالت حاضرة لدى بعض المدراء في بعض منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويلعب الطابع الحزبي لبعض منظمات المجتمع المدني دوراً بارزاً في الحدِّ من إشراك الإدارة الوسطى في عملية صياغة الأهداف، ولاسيما في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واقتصارها على الإدارة العليا.

2.3.4 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد الثاني "فهم البيئة":

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "فهم البيئة" التي تتدرج تحت المحور الأول (المنظمات الذكية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (3.70 من 5 بانحراف معياري 0.57) وبوزن نسبي (74%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة الخامسة التي تنص على: "تؤثر حالات عدم التأكد في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.78 من 5 بانحراف معياري 0.71) وبوزن نسبي (75.6%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة السابعة التي تنص على: "تضع المنظمة خطاً لرصد التغيرات البيئية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.59 من 5 بانحراف معياري 0.79) وبوزن نسبي (71.8%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية لفقرات البعد الثاني "فهم البيئة" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الثاني "فهم البيئة".

جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "فهم البيئة".

مستوى الموافقة	الفرقة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	اختبار T	الترتيب (الموافقة)
مرتفع	1. تأخذ المنظمة مراجعة حالات اللاتأكد البيئي عند اتخاذها لأي قرار	3.71	74.2%	0.68	**14.28	5
مرتفع	2. تحدد المنظمة حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بالقرارات ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها	3.70	74.0%	0.65	**14.62	6
مرتفع	3. توفر المنظمة متخصصين داخليين للمساعدة في تقييم آثار حالات اللاتأكد البيئي	3.60	72.0%	0.82	**9.92	9
مرتفع	4. تعمل المنظمة على تحديد مصادر اللاتأكد البيئي المتعلقة بعملها للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات	3.68	73.6%	0.78	**11.86	7
مرتفع	5. تؤثر حالات عدم التأكد في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة	3.78	75.6%	0.71	**14.88	1
مرتفع	6. تمتلك المنظمة قدرة على رصد حالات التغيير البيئي	3.65	73.0%	0.83	**10.65	8
مرتفع	7. تضع المنظمة خططاً لرصد التغيرات البيئية	3.59	71.8%	0.79	**10.23	10
مرتفع	8. تطور المنظمة مسارات (سيناريوهات) مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية	3.76	75.2%	0.71	**14.60	3
مرتفع	9. تستعرض المنظمة وجهات النظر المتعددة وفق المنظور الكلي لنظامها عند التفكير بقضاياها الاستراتيجية	3.77	75.4%	0.80	**13.12	2
مرتفع	10. تعمل المنظمة على كشف وتوضيح علاقات السبب - النتيجة بين العوامل المؤثرة في القرار	3.76	75.2%	0.78	**13.22	4
مرتفع	الدرجة الكلية للبعد الثاني " فهم البيئة"	3.70	74.0%	0.57	**16.97	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2020) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى

0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير لمعنوية الفقرة)

يشير التحليل السابق لوجود مستوى موافقة مرتفعة لجوانب فهم البيئة للمنظمات الذكية في المحافظات الجنوبية، والذي بلغ وزنه النسبي 74.0%؛ الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو مراعاة فهم البيئة في ممارسة وتعزيز مفهوم المنظمة الذكية، ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع من فهم البيئة إلى أن فهم البيئة يعدُّ بوصلة المنظمة الذكية في عمليات اتخاذ القرار بما يمكنها من تجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي، والحفاظ على بقائها واستمرارها في ظل المتغيرات البيئية، كما أنّ فهم البيئة للمنظمة الذكية يمكنها من إدراك التعقيدات، وعدم التأكد في بيئة العمل، والذي ينعكس على قدرتها في اتخاذ القرارات الأكثر ملاءمة للمتغيرات المبنية على فهمها للبيئة.

حيث نلاحظ أن الفقرة الخامسة والتي تنص على: "تؤثر حالات عدم التأكد في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة" والتي استحوذت على أعلى وزن نسبي 75.6% وهي موافقة مرتفعة، ويعرف عدم التأكد بأنه "الفجوة بين ما تعرفه وما تحتاج أن تعرفه عن البيئة التي تتعامل معها لضمان الدقة في اتخاذ القرار (السالم وال ياسين، 2002)، ويرى الباحث أن تطبيق مفهوم المنظمة الذكية يجب أن يراعي فهمًا معمقًا للبيئة بجميع تعقيداتها، وتحليل تلك التعقيدات لتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما تعمل المنظمة الذكية على فهم البيئة من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تمكنها من رصد وتقييم المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

في المقابل، استحوذت الفقرة السابعة التي تنص على: "تضع المنظمة خططاً لرصد التغيرات البيئية" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 71.8% وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، وتعدُّ خططُ الرصد سلوكًا علميًا ومهنيًا ضمن المنظمة الذكية للبقاء على علم مستمر لأيّ تغير في البيئة الخارجية والداخلية، ولضمان الاستعداد المسبق لدرء المخاطر المحتملة، وللتكيف مع تلك التغيرات بما يكفل عدم التأثير السلبي على غايات المنظمة، ويرى الباحث أنّ استحواد الفقرة على تلك النسبة يرجع إلى أهمية خطط رصد التغيرات البيئية لدى المنظمة الذكية، ولكن يبقى ضعف القدرات المادية في استقطاب خبراء تخطيط وضعف مهارات الأشخاص المسؤولين في تصميم خطط الرصد لدى بعض المنظمات وثقافة التعامل مع الحدث وقت حدوثه أمرًا حائلًا دون وضع خطط لرصد التغيرات البيئية.

3.3.4 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد الثالث "مناقلة الموارد":

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "مناقلة الموارد" التي تندرج تحت المحور الأول (المنظمات الذكية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (3.92) من 5 بانحراف معياري (0.59) وبوزن نسبي (78.4%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة الثالثة التي تنص على: "تتبنى المنظمة أسلوب الحوار مع الموظفين عند إعادة هيكلة أنشطتها أثناء فترات التغيير" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.01 من 5 بانحراف معياري 0.75) وبوزن نسبي (80.2%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على: "تستخدم المنظمة مواردها بشكل علمي لمواجهة الغموض في البيئة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.85 من 5 بانحراف معياري 0.71) وبوزن نسبي (77%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية لفقرات البعد الثالث "مناقلة الموارد" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، إلى أن قيم الوسط الحسابي لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الايجابية والمرتفعة لفقرات البعد الثالث "مناقلة الموارد".

جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "مناقلة الموارد".

مستوى الموافقة	الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	3	**16.61	0.78	79.2%	3.96	1. تشجع المنظمة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لتحقيق الانسجام في الفهم المشترك للأهداف
مرتفع	2	**17.41	0.74	79.2%	3.96	2. يتم في المنظمة الحصول على المعلومات وتجميعها وتبادلها بين الأفراد وتطبيقها.
مرتفع	1	**18.37	0.75	80.2%	4.01	3. تتبنى المنظمة أسلوب الحوار مع الموظفين عند إعادة هيكلة أنشطتها أثناء فترات التغيير
مرتفع	5	**15.43	0.75	77.8%	3.89	4. تمتلك المنظمة خطة واضحة لمناقلة الموارد
مرتفع	6	**16.06	0.71	77.0%	3.85	5. تستخدم المنظمة مواردها بشكل علمي لمواجهة الغموض في البيئة
مرتفع	4	**17.13	0.71	78.0%	3.90	6. تضع المنظمة خطة لأولويات الاستثمار في الموارد من أجل تحقيق أهدافها
مرتفع		**21.24	0.59	78.4%	3.92	الدرجة الكلية للبعد الثالث: مناقلة الموارد

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج SPSS، 2020) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير لمعنوية الفقرة)

من الملاحظ وجود مستوى موافقة مرتفعة لجوانب مناقلة الموارد للمنظمات الذكية في المحافظات الجنوبية، والذي بلغ وزنه النسبي 78.4%؛ الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو مراعاة مناقلة الموارد في ممارسة وتعزيز مفهوم المنظمة الذكية، ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع من مناقلة الموارد إلى أنَّ عملية استيراد الموارد المادية والبشرية المتنوعة من البيئة الخارجية وإدماجها في المنظومة الإدارية للمنظمة، وتعزيز تناسقها يعطي المنظمة القدرة على تطبيق وظائف مناقلة الموارد في عملية اتخاذ القرار المنضبط والاصطفاف والتمكين وتدفق المعلومات، والذي يمكنها من تنفيذ التحركات الاستراتيجية التي من شأنها مواجهة التغيرات وتحليل الغموض الكامن في البيئة، وتوليد قمية جديدة، ويؤكد على ممارسة منظمات المجتمع المدني لمفهوم المنظمة الذكية.

حيث نلاحظ أن الفقرة الثالثة والتي تنص على: "تتبنى المنظمة أسلوب الحوار مع الموظفين عند إعادة هيكلة أنشطتها أثناء فترات التغيير"، والتي استحوذت على أعلى وزن نسبي 80.2% وهي موافقة مرتفعة، ويرى الباحث أنَّ تطبيق مفهوم المنظمة الذكية يجب أن يراعي محاورة وإشراك الموظفين في عمليات إعادة الهيكلة للأنشطة، وهو ما يؤكد أن مناقلة المواد تعتمد بدرجة كبيرة على الرأس المال البشري في تبادل المعلومات والخبرات كجزءٍ أساسٍ لاتخاذ القرارات الملائمة أثناء فترات التغيير.

في المقابل، استحوذت الفقرة الخامسة التي تنص على: "تستخدم المنظمة مواردها بشكل علمي لمواجهة الغموض في البيئة" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 77.0% وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، ويفسره الباحث بأن تعزيز مفهوم المنظمة الذكية في منظمات المجتمع المدني يجب أن يقوم على إدارة مواردها المادية والبشرية بشكل منظم ومنسجم ومتوافق لأجل التغلب على التغيرات والغموض في البيئة، وبما يعكس إيجابًا على المساهمة في تحقيق غايتها.

4.3.4 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد الرابع "بناء الذكاء الجماعي":

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع "بناء الذكاء الجماعي" التي تتدرج تحت المحور الأول (المنظمات الذكية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (8) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (3.95) من 5 بانحراف معياري (0.59) وبوزن نسبي (79%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الخامسة التي تنص على: "تسعى المنظمة لإبقاء الفريق الإداري جادًا، ويتحمل مسؤولياته وأدواره بفعالية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.15 من 5 بانحراف معياري 0.68) وبوزن نسبي (83%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على: "تعتمد المنظمة جلسات العصف الذهني لفرق العمل في عمليات اتخاذ القرار" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.81 من 5 بانحراف معياري 0.78) وبوزن نسبي (76.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية لفقرات البعد الرابع "بناء الذكاء الجماعي" حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين أن قيم الوسط الحسابي لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الرابع "بناء الذكاء الجماعي".

جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "بناء الذكاء الجماعي".

مستوى الموافقة	الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	6	**14.36	0.87	78.4%	3.92	1. تعمل المنظمة على إخضاع موظفيها للتدريب والتأهيل بعد اختيارهم
مرتفع	5	**17.22	0.74	78.6%	3.93	2. تتبنى المنظمة نماذج إدارية تساعد في سرعة الاستجابة للمواقف المختلفة
مرتفع	8	**13.97	0.78	76.2%	3.81	3. تعتمد المنظمة جلسات العصف الذهني لفرق العمل في عمليات اتخاذ القرار
مرتفع	4	**16.72	0.77	79.2%	3.96	4. تعزز المنظمة فرق العمل كاستراتيجية في أعمالها
مرتفع	1	**22.79	0.68	83.0%	4.15	5. تسعى المنظمة لإبقاء الفريق الإداري جاد ويتحمل مسؤولياته وأدواره بفعالية
مرتفع	3	**18.23	0.74	80.0%	4.00	6. تعتمد المنظمة في استقطابها للعاملين معايير التميز للعمل ضمن فريقها
مرتفع	7	**13.97	0.83	77.2%	3.86	7. توفر المنظمة مناخ وبيئة إبداعية لفرق العمل في عملية اتخاذ القرار
مرتفع	2	**20.25	0.68	80.4%	4.02	8. تعزز المنظمة التفكير الجماعي من أجل خلق أفكار جديدة
مرتفع		**22.05	0.59	79.0%	3.95	الدرجة الكلية للبعد الرابع: بناء الذكاء الجماعي

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج SPSS، 2020) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير لمعنوية الفقرة)

من الملاحظ وجود مستوى موافقة مرتفعة لجوانب بناء الذكاء الجماعي للمنظمات الذكية في المحافظات الجنوبية، والذي بلغ وزنه النسبي 79.0%؛ الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو مراعاة بناء الذكاء الجماعي في ممارسة وتعزيز مفهوم المنظمة الذكية، ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع إلى أنّ تحسين وتطوير الذكاء الجماعي يشكل ميزةً أساسيةً للمنظمة الذكية في التعامل مع غموض ومتغيرات البيئية، وتطوير قدراتها، واستثمار مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق غايتها، كما أن عملية الذكاء الجماعي تأتي من خلال مجموعة من الإجراءات والخطوات الواجب تعزيزها في المنظمة الذكية؛ لكي تصل لمرحلة الذكاء الجماعي، وهي بناء الفريق الاستراتيجي واختيار الموظفين الذين يتمتعون بالفطنة والذكاء والخبرات، والحفاظ عليهم وتدريبهم، وزيادة درجة الرشاقة، والاستجابة لفرق العمل لديها؛ ليكونوا أكثر ديناميكية وإبداعية في التكيف السريع مع التغيرات البيئية، كما يرتبط الذكاء الجماعي بعملية توليد المعلومات والأفكار لاستثمار الفرص في حالات التغير البيئي.

حيث نلاحظ أن الفقرة الخامسة التي تنص على: "تسعى المنظمة لإبقاء الفريق الإداري جادًا ويتحمل مسؤولياته وأدواره بفعالية". والتي استحوذت على أعلى وزن نسبي 83.0% وهي موافقة مرتفعة، ويرى الباحث أن جدية الفريق وتحمله للمسؤولية يأتي من خلال إشراك الموظفين في عمليات التفكير الجماعي من أجل توليد أفكار للتعامل مع التغيرات البيئية، وربطهم بعمليات صنع القرار المستندة لمخرجات أفكارهم الجمعية، وهو في مضمونة بناء الذكاء الجماعي الذي يشكل أهمية في تعزيز المنظمة الذكية.

في المقابل، استحوذت الفقرة الثالثة التي تنص على: "تعتمد المنظمة جلسات العصف الذهني لفرق العمل في عمليات اتخاذ القرار" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 76.2%، وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، ويفسره الباحث بأن الذكاء الجماعي متطلب أساسي، ويشكل ميزة لوجود المنظمة الذكية، ويتم العمل بمقتضاه على إثارة عمليات التفكير الجماعي للعاملين، وربطه بقدراتهم وإمكانياتهم في عمليات اتخاذ القرار في المنظمة؛ ويرى الباحث أنّ استحواد الفقرة على تلك النسبة يرجع إلى أن الوصول لقرارات سليمة وملائمة تتوافق مع غايات وموارد المنظمة المادية والبشرية تحتاج إشراك العاملين لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية في تحليل غموض التغيرات في البيئة، واتخاذ القرار المناسب لتقادي التغيرات.

5.3.4 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالبعد الخامس "توليد البدائل الاستراتيجية":

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس "توليد البدائل الاستراتيجية" التي تندرج تحت المحور الأول (المنظمات الذكية) لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات

المستجيبين حول البعد الخامس (3.81 من 5 بانحراف معياري 0.61) وبوزن نسبي (76.2%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكوّنة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج أنّ الفقرة الثانية التي تنصّ على "تتيح المنظمة المجال وتشجع الأفكار الإبداعية الجديدة" فقد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.93 من 5 بانحراف معياري 0.78) وبوزن نسبي (78.6%)، وتعيّر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على: "توفّر المنظمة الدعم التحليلي لتقييم البدائل الاستراتيجية المحددة من قبلها" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.68 من 5 بانحراف معياري 0.81) وبوزن نسبي (73.6%)، وتعيّر عن درجة موافقة مرتفعة.

وتُشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أنّ متوسط الإجابات للدرجة الكلية لفقرات البعد الخامس "توليد البدائل الاستراتيجية" حول القيمة (3) التي تعيّر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي لفقرات البعد أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يُشير إلى أنّ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزّز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الخامس "توليد البدائل الاستراتيجية".

جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "توليد البدائل الاستراتيجية".

مستوى الموافقة	الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	2	**15.51	0.78	77.8%	3.89	1. تقوم منظمنا بإيجاد الكثير من البدائل الاستراتيجية وتقييمها للوصول إلى القرارات الرشيدة
مرتفع	1	**16.17	0.78	78.6%	3.93	2. تتيح المنظمة المجال وتشجع الأفكار الإبداعية الجديدة
مرتفع	3	**13.79	0.78	76.0%	3.80	3. تستخدم المنظمة التقنيات الحديثة في توليد البدائل الاستراتيجية لاتخاذ القرارات
مرتفع	5	**13.40	0.75	75.0%	3.75	4. تعتمد المنظمة الدورية في توليد البدائل الاستراتيجية للقرارات المهمة
مرتفع	6	**11.29	0.81	73.6%	3.68	5. توفر المنظمة الدعم التحليلي لتقييم البدائل الاستراتيجية المحددة من قبلها
مرتفع	4	**13.33	0.80	75.8%	3.79	6. تعتمد المنظمة على موظفيها في التفكير واتخاذ القرار ولا تعتمد على توفير خبراء خارجيين.
مرتفع		**17.83	0.61	76.2%	3.81	الدرجة الكلية للبعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج SPSS، 2020) * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة)

من الملاحظ وجود مستوى موافقة مرتفعة لجوانب توليد البدائل الاستراتيجية للمنظمات الذكية في المحافظات الجنوبية، والذي بلغ وزنه النسبي 76.2%؛ الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو مراعاة توليد البدائل الاستراتيجية في ممارسة وتعزيز مفهوم المنظمة الذكية، ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع إلى أن تطوير البدائل والخيارات المبنية على فهم للغايات وللبيئة الخارجية ومكونات البيئة الداخلية من موارد مادية وبشرية، يعزز من تطبيق مفهوم المنظمة الذكية في منظمات المجتمع المدني.

حيث نلاحظ أنّ الفقرة الثانية والتي تنصّ على: "تتيح المنظمة المجال وتشجّع الأفكار الإبداعية الجديدة"، والتي استحوذت على أعلى وزن نسبي 78.6% وهي موافقة مرتفعة، ويرى الباحث أنّ توليد الأفكار الإبداعية في المنظمة يأتي في سياق تمكين المنظمة الذكية من خلال إشراك العاملين في توليد بدائل استراتيجية تتوافق مع أهدافها وغاياتها، وتستثمر نقاط القوة، وتطور فيها نقاط الضعف على مستوى البيئة الداخلية، وتغتتم الفرص، وتتجنّب التهديدات على مستوى البيئة الخارجية، وتراعي قيم الإدارة السائدة لتكون قادرة على اختيار البديل الأكثر تلبيه لاحتياجها في ظل التغيرات البيئية.

في المقابل استحوذت الفقرة الخامسة والتي تنصّ على: "توفر المنظمة الدعم التحليلي لتقييم البدائل الاستراتيجية المحددة من قبلها" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 73.6% وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، ويفسّره الباحث بأنّ البدائل الاستراتيجية كأحد مكونات الإدارة الاستراتيجية متطلب أساسي لوجود المنظمة الذكية، ولقدرتها على تجنب التغيرات في البيئة؛ ما يستدعي منا توفير تحليل جميع البدائل الاستراتيجية، وتصنيفها من حيث الجودة والفعالية ومدى نجاعتها وملاءمتها لغايات ومتطلبات المنظمة في حال تعرضت المنظمة لتغيرات على مستوى البيئة الخارجية أو الداخلية.

4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التطوير التنظيمي":

الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينصّ على: ما مستوى التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

يوضّح الجدول (8.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "التطوير التنظيمي" لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون المحور من (16) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (3.95) من 5 بانحراف معياري (0.58) وبوزن نسبي (79%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المحور، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة السابعة التي تنصُ على: "تحرص المنظمة على حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين العاملين من أجل الحفاظ على فريق عمل متماسك" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.16 من 5 بانحراف معياري 0.64) وبوزنٍ نسبي (83.2%)، وتعبّر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على: "تعمل المنظمة على تحديد مخصص مالي في ميزانيتها بغرض تطوير قدرات العاملين" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.57 من 5 بانحراف معياري 0.96) وبوزن نسبي (71.4%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفع.

تُشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية لفقرات المحور الثاني "التطوير التنظيمي" حول القيمة (3) التي تعبّر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي لفقرات المحور أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يُشير إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات المحور الثاني "التطوير التنظيمي".

جدول (8.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التطوير التنظيمي":

مستوى الموافقة	الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	13	**13.49	0.86	77.2%	3.86	1. تعمل المنظمة على تنمية قدرات العاملين وفق خطة مبنية على تحديد احتياج دوري.
مرتفع	12	**14.53	0.82	77.6%	3.88	2. تشرك المنظمة العاملين في عمليات صنع القرار من أجل توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار.
مرتفع	14	**13.59	0.82	76.6%	3.83	3. تعمل المنظمة على تسكين العاملين في المواقع الوظيفية الملائمة لقدراتهم وإمكانياتهم.
مرتفع	16	**8.10	0.96	71.4%	3.57	4. تعمل المنظمة على تحديد مخصص مالي في ميزانيتها بغرض تطوير قدرات العاملين.
مرتفع	15	**13.50	0.84	76.6%	3.83	5. تشرح المنظمة للعاملين أهداف وأسباب عملية التطوير فيها.
مرتفع	4	**17.97	0.77	80.6%	4.03	6. تعمل المنظمة على بث روح الجماعة بُغية تعزيز التماسك بين العاملين كفريق واحد في المستويات الوظيفية.

مستوى الموافقة	الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1	**24.63	0.64	83.2%	4.16	7. تحرص المنظمة على حلّ النزاعات والخلافات والمشكلات بين العاملين من أجل الحفاظ على فريق عمل متماسك.
مرتفع	2	**22.81	0.68	82.8%	4.14	8. تسعى المنظمة إلى تطوير التنسيق والاتصال والتواصل بين العاملين والأقسام.
مرتفع	11	**15.18	0.85	79.2%	3.96	9. تجرى المنظمة عمليات تقييم دورية للعاملين والأنشطة للتعرف على نقاط القوة والضعف.
مرتفع	6	**17.36	0.77	79.6%	3.98	10. تعمل المنظمة على تطوير العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات والمعلومات داخل المنظمة.
مرتفع	8	**15.63	0.85	79.6%	3.98	11. تعمل المنظمة على تحديث الوصف الوظيفي والمهام وفقاً لمتطلبات عملية التطوير.
مرتفع	7	**16.84	0.79	79.6%	3.98	12. تسعى المنظمة لتصميم هيكل مرّن بغية استيعاب سياسات وإجراءات العمل بما يتناسب مع عملية التطوير.
مرتفع	10	**18.03	0.72	79.2%	3.96	13. تراعي المنظمة التغيرات الداخلية والخارجية في تصميم استراتيجياتها.
مرتفع	9	**16.76	0.78	79.4%	3.97	14. تتيح المنظمة فرصاً للتطوير والابتكار والأفكار الإبداعية.
مرتفع	5	**17.24	0.78	80.0%	4.00	15. تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين بغية إشراكهم في إدارة عملية التطوير.
مرتفع	3	**19.14	0.77	81.8%	4.09	16. تعمل المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي لتسهيل العمل.
مرتفع		**22.06	0.58	79.0%	3.95	المحور الثاني "التطوير التنظيمي"

مخرجات (برنامج spss، 2020) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية الفقرة)

ويرى الباحث أنّ حصول نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني "التطوير التنظيمي" على مستوى الموافقة المرتفعة بوزن نسبي 79.0% يُشير إلى وجود درجة مرتفعة في آرائهم نحو أهمية التطوير

التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، وهو الجهد المخطط والشمولي لنقل المنظمة من مستوى المنظمة الفعالة إلى المنظمة الأكثر فعالية بشكل مدروس، وبناء على عمليات التقييم المستمرة للبيئة الخارجية والداخلية، وهو ما يمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية، وقدرتها على إدارة مواردها المادية والبشرية بشكلٍ مميزٍ من أجل الوصول لغايتها، كما تؤكد نتائج التحليل على أنَّ التطوير التنظيمي يأتي في سياق تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بالتطوير التنظيمي على جميع الأصعدة والمستويات، حيث يراعي التطوير التنظيمي رأس المال البشري من تطوير قدرات وتعزيز روح الجماعة وفريق العمل وحل النزاعات وتعزيز عمليات الاتصال والتنسيق فيما بينهم، وتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي، وعلى مستوى العمليات الإدارية يراعي تطوير الهياكل والوصول للمعلومات، ومتابعة وتقييم المتغيرات البيئية، وتطوير الأساليب الإدارية وفق رؤية تطويرية، وتعزيز التعلم، ويأتي ما سبق في إطار تسخير التطوير التنظيمي لخدمة المنظمة وصولاً لتحقيق أهدافها.

حيث نلاحظ أن الفقرة السابعة والتي تنص على: "تحرص المنظمة على حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين العاملين من أجل الحفاظ على فريق عمل متماسك"، والتي استحوذت على أعلى وزن نسبي 83.2% وهي موافقة مرتفعة ويرى الباحث أن حل النزاعات والخلافات في المنظمة يأتي في سياق تهيئة بيئة صحية تعاونية لفرق العمل في المنظمة، حيث إن رأس المال البشري في المنظمة يعتبر من أكثر الجوانب اهتماماً من قبل الإدارة العليا للمنظمة، فيأتي التطوير التنظيمي لمساعدة العاملين على تجاوز مشكلاتهم، وتخفيض مستوى الصراع الداخلي، وتعزيز تجانس وانسجام فرق العمل ليكونوا أكثر قدرة على التطوير والإنجاز.

في المقابل، استحوذت الفقرة الرابعة، والتي تنص على: "تعمل المنظمة على تحديد مخصص مالي في ميزانيتها بغرض تطوير قدرات العاملين" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 71.4% وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، ويفسره الباحث أن تطوير قدرات العاملين على درجة عالية من الأهمية وهو ما تتوافق فيه الفقرة السابقة، حيث إن بناء القدرات وتنميتها يُسهم في زيادة فعالية وقدرة العاملين على التعامل مع المتغيرات البيئية، والحفاظ على المنظمة في صدارة العمل على جميع المستويات والأنشطة، كما يمكن العاملين من الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة بشكل يتسم بالإبداع والفعالية، وفيما يتعلق بعمليات تطوير القدرات هو أمرٌ نسبيٌّ بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني حيث إن الأمر مرتبط إلى حدٍ كبيرٍ بمصادر المنظمة وقدراتها المالية.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: ما هي طبيعة ومقدار العلاقة بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية؟ تمت الإجابة عن السؤال السابق، وتمّ التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرعية من خلال استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (المنظمات الذكية) بأبعاده المتمثلة بـ (بلوغ الغاية، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي، توليد البدائل الاستراتيجية)، والمتغير التابع متمثل بـ (التطوير التنظيمي)، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، مقابل الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى (0.05) ويقال عندها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود "علاقة" وذو دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة مستوى أعلى من (0.05)، ونستنتج عندئذٍ عدم وجود "علاقة" ذات دلالة إحصائية، والجدول (9.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (9.4): يوضح نتائج اختبار العلاقة بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي

باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغير التابع " التطوير التنظيمي "			محاور الدراسة	
عدد المشاهدات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة		
188	**0.606	0.000	البعد الاول: بلوغ الغاية	
	**0.598	0.000	البعد الثاني: فهم البيئة	
	**0.745	0.000	البعد الثالث: مناقلة الموارد	
	**0.791	0.000	البعد الرابع: بناء الذكاء الجماعي	
	**0.780	0.000	البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية	
	**0.828	0.000	الدرجة الكلية للمحور الأول "المنظمات الذكية"	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2020) ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

الفرضية الرئيسية الأولى: تنصُّ الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

والجدول (9.4) يوضح نتائج العلاقة بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. ومن خلال نتائج الجدول نستنتج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.828) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05 .

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنصُّ على: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنَّ خصائص المنظمة الذكية وأبعادها تسعى إلى دعم ومساندة عمليات التطوير، حيث إنَّ تحديد الغايات والبدائل الاستراتيجية والتفكير الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ودراسة وتحليل البيئة كلها متغيرات تنظيمية تهدفُ إلى الوصول بالمنظمة إلى تطوير كل أركانها، ولهذا تسعى المنظمات إلى كسب خصائص المنظمة الذكية، لارتباطها وتأثيرها الإيجابي على أغلب المتغيرات التنظيمية الأخرى والأولى هو التطوير التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو علبة، 2018) حيث أشارت نتائجها إلى وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمستوى متطلبات بناء المنظمة الذكية في المنشآت الصناعية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في المنشآت الصناعية الفلسطينية يقع عند مستوى كبير بوزن نسبي (78.8%)، كما اتفقت مع دراسة (غنيم، 2017) حيث أشارت نتائجها بوجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين موارد نظم المعلومات الإدارية (الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد البرمجية، الموارد المعلوماتية، وموارد الشبكات) وتعزيز بناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، التعلم المستمر، العمليات الذكية، والذكاء الجماعي) في الكليات التقنية بقطاع غزة.

ولتوضيح نتائج الفرضية الأولى بشكل أكبر يمكن تحليل الفرضية السابقة لمجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بلوغ الغاية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

والجدول (10.4) يوضح نتائج العلاقة بين بلوغ الغاية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. ومن خلال النتائج، نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بلوغ الغاية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.606) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بلوغ الغاية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام المنظمات بالبحث عن التعلم المستمر، ووضع أهدافها القابلة للقياس، ومشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات بالطبع ستكون علاقته طردية وإيجابية في التطوير التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو ورد، 2015) حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة طردية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات درجات مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسط درجات تقديراتهم للتطوير التنظيمي المدرسي

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فهم البيئة والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

والجدول (10.4) يوضح نتائج العلاقة بين فهم البيئة والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. ومن خلال نتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين فهم البيئة والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.598) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فهم البيئة والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام المنظمات بالبحث عن الاستراتيجيات اللازمة لتحليل البيئي الداخلي والخارجي، والتعامل مع حالات عدم التأكد، ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ووضع السيناريوهات اللازمة للتعامل وفق كل حالة على حدة، وتشارك العاملين في رصد البيئة المحيطة، واستغلال الفرص بشكل سليم، بالطبع ستكون علاقته طردية وإيجابية في التطوير التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Skarp (2011 حيث أشارت نتائجها إلى أن التفكير في ظل ظروف بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة؛ من أجل القيام بعملية التطوير، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية، وبيّنت أيضًا أن هذه الطريقة في التفكير تمكّن المطور التنظيمي أو المدرب من التركيز في مجالات العمل بشكل أفضل وبأكثر أهمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مناقلة الموارد والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

والجدول (10.4) يوضح نتائج العلاقة بين مناقلة الموارد والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. ومن خلال النتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مناقلة الموارد والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى

بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.745) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مناقلة الموارد والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام المنظمات بالحوار، ووضع خطط واضحة للاستثمار في مواردها المتنوعة، وتحقيق الانسجام، وإعادة هيكلة الأنشطة والمهام بما يحقق التغيير الإيجابي، مع وضع خطط الأولويات بشكلٍ دقيقٍ، فكل ذلك بالطبع ستكون علاقته طردية وإيجابية في التطوير التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Androniceanu, 2011) حيث أشارت نتائجها إلى ضرورة الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتخفيف الضغوط الوظيفية، ومنح الحوافز التشجيعية للحصول على الاستدامة للتطوير التنظيمي.

واوصت بتحفيز الموارد البشرية، وتحسين المناخ التنظيمي؛ للمساهمة في ارتفاع مستوى التطوير التنظيمي المستدام.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء الذكاء الجماعي والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

والجدول (10.4) يوضح نتائج العلاقة بين بناء الذكاء الجماعي والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. ومن خلال النتائج، نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بناء الذكاء الجماعي والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.791) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء الذكاء الجماعي والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام المنظمات بتأهيل وتدريب موظفيها وتحفيزهم للعمل الجماعي وفرق العمل، والاهتمام بالعصف الذهني الذي يوصل إلى أفكار إبداعية، وخلق بيئة تنظيمية مناسبة للعمل الجماعي، وإعطاء الحرية لفرق العمل للعمل واتخاذ القرارات فكل ذلك بالطبع ستكون علاقته طردية وإيجابية في التطوير التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Levin, 2004) حيث أشارت نتائجها إلى أن الذكاء الجماعي سيكون هو الخيار الجديد للمنظمات، وهو النتيجة لصالح التنظيم المؤسسي الذي يركز على المعلومات والمعرفة، وكذلك على ربط الأنظمة المفكرة والإنسانية

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توليد البدائل الاستراتيجية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

والجدول (10.4) يوضح نتائج العلاقة بين توليد البدائل الاستراتيجية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. ومن خلال النتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين توليد البدائل الاستراتيجية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.780) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توليد البدائل الاستراتيجية والتطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام المنظمات بالبحث عن البدائل الاستراتيجية والاهتمام بالموهب البشرية القادرة على خلق أفكار إبداعية، وتقييم البدائل بشكل مستمر، وتعتمد بشكل أكبر على تنمية قدرات موظفيها، فكل ذلك بالطبع ستكون علاقته طردية وإيجابية في التطوير التنظيمي.

ويرى الباحث أن علاقة الارتباط الإيجابية بين المنظمة الذكية بأبعادها المتنوعة والتطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية يرجع لمجموعة من الأسباب المرتبطة بالأطر النظرية والتطبيقية ذات العلاقة؛ إذ تشير الأدبيات المتنوعة إلى وجود علاقة إيجابية بين المنظمة الذكية والتطوير التنظيمي، وتقاطع واضح بينهما في الأهداف والخصائص، وهو ما تعززه نتائج الدراسة الراهنة التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية لتطبيق المنظمة الذكية والتطوير التنظيمي

في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.828؛ إذ إنّ المنظمة الذكية والتطوير التنظيمي يتشاركون في جميع العوامل والإجراءات المحفزة لتطبيقها، وهو ما يُثبت العلاقة الطردية بينهما، فكلما عملت منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية على تعزيز ممارسة مفهوم المنظمة الذكية انعكس ذلك بالإيجاب على التطوير التنظيمي، ونلاحظ ممّا سبق ووفق أبعاد المنظمة الذكية أنها تراعي في عملها بلوغ الغايات في جميع العمليات الإدارية والإجراءات التطويرية للمنظمة، في المقابل يراعي التطوير التنظيمي بلوغ الغايات في إدارة موارد المنظمة المادية والبشرية، وهذا التقاطع يؤكد العلاقة الطردية بين المنظمة الذكية والتطوير التنظيمي، فكلما عملت المنظمة الذكية على مراعاة بلوغ الغايات، انعكس على فعالية بلوغ الغايات في التطوير التنظيمي، كما تقوم المنظمة الذكية على تحليل الغموض في البيئة الخارجية والداخلية، وتفسير جميع المعطيات والمؤشرات بشكل علمي مدروس، وهو ما يراعيه التطوير التنظيمي في عمليات اتخاذ القرار للوصول لحالة التكيف مع المتغيرات البيئة بما ينسجم ويتناغم مع غايات المنظمة، وتلعب مناقلة الموارد دوراً مهماً في تعزيز ممارسة المنظمة الذكية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، والتي تراعي تطبيق مجموعة من الوظائف التي تمكّنها من مناقلة الموارد المادية البشرية بشكل فعال؛ لضمان قدرة المنظمة على تقادي التغيرات البيئية، في المقابل يعمل التطوير التنظيمي على خلق حالة من الانسجام والتكامل بين مواردها المادية والبشرية؛ من أجل زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، كما نلاحظ أنّ رأس المال البشري وتطوره يلعب دوراً مهماً لدى المنظمة الذكية والتطوير التنظيمي، فكلهما يسعى جاهداً لتطوير قدرات العاملين واستقطاب الخبرات والمميزين لإحداث تغيير إيجابي في المنظمة، وكلما راعت المنظمة الذكية تنمية وتطوير الذكاء الجماعي وتوفير مناخ ملائم لتوليد الأفكار الإبداعية والخلاقة كلما انعكس إيجاباً على التطوير التنظيمي في المنظمة، كما تعمل المنظمة الذكيّة على توليد البدائل الاستراتيجية لتكون بمنزلة عوناً للإدارة العليا في عمليات اتّخاذ القرار في اختيار البديل الأكثر فعالية وانسجام مع التغيرات البيئية، وهو ما يراعيه التطوير التنظيمي في مراحل التطوير التنظيمي للتكيف مع التغيرات البيئة، حيث يتم تشخيص الواقع ودراسته، وتحديد الخطط الاستراتيجية الأكثر فعالية، مع التغلّب على التغيرات البيئية.

كل ما سبق يؤكد وجود علاقة طردية وثيقة بين وجود وممارسة المنظمة الذكية وبين التطوير التنظيمي، فكلما عملت المنظمة على تطبيق أبعاد المنظمة الذكية، زاد من فعالية التطوير التنظيمي بما يخدم تحقيق وبلوغ الغايات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بومرقود، 2017) حيث أشارت نتائجها إلى أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر

ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التمكين عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للمنظمات الذكية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ويتم التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية من خلال أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم التحقق من صحة الفرضية العدمية، إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) يتم قبولها، والتي تفترض عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمات الذكية على التطوير التنظيمي، بينما يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمات الذكية على التطوير التنظيمي، والجدول (11.4) يوضح نتائج الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (11.4): نتائج الفرضية الرئيسة الثانية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع " التطوير التنظيمي "					
# طريقة تقدير النموذج	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد (R ²) %	معنوية النموذج عند مستوى 0.05
					F
	الحد الثابت (a)	0.174	0.388		
	بلوغ الغاية	0.090	0.155		
نموذج (Enter)	فهم البيئة	-0.005	0.930	0.735	101.85 ** 0.000 معنوي
	مناقلة الموارد	0.182 **	0.006	(%73.5)	
	بناء الذكاء الجماعي	0.343 **	0.000		
	توليد البدائل الاستراتيجية	0.356 **	0.000		

ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)، وبلغ معامل تضخم التباين (VIF) (بلوغ الغاية = 1.83، فهم البيئة = 1.98، مناقلة الموارد = 2.96، بناء الذكاء الجماعي = 3.04، توليد البدائل الاستراتيجية = 2.37) وهذا النتائج تشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي (معيار عدم وجود مشكلة هي أن تتراوح القيم ما بين (0-4)). وبهذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج النموذج، وذلك لعدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS.

من خلال العرض السابق يتضح وجود أثر إيجابي عام للمنظمة الذكية على التطوير التنظيمي من قبل منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، والذي عزّزه معنوية نموذج الانحدار، ويرى الباحث وجود أثر إيجابي للمنظمة الذكية لدى منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية بكل من (بلوغ الغايات، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي، توليد البدائل الاستراتيجية) وهو يرتبط بجوهر تعزيز المنظمة الذكية في منظمات المجتمع المدني والتي يشكل أساس تطبيقها توافر مثل تلك الجوانب وخصوصا جانب بلوغ الغايات ومناقلة الموارد التي تعدّ أساسًا لتفعيل المنظمة الذكية في ظل الغموض والتغيّرات البيئية في المحافظات الجنوبية، بالإضافة لمتطلب الجهات المانحة التي يؤكد على فهم الغايات، وعمل المنظمة الدؤوب على بلوغها بشكل مستمر وإدارة مواردها المادية والبشرية بدرجة عالية من الفعالية، والانسجام لضمان بلوغ الغايات، وإبقاء المنظمة في ظلّ الغموض والتغيرات البيئية، ومن جهة أخرى فإنّ عدم استقرار البيئة في المحافظات الجنوبية يتطلب من المنظمات البحث على تكيفها، وتغاديتها لتلك التغيرات في البيئة بشكل مستمر، ويأتي ذلك من خلال أعمال التطوير التنظيمي وتكيفه وفق المتغيرات وأهداف المنظمة بشكلٍ فاعلٍ ومنسجمٍ لجميع مكونات منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ولضمان تطوير تنظيمي فاعل يجب تطبيق مفهوم المنظمة الذكية بكلّ أبعاده ومكوّناتها، وإنّ تحقيق المنظمة الذكية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية يعمل على إتاحة المجال أمام الإدارة العليا والوسطى في منظمات المجتمع المدني إلى تطوير تنظيمي مدروس وفاعل، ويراعي غايات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، وهو ما جعل من المنظمة الذكية تتّجه نحو التأثير الإيجابي في التطوير التنظيمي لمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.735)، وهذا يعني أنّ (مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي، توليد البدائل الاستراتيجية) التي يندرج تحت المنظمات الذكية الموجودة في النموذج أعلاه يفسر ما نسبته (73.5%) من تباين الحاصل في التطوير التنظيمي، وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بلغ قيمة اختبار (F-Test) (101.85) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج باستخدام نموذج (Enter)، وبناءً على هذه النتيجة، يمكننا الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قنديل، الشمري، 2019) حيث أشارت نتائجها إلى أن تبني سلوكيات العمل الاستباقية يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية في تحقيق التأهب الريادي للشركة عينة البحث في ظل التنافسية المتنامية في قطاع الاتصالات العراقية.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمات الذكية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"، ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبلوغ الغاية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك عدم وجود أثر لبلوغ الغاية على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.155)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية بلوغ الغاية على التطوير التنظيمي. وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبلوغ الغاية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو ورد، 2015) حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة طردية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات درجات مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسط درجات تقديراتهم للتطوير التنظيمي المدرسي.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفهم البيئة على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أنّ هناك عدم وجود أثر لفهم البيئة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.930)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية لفهم البيئة على التطوير التنظيمي. وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفهم البيئة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث عدم وجود تأثير لفهم البيئة على التطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، إلى مجموعة من الاعتبارات يقف في مقدمتها أنّ فهم البيئة بالرغم من أهميته للمنظمة الذكية، إلا أنّها تخضع لثقافة الإدارة العليا والوسطى واختلاف وجهات النظر وكيفية التعاطي معها، وصعوبة اجراء تغييرات جوهرية تستند لفهم وتحليل البيئة على مستوى الأنظمة؛ بسبب نمطية عمل منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؛ ما يدل على فهم العاملين للبيئة من الناحية النظرية ولكن على المستوى التطبيق غير متاحة، بالإضافة لتعقيد تغير الأنظمة بسبب اعتماد الممولين للأنظمة القائمة في المنظمة وتوفير تمويل لها وفق تلك الأنظمة، الذي يجبر المنظمة على عدم التغير برغم فهمهم للبيئة وهذه الأمور أخفت تأثير هذا المتغير في التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمناقلة الموارد على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4)، نستنتج أنّ هناك تأثيرًا إيجابيًا لمناقلة الموارد على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.182)، وهذا يعني أنّ توفر مناقلة الموارد بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى

زيادة مستوى التطوير التنظيمي بمقدار (0.182) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما يلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.006)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى معنوية مناقلة الموارد على التطوير التنظيمي. وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمناقلة الموارد على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث هذا التأثير لمناقلة الموارد على التطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، إلى أن مناقلة الموارد تشكل رافد للموارد المادية والبشرية؛ إذ إن توفير هذا المتغير يسهم في توفير برامج وأنظمة متطورة تتماشى مع التغيرات البيئية، وتوفر كوادرات عاملة ذات تخصص ومهارة وكفاءة عالية، والذي يعطي مساحة وافرة للإدارة العليا والوسطى من إدراج تلك الموارد في عمليات التطوير التنظيمي، حيث إن التطوير التنظيمي يستند إلى خلق حالة من الانسجام والمزج بين تلك الموارد بما يخدم تحقيق أهداف وغايات المنظمة ووفق المتغيرات البيئية الطارئة، ولا يمكن للتطوير التنظيمي من إضافة قيمة للمنظمة دون توفير مناقلة الموارد ذات الكفاءة والفاعلية، وهو ما يفسر علاقة الأثر بين مناقلة الموارد والتطوير التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Androniceanu, 2011) حيث أشارت نتائجها إلى ضرورة الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتخفيف الضغوط الوظيفية، ومنح الحوافز التشجيعية للحصول على الاستدامة للتطوير التنظيمي. وواصت بتحفيز الموارد البشرية، وتحسين المناخ التنظيمي؛ للمساهمة في ارتفاع مستوى التطوير التنظيمي المستدام

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء الذكاء الجماعي على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً لبناء الذكاء الجماعي على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.343)، وهذا يعني أن توفر بناء الذكاء الجماعي بمقدار درجة واحدة سيؤدي

إلى زيادة مستوى التطوير التنظيمي بمقدار (0.343) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما يلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.006)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية بناء الذكاء الجماعي على التطوير التنظيمي. وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبناء الذكاء الجماعي على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث هذا التأثير لبناء الذكاء الجماعي على التطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، إلى أن الذكاء الجماعي يمثل أهمية قصوى في المنظمة الذكية حيث تراعي المنظمة الاستثمار في رأس المال البشري، ويعدّ الذكاء الجماعي أحد الجوانب المهمة الواجب تنميتها لدى العاملين في المنظمة؛ ليكونوا أكثر قدرة على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية والقدرة العالية على تحليل وتفسير غموض البيئة والتعامل مع المتغيرات البيئية، وكما نلاحظ أن التطوير التنظيمي جاء من أجل نقل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية في مواجهة التغيرات البيئية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال عمليات التفكير الجامعية في المنظمة المبنية على حصيلة كبيرة من الذكاء الجماعي الذي يمكّن المنظمة من تطوير تنظيمي إبداعي، يلبي احتياجات وغايات المنظمة، ويتجاوز كل المخاطر والعقبات على مستوى البيئة الخارجية والداخلية، وهذا ما يفسر علاقة الأثر بين التطوير التنظيمي وفاعليته وبناء الذكاء الجماعي في المنظمة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Levin, 2004) حيث أشارت نتائجها إلى أن الذكاء الجماعي سيكون هو الخيار الجديد للمنظمات، وهو النتيجة لصالح التنظيم المؤسسي الذي يركز على المعلومات والمعرفة، وكذلك على ربط الأنظمة المفكرة والإنسانية

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد البدائل الاستراتيجية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لتوليد البدائل الاستراتيجية على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات

الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.356)، وهذا يعني أن توفر توليد البدائل الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التطوير التنظيمي بمقدار (0.356) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.006)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى معنوية توليد البدائل الاستراتيجية على التطوير التنظيمي. وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد البدائل الاستراتيجية على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية".

ويعزو الباحث هذا التأثير لتوليد البدائل الاستراتيجية على التطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، إلى أن قدرة المنظمة على توليد بدائل استراتيجية وامتلاكها حزمة من البدائل والخيارات المتعددة يعطيها ميزةً وفرصةً أفضل في اتخاذ القرارات المستقبلية، للتعامل مع غموض البيئة والتغيرات البيئية، بما يتوافق وينسجم مع غايتها وإمكاناتها المادية والبشرية، ومما نلاحظه في التطوير التنظيمي بأنه يعمل على تكيف واقع المنظمة بما يتطلبه تجاوز التغيرات البيئية وإقرار استراتيجيات وأنظمة من أجل بلوغ غايتها وفق إمكانياتها وقدراتها، فإن توليد البدائل الاستراتيجية يتيح المجال أمام التطوير التنظيمي اختيار البديل الأكثر فعالية في مواجهة المتغيرات، وهذا ما يُفسر أثر العلاقة بين توليد البدائل الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، فكلما توفر بدائل استراتيجية في المنظمة، زاد من قدرة التطوير التنظيمي على إضافة قيمة للمنظمة باتجاه تجاوز التغيرات البيئية، وإبقاء المنظمة في حالة البقاء والصدارة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بومرقود، 2017) حيث أشارت نتائجها إلى أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التمكين عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05).

<p>معادلة خط الانحدار ← التطوير التنظيمي = 0.174 (0.388) + بلوغ الغاية (0.090) (155.0) - فهم البيئة (0.005) (0.155) + مناقلة الموارد (0.182) (0.006) + بناء الذكاء الجماعي (0.343) (0.000) + توليد البدائل الاستراتيجية (0.356) (0.000)</p>

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات التحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن، المسمى الوظيفي، النطاق الجغرافي).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المحافظة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، والجدول (12.4) يوضح ذلك.

جدول (12.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول دور المنظمات الذكية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

المتغيرات الديمغرافية		الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار الاحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
النوع	ذكر	3.86	77.2%	0.50	ت = -	0.237	لا يوجد فروق
	أنثى	3.96	79.2%	0.41			
العمر	من 25 سنة إلى 34 سنة	3.85	77.0%	0.55	ف =	0.347	لا يوجد فروق
	من 35 سنة إلى 42 سنة	3.88	77.6%	0.44			
	من 43 سنة إلى 50 سنة	3.88	77.6%	0.49			
	50 سنة فأكثر	4.03	80.6%	0.33			
سنوات الخدمة	1 إلى أقل من 5 سنوات	3.84	76.8%	0.51	ف = 0.403	0.751	لا يوجد فروق
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	3.91	78.2%	0.50			
	10 سنوات - أقل من 15 سنوات	3.85	77.0%	0.51			
	15 سنة فأكثر	3.93	78.6%	0.43			
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	3.91	78.2%	0.43	ف =	0.971	لا يوجد فروق
	بكالوريوس	3.91	78.2%	0.46			
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	3.85	77.0%	0.52			

" المنظمات الذكية "							
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المتغيرات الديمغرافية	
لا يوجد فروق	0.630	ف = 0.646	0.56	79.0%	3.95	محافظة شمال غزة	مكان السكن
			0.46	78.0%	3.90	محافظة غزة	
			0.35	78.6%	3.93	محافظة وسط غزة	
			0.48	75.2%	3.76	محافظة خان يونس	
			0.49	77.8%	3.89	محافظة رفح	
لا يوجد فروق	0.246	ف=1.348	0.36	81.8%	4.09	رئيس مجلس الإدارة	المسمى الوظيفي
			0.33	83.2%	4.16	مدير عام	
			0.45	77.0%	3.85	مدير تنفيذي	
			0.31	79.0%	3.95	مدير إداري ومالي	
			0.43	78.8%	3.94	مدير برامج	
			0.54	76.6%	3.83	أخرى	
لا يوجد فروق	0.311	ف=1.201	0.54	75.4%	3.77	محافظة شمال غزة	النطاق الجغرافي لعمل المنظمة
			0.51	77.8%	3.89	محافظة غزة	
			0.25	82.6%	4.13	محافظة وسط غزة	
			0.49	78.6%	3.93	محافظة خان يونس	
			0.53	76.2%	3.81	محافظة رفح	
			0.44	78.0%	3.90	جميع المحافظات	

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

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

يوضح الجدول (12.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزي للمتغيرات الديمغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزي للمتغيرات الديمغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزي للمتغيرات الديمغرافية، وفي هذه

النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (12.4) يوضح ما يأتي:

1- بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.237 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزى لمتغير النوع.

2- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.347 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزى لمتغير العمر.

3- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.403 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية سنوات الخدمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.971 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- بالنسبة لمتغير مكان السكن: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.630 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزى لمتغير مكان السكن.

6- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.246 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

7- بالنسبة لمتغير النطاق الجغرافي لعمل المنظمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.311 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول المنظمات الذكية تعزى لمتغير نطاق الجغرافي لعمل المنظمة.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين التي تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر فيما يتعلق بالمنظمات الذكية، يرتبط بعدم وجود اختلاف في نظرة الذكور عن الإناث فيما يتعلق بإدارتهم لأهمية المنظمات الذكية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، والتي لا يرتبط الاختلاف عليها بطبيعة الجنس، وبالنظر إلى طبيعة المجتمع المستهدف في الدراسة، فإنها تمثلت بالإدارة العليا والإدارة الوسطى، كما أن النظرة إلى أهمية المنظمات الذكية لم تختلف فئة الشباب، وكذلك أصحاب الفئات العمرية المتقدمة إذ كانت نظرة جميع الفئات العمرية متماثلة، وتعود حالة عدم الاختلاف إلى أن جميع الفئات العمرية تدرك أهمية المنظمات الذكية التي تعود ضرورتها إلى فعالية منظمات المجتمع المدني وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي فيرى الباحث أن هناك إجماع من قبل جميع أصحاب المؤهلات العلمية على أهمية المنظمات الذكية في منظمات المجتمع المدني؛ كونه يمثل أحد أهم الممارسات التطبيقية في تحسين واقع منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ومن جهة أخرى فإن توافق جميع أصحاب المؤهلات العلمية يعود إلى تطوير قدرة منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية على التكيف مع التغيرات البيئية، وإبقاء المنظمات في حالة استمرار من أجل بلوغ غايتها في ظل حالة عدم الاستقرار في بيئة المحافظات الجنوبية الذي دفع نحو حالة الاتفاق في الآراء حول أهمية تطبيق المنظمة الذكية.

وفي ذات السياق، فإنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين حول المنظمات الذكية لاختلاف سنوات الخدمة لديهم، ويرى الباحث أن أهمية المنظمات الذكية قد أصبحت محل اهتمام للعاملين من أصحاب سنوات الخدمة المتنوعة، فجميع الفئات من مختلف سنوات الخدمة لديهم إدراك بأهمية المنظمات الذكية ونجاحاتها في بلوغ الغايات والتكيف مع التغيرات البيئية.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين التي تعزى لاختلاف مسمايتهم الوظيفية حول المنظمات الذكية، تعود إلى أن العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى أدركوا أهمية فلسفة وأهداف المنظمات الذكية كتجربة ناجحة قادتهم إلى النجاح في تخطي غموض البيئة والتكيف معها، وبلوغ غايات المنظمة، وإن آراء الإدارة العليا والإدارة الوسطى

توافقت على أهمية ممارسة المنظمات الذكية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في استجابات الباحثين تعزى لاختلاف مكان السكن أو النطاق الجغرافي لعمل المنظمة حول المنظمة الذكية، فإنه وبرغم تنوع أماكن السكن والنطاق الجغرافي لعمل المنظمة فإن البيئة المكانية الجامعة للعاملين هي المنظمة، وأن أهمية المنظمة الذكية تخدم بقاء منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، وأن إدراك العاملين حول أهمية المنظمة الذكية تعود للبيئة الجامعة لهم، وليس بيئة السكن أو نطاق عمل المنظمة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة الباحثين حول التطوير التنظيمي تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان السكن، المسمى الوظيفي، النطاق الجغرافي).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المحافظة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، والجدول (13.4) يوضح ذلك.

جدول (13.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة الباحثين حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

		" التطوير التنظيمي "					
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المتغيرات الديمغرافية	
						النوع	العمر
لا يوجد فروق	0.078	ت = -	0.61	78.0%	3.90	ذكر	النوع
			0.51	81.0%	4.05	أنثى	
لا يوجد فروق	0.463	ف =	0.67	78.0%	3.90	من 25 سنة إلى 34 سنة	العمر
			0.51	79.4%	3.97	من 35 سنة إلى 42 سنة	
			0.60	77.8%	3.89	من 43 سنة إلى 50 سنة	
			0.46	81.8%	4.09	50 سنة فأكثر	

" التطوير التنظيمي "						
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المتغيرات الديمغرافية
لا يوجد فروق	0.213	ف=1.510	0.52	80.0%	4.00	1 إلى أقل من 5 سنوات
			0.60	79.4%	3.97	5 سنوات - أقل من 10 سنوات
			0.61	75.8%	3.79	10 سنوات - أقل من 15 سنوات
			0.57	80.4%	4.02	15 سنة فأكثر
لا يوجد فروق	0.692	ف= 0.369	0.59	80.2%	4.01	دبلوم فأقل
			0.57	79.2%	3.96	بكالوريوس
			0.61	78.0%	3.90	دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)
لا يوجد فروق	0.588	ف = 0.708	0.63	80.2%	4.01	محافظة شمال غزة
			0.30	77.4%	3.87	محافظة غزة
			0.26	81.2%	4.06	محافظة وسط غزة
			0.61	79.4%	3.97	محافظة خانينونس
			0.66	79.0%	3.95	محافظة رفح
لا يوجد فروق	0.189	ف=1.511	0.35	82.8%	4.14	رئيس مجلس الإدارة
			0.21	83.8%	4.19	مدير عام
			0.45	79.8%	3.99	مدير تنفيذي
			0.48	82.4%	4.12	مدير إداري ومالي
			0.47	80.4%	4.02	مدير برامج
			0.70	79.0%	3.95	أخرى
لا يوجد فروق	0.164	ف=1.594	0.64	78.0%	3.90	محافظة شمال غزة
			0.65	77.0%	3.85	محافظة غزة
			0.24	84.8%	4.24	محافظة وسط غزة
			0.63	82.4%	4.12	محافظة خانينونس
			0.76	75.2%	3.76	محافظة رفح
			0.50	79.4%	3.97	جميع المحافظات

* دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2020)

يوضح الجدول (13.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) فنستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (13.4) يوضح ما يأتي:

1- بالنسبة لمتغير النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.078 أكبر من 0.05)، ونستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير النوع.

2- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.463 أكبر من 0.05)، ونستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

3- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.213 أكبر من 0.05)، ونستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.692 أكبر من 0.05)، ونستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- بالنسبة لمتغير مكان السكن: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.588 أكبر من 0.05)، ونستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير مكان السكن.

6- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.189 أكبر من 0.05)، و نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

7- بالنسبة لمتغير النطاق الجغرافي لعمل المنظمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.164 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى لمتغير نطاق الجغرافي لعمل المنظمة.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين التي تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي، يرتبط بعدم وجود اختلاف في نظرة الذكور عن الاناث فيما يتعلق بإدارتهم لأهمية التطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، والتي لا يرتبط الاختلاف عليها بطبيعة الجنس، وبالنظر إلى طبيعة المجتمع المستهدف في الدراسة، فإنها تمثلت بالإدارة العليا والإدارة الوسطى، كما أنّ النظرة إلى أهمية التطوير التنظيمي لم تختلف في فئة الشباب، وكذلك أصحاب الفئات العمرية المتقدمة؛ إذ كانت نظرة جميع الفئات العمرية متماثلة، وتعود حالة عدم الاختلاف إلى أن جميع الفئات العمرية تدرك أهمية التطوير التنظيمي التي تعود إلى خلق حالة من التناسق والانسجام المتجدد بين موارد المنظمة المادية والبشرية من التغلب على التحدّيات على مستوى البيئة الخارجية والداخلية.

أما فيما يتعلق بعدم وجود هذه الفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي، فيرى الباحث أن هناك إجماع من قبل جميع أصحاب المؤهلات العلمية على أهمية التطوير التنظيمي لدى منظمات المجتمع المدني؛ كونها جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم لدى منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

وفي ذات السياق، فإنّ عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي لاختلاف سنوات الخدمة لديهم، ويرى الباحث أنّ العاملين من الإدارة العليا والإدارة الوسطى أصبح لديهم إدراك لضرورة التطوير التنظيمي من خلال الممارسة العملية في تحسين ظروف العمل، وتلبية لمتطلبات التغيرات على مستوى البيئة الخارجية والداخلية، وأنّ أهمية التطوير التنظيمي قد أصبحت محلّ اهتمام للعاملين من أصحاب سنوات الخدمة المتنوعة

حيث إنّ جميع الفئات من مختلف سنوات الخدمة لديهم إدراك بأهمية التطوير التنظيمي لتجاوز المشكلات والتحديات في العمل.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين التي تعزى لاختلاف مسمايتهم الوظيفية حول التطوير التنظيمي، فإنّ العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى أدركوا أهمية دور وأهداف التطوير التنظيمي كتجربة ناجحة قادتهم إلى النجاح في تخطي عقبات العمل وسرعة في بلوغ الغايات للمنظمة، فإنّ أراء الادارة العليا والإدارة الوسطى توافقت على أهمية تطبيق التطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

وأخيراً، يرى الباحث أنّ عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لاختلاف مكان السكن أو النطاق الجغرافي لعمل المنظمة حول التطوير التنظيمي، فإنه وبرغم تنوع أماكن السكن والنطاق الجغرافي لعمل المنظمة، فإنّ البيئة المكانية الجامعة للعاملين هي المنظمة، كما أنّ أهمية التطوير التنظيمي تخدم بقاء منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، وأن إدراك العاملين لأهمية التطوير التنظيمي تعود لرغبة العاملين في تطوير بيئة العمل، والحفاظ على ديمومتها من أجل ضمان الاستقرار المعيشي لهم.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

مقدمة:

تناول الباحث في هذه الدراسة قياس أثر التوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية بالتطبيق على منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، وفق ثلاثة معايير وهي: عدد الموظفين أكثر من 10 أفراد، أن يكون عمر المنظمة أكثر من 15 عامًا، أن تكون موازنة المنظمة في سنة الإغلاق عام 2017 أعلى من مليون شيكل، وذلك من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية وما أفرزته من نتائج استندت إلى أدوات جمع البيانات الأولية التي تمثلت في كل من الاستبانة والمجموعات البؤرية التي استهدفت كلاً من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في منظمات المجتمع المدني المستهدفة؛ إذ يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد إجراء التحليل الإحصائي للدراسة، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25) للتحليل الوصفي واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى مجموعة من النتائج التي تم الاستناد إليها في اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن إبرازها كما يأتي:

النتائج:

استناداً إلى الأهداف المرجوة من الدراسة الحالية، والمتمثلة في تحديد أثر التوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية بالتطبيق على منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية وفق المعايير المحددة مسبقاً، وبعد إجراء الدراسة الميدانية للوقوف على مدى توافر المنظمة الذكية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ورصد مدى تأثير المنظمة الذكية على التطوير التنظيمي من قبل منظمات

المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؛ فقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها فيما يأتي:

النتائج المتعلقة بمستويات توافر المنظمة الذكية والتطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية:

1- أظهرت النتائج وجود تقييم إيجابي لدى المستجيبين حول مدى توافر المنظمة الذكية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى توافر المنظمة الذكية في منظمات المجتمع المدني ما نسبته (78.0%) وفقاً لواجهة نظر المستجيبين.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للتطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المحور ما نسبته (79.0%).

3- لقد احتلت توافر بلوغ الغايات المرتبة الأولى داخل منظمات المجتمع المدني المستهدفة، حيث بلغ مستوى توافرها ما نسبة 82.0%، تلاها من حيث الترتيب بناء الذكاء الجماعي ونسبة 79.0%، ومن ثم مناقلة الموارد ونسبة 78.4%، تلاها توليد البدائل الاستراتيجية، ونسبة 76.2%، وأخيراً فقد حظيت فهم البيئة المرتبة الأخيرة من حيث مستوى توافرها لدى الإدارة العليا والإدارة الوسطى في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية على نسبة 74.0%.

النتائج المتعلقة بأثر المنظمة الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية:

1- أظهرت النتائج عدم وجود أثر لبلوغ الغاية على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.155)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية بلوغ الغاية على التطوير التنظيمي.

2- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لفهم البيئة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.930)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية لفهم البيئة على التطوير التنظيمي.

3- أظهرت نتائج الدراسة هناك تأثيرًا إيجابيًا لمناقلة الموارد على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.182)، وهذا يعني أن توفر مناقلة الموارد بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التطوير التنظيمي بمقدار (0.182) درجة.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لبناء الذكاء الجماعي على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.343)، وهذا يعني أن توفر بناء الذكاء الجماعي بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التطوير التنظيمي بمقدار (0.343) درجة.

5- تشير النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لتوليد البدائل الاستراتيجية على التطوير التنظيمي للعاملين بالإدارة العليا والوسطى بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.356)، وهذا يعني أن توفر توليد البدائل الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى التطوير التنظيمي بمقدار (0.356) درجة.

6- تبين النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجه نحو المنظمات الذكية وبين التطوير التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية

- 1- حسب متغير النوع، بلغت نسبة (الذكور = 67%، الإناث = 33%).
- 2- حسب متغير العمر، بلغت نسبة الأعمار (34% تتراوح ما بين 25-34 سنة، 27.7% تتراوح أعمارهم ما بين 35-42 سنة، 20.7% تتراوح أعمارهم ما بين 43-50 سنة، 17% تزيد أعمارهم عن 50 سنة).
- 3- حسب متغير سنوات الخدمة (11.7% تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين 1 وأقل من 5 سنوات، 23.4% تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين 5 وأقل من 10 سنوات، 25.5% تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة، 39.4% تزيد سنوات الخدمة عن 15 سنة).

4- حسب متغير المؤهل العلمي، بلغت نسبة الحاصلين على الدرجة العلمية (12.2% حاصلين على درجة دبلوم فأقل، 58.5% حاصلين على درجة بكالوريوس، 28.7% حاصلين على درجة علمية دراسات عليا "ماجستير ودكتوراه").

5- حسب متغير المحافظة، بلغت نسبة المقيمين في محافظة (21.3% يقيمون بمحافظة شمال غزة، 38.8% يقيمون في محافظة غزة، 14.4% يقيمون في محافظة الوسطى، 11.7% يقيمون في محافظة خانينوس، 12.8% يقيمون بمحافظة رفح).

6- حسب متغير المسمى الوظيفي، بلغت نسبة مساهم الوظيفي (6.9% من رؤساء مجلس الإدارة، 3.7% من مدراء العاميين، 13.8% من المدراء التنفيذيين، 5.9% من المدراء الإداريين والماليين، 24.5% من مدراء البرامج، 45.2% مسميات أخرى "رؤساء أقسام المتابعة والتقييم، رؤساء أقسام العلاقات العامة").

7- حسب متغير النطاق الجغرافي لعمل المنظمة، بلغت نسبة النطاق الجغرافي حسب (13.3% من محافظة شمال غزة، 23.4% من محافظة غزة، 8% لكل من محافظة وسط غزة وخانينوس ورفح، 39.4% من جميع المحافظات).

8- تبين عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة (المنظمات الذكية، التطوير التنظيمي) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف

يمكن بيان مدى تحقق الأهداف وفق الجدول التالي رقم (1.5)

جدول رقم (1.5): مدى تحقق أهداف الدراسة

م	الهدف	مدى تحققه
1	التعرف على مستوى التوجُّه نحو المنظمات الذكية بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والتي تشمل (بلوغ الغايات، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي، توليد البدائل).	تم تحقيقه
2	تحديد مستوى التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في محافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم تحقيقه

3	الكشف عن طبيعة ومقدار العلاقة بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم تحقيقه
4	بيان مقدار التغير في التطوير التنظيمي نتيجة التغير في أبعاد المنظمات الذكية بمنظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم تحقيقه
5	إبراز الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه التوجه نحو المنظمات الذكية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	تم تحقيقه
6	إبراز الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه التطوير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	تم تحقيقه

التوصيات:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن خلال العرض السابق لنتائج الدراسة؛ يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات، وهي كما يأتي:

التوصيات المتعلقة بالمنظمة الذكية:

- 1- ضرورة قيام منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية بوضع آليات لتطبيق مفهوم المنظمة الذكية للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل في المحافظات الجنوبية، حيث إنها بيئة غير مستقرة ومتقلبة.
- 2- تعزيز وربط العوامل التي تؤدي إلى نقل منظمات المجتمع المدني من منظمات عادية تقليدية إلى درجة منظمات ذكية وفق مبادئ المنظمة الذكية التي جاءت منسجمة ومتناغمة مع نتائج الدراسة.
- 3- العمل على تطوير رأس المال البشري في منظمات المجتمع المدني، وتفعيل فريق العمل وإشراكه في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط كونه أساساً لعملية التغير باتجاه المنظمة الذكية.
- 4- توفير الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة ومدى مواءمتها لحالات التغير البيئي وتوافقها مع أهداف المنظمة.
- 5- العمل على تطوير دليل إجرائي لتعزيز وتفعيل المنظمة الذكية لدى منظمات المجتمع المدني.

التوصيات المتعلقة بالتطوير التنظيمي:

- 1- توصي الدراسة بضرورة اتباع منهج التعلم المستمر كأداة في عملية تطوير قدرات وإمكانيات العاملين، والذي يمنحهم المرونة للتعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة والمتقلبة.
- 2- توصي الدراسة بإعتماد وحدات الرصد والتقييم في منظمات المجتمع المدني؛ كونها اللبنة الأولى باتجاه التعرف على المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 3- توصي الدراسة بتعزيز آليات الوصول المرن للمعلومات، وتناقلها بين العاملين في منظمات المجتمع المدني.
- 4- توصي الدراسة بتهيئة مناخ صحي تعاوني في بيئة العمل لتعزيز الانسجام والإبداع لدى العاملين.
- 5- توصي الدراسة بضرورة قيام منظمات المجتمع المدني بالتركيز في تجنيدها للتمويل على تحديد مخصص مالي؛ بُغية تطوير قدرات العاملين في المحافظات الجنوبية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، حسناوي (2017). التطوير التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمة "دراسة حالة جامعة البويرة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلى مهذ أولحاح: الجزائر.
2. أبو علبة، تامر (2018). دور إدارة الموالب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
3. ابو ورد، فاتن (2015). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
4. ابو عدوان، سائد (2013). دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
5. أحمد، أفين، إسماعيل، جكر (2018). دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية "دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة محافظة دهوك". مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (1)، 21، 205-225.
6. برموقود، كريمة (2017). أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي "دراسة حالة تعاضية الحبوب والبقول الجافة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي "أم البواقي": الجزائر.
7. الجبوري، السمان (2020) بناء المنظمات الذكية من خلال إستراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل. دراسة بحثية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
8. الحدراوي، رافد، محمد، جلال (2020). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 28، العدد3، ص ص 206-233.

9. دادوين، أحمد (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري: عمان.
10. دايدة، إيناس (2016). أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
11. ربابعة، علي (2016). السلوك التنظيمي. دار المسيرة: عمان.
12. الراحلة، عبد الرزاق (2010). نظرية المنظمة. مكتبة المجتمع: عمان.
13. السكارنة، بلال (2009). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة: عمان.
14. شلبي، جمانة (2011). واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
15. الطائي، حليم، الصائغ، محمد، قيصر، علي (2013). صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات. مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، (25)، 9، 119-150.
16. عامر، سامح، فنديل، علاء (2010). التطوير التنظيمي. دار الفكر: عمان.
17. عبودي، صفاء (2019). أثر مبادئ المنظمة الذكية في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية دراسة تحليلية في عينة من الكليات الأهلية في إقليم كردستان العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (25)، 11.
18. عجيلات، سليم (2013). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعليم على الإبداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن. رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
19. العميان، محمود (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل: عمان.
20. العنزي، علي (2013). نظرية المنظمة: مفاهيم مداخل عمليات. مكتبة السيسبان: العراق.
21. الغالبي، طاهر (2010). التطوير التنظيمي مدخل تحليل. دار وائل: عمان.
22. غنيم، رمزي (2017). أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز المنظمة الذكية: دراسة ميدانية على الكميات التقنية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية: فلسطين.

23. فرعون، محمد، وآخرون (2015). صياغة استراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية" بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق "زين- العراق - أساسيل- كورك". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (33)، 11.
24. القاسم، أحمد (2007). الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن. رسالة دكتوراه، كلية إدارة أعمال، الجامعة الأردنية: الأردن.
25. القحطاني، سالم (1996). التطوير الإداري والمفهوم والمداخل والأساليب. معهد الإدارة العامة الرياض: السعودية.
26. القحطاني، محمد (2008). معوقات التطوير التنظيمي وحلولها "دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض". رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الملك سعود: السعودية.
27. القضاة، النسور وآخرون (2019) أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. دراسة بحثية، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن
28. قنديل، أحمد، آل أعوج، نبراس، الطرقي، علاء، الشمري، أحمد (2019). دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (61)، 15.
29. الكواز، عدي، سالم، محمد، محمد، زيد (2010). تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلات للتطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نيوي. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، (55)، 1.
30. مرزوق، ابتسام (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
31. النواصرة، مصطفى (2016). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية" دراسة ميدانية على مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير. رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية: عمان.

32. ياغي، ديماء (2017). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

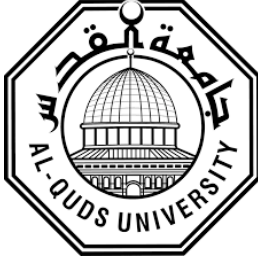
1. Atos,(2011). Smart organization consulting, world line, alos. World grid and the fish itself are registered trademarks of origin SA,P7.
2. Clarke, thomes and clegg, stewart march(2000).management paradigms for the new millennivm.international journal of management reviews.VOL.2 issue Lpp,45-64cited on 24 th may 2006.
- 3.Filos, erastos(2005).smart organizations in the digital age, European commission, directorat- general in formation society and media.
- 4.Finxelstein, Sydney & Jackson, ericm(2005). Immunity from implosion: building smart leadership, ivey business journal,VOL70,NO1:1-7.
- 5.Hodgetts, Richard M, and luthans, fred(2003). International management: culture, strategy, and behavior,5th edition mcgrsw- hill Irwin.
6. Jones, G.R(2005). Organization thebry, organizational change, development- texas. Texas.USA: pearson.
- 7.Liang, T,Y(2004). Intelligence strategy: the integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations, human systems managment,VOL,23,NO:203-211.
- 8.Matheson, david and Matheson, james,E(2001).smrat organizations perform better. Research- technology management,VOL44 Issue.
- 9.Matteson, david and Matheson, james E(1998). The smrat organization: creating value through strategic R&D, Harvard business school press, boston.
- 10.Schwaninger,M(2009). Intelligent organiz: powerful models for systemic ations: management,2nd ed, springer- verlag berlin Heidelberg, Germany.
- 11.wheelen, thomasl& hunger,T.david(2014). Strategic management and business policy,14th edition, prentice- hall, pearson eduction international.

12. Wheelen, T.L. & Hunger, T.D. (2012). Strategic management and business policy: Toward global sustainability policy: 13th ed. Pearson Education, INC.
13. Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004). Organizational behavior: an introductory theory text, 5th edition Prentice-Hall, Financial Times.
14. Poulsen, K.M. & Arthur M.B. (2005). Intelligent career navigation, American Society for Training and Development, 59, (5), 77-79.
15. Quinn, J. (2005). The intelligent enterprise: a new paradigm. Academy of Management Executive, 6(4), 48-63.
16. Sterman, J. (2006). Learning from evidence in a complex world. American Journal of Public Health, 96(3): 505-514.
17. Stacey, R.D. (2007). Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organizations. 2nd ed. Prentice Hall, Financial Times, England.
18. Sweetman, K. (2001). Embracing uncertainty. MIT Sloan Management Review, 8-9.
19. Wheelen, T. & Thomas, T. (2010). Strategic management and business policy 13th ed. Pearson: Prentice Hall Upper Saddle River, U.S.A.
20. Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher, G. (2005). Organization development and change, 8th edition, Thomson South-Western.
21. Deft-Richard L. (2000). Management, 5th edition. The Dryden Press, Harcourt College Publishers.
22. Deft, Richard L. (2002). Organization theory and design, 17th ed. South-Western, College Publishing, U.S.A.
23. McEvily, Susan (1996). Intelligent Enterprise. The Free Press, New York.
24. Richards, Brett (2002). Beshink or else: creating intelligent organizations, The Journal for Quality and Participation, VOL. 4: 34-37.
25. Whitford, Rob (2001). Get Smart Business Eastern Europe: 6.

26. Banerjee, Santo & Ergetin, Sule (2014). Chass complexity and leadership 2012, leadership in teaching and Management in classroom settings, Springer proceedings in complexity.
27. International science association Springer Dordrecht Heidelberg New York London Springer Science, Business Media Dordrecht 2014.
28. Azma Fereydoon- Mostafapour Mohammad A1 & Reseaic Hamid (2012). The application of information technology and its relationship with organizational intelligence' published by Elsevier Ltd, Procedia Technology, VOL.I.
29. Willig Karl, M, de (2000). The intelligent enterprise and knowledge Management knowledge research institute INC. prepared for UNESCO's encyclopedia of life support systems, available: ebsco nost, html.
30. Levin, Elizabeth K (2004). What smart organizations are doing to beat the poor economy and prepare for the future insights: American Council of Engineering Companies Massachusetts, pp, 6 cited on 24 th my 2006. Available: ebsco host. Html.
31. Baum, T (2006). Human Resource Management for tourism, hospitality and leisure: an international perspective, London: Thomson, p30.
32. Skarp, Ari- Pekka, (2011), organizational development and coaching in complex environment, Master of engineering - industrial management, Oulu University of Applied Sciences.
33. Worrall, Lisa, (2005), "The impact of organizational change on work experience and perception of public manager", career development international.
34. Hallgrimsson, Tryggvi, (2008), "Change management and change readiness: employees attitudes during times of proposed merger, Master's Thesis in organization and management, University of Tromsø.
35. Chiu, Teng- chu, (2003), the study of organizational change management for semiconductor company, a semiconductor company case study.
36. Ibbs, William, Wong, Clarence, K., Kwak, Young Hoon, (2001), "change management system", journal of management in engineering.

الملاحق

ملحق (1): استبانة



جامعة القدس - أبو ديس

كلية الدراسات العليا

السادة الأفاضل/..... حفظكم الله ورعاكم ،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: استبانة

يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان: أثر التوجه نحو المنظمات الذكية في التطوير التنظيمي بمنظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير ضمن برنامج التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس أبو ديس. لذا أمل من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الإستبانة، ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). علمًا بأن إجاباتكم سيتم معالجتها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تأثيرًا مهمًا في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: ساجي عبيد

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى
2. العمر	
<input type="checkbox"/> من 25 سنة إلى 34 سنة	<input type="checkbox"/> من 35 سنة إلى 42 سنة
<input type="checkbox"/> من 43 سنة إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. 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 سنوات	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
4. المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	
5. عنوان السكن للمبحوث	
<input type="checkbox"/> محافظة شمال غزة	<input type="checkbox"/> محافظة غزة
<input type="checkbox"/> محافظة وسط غزة	<input type="checkbox"/> محافظة خانينوس
<input type="checkbox"/> محافظة رفح	
6. المسمى الوظيفي	
<input type="checkbox"/> رئيس مجلس الإدارة	<input type="checkbox"/> مدير عام
<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي	<input type="checkbox"/> مدير إداري ومالي
<input type="checkbox"/> مدير برامج	<input type="checkbox"/> أخرى برجاء الذكر (.....)
7. النطاق الجغرافي لعمل المنظمة	
<input type="checkbox"/> محافظة شمال غزة	<input type="checkbox"/> محافظة غزة
<input type="checkbox"/> محافظة وسط غزة	<input type="checkbox"/> محافظة خانينوس
<input type="checkbox"/> محافظة رفح	<input type="checkbox"/> جميع المحافظات

المحور الأول/ المنظمة الذكية						
<p>تعريف المنظمة الذكية: هي قدرة المنظمة لاتخاذ قرارات ذكية والتكيف مع التغيرات البيئية بسرعة؛ إذ تقوم المنظمات الناجحة ببناء ثقافة تنظيمية تركز على اتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح في الوقت المناسب، ومواءمة الممارسات التنظيمية لدعم هذه القرارات، والمحافظة على نتائجها (تنديل، آل عوج، الطرفي، الشمري ، 2019: 8).</p>						
البعد الأول: بلوغ الغايات						
م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل المنظمة على تطبيق بدائل متعددة بغرض تحقيق قيمة مضافة					
2	تمارس المنظمة عملية التعلم المستمر للوصول إلى توليد قيمة أكبر للمنظمة والمستهدفين					
3	تسعى المنظمة إلى وضع أهداف محددة					
4	تسعى المنظمة إلى وضع أهداف قابلة للقياس					
5	تسعى المنظمة إلى وضع أهداف محددة بوقت					
6	تعمل المنظمة على وضع أهداف تساهم في تحقيق رسالتها					
7	تعمل المنظمة على صياغة أهدافها وفقاً للمتغيرات الخارجية					
8	تنظم المنظمة حلقات عصف ذهني لاستثمار الذكاء الجماعي في صياغة الأهداف					
البعد الثاني: فهم البيئة						
م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

					1	تأخذ المنظمة مراجعة حالات اللاتأكد البيئي عند إتخاذها لأي قرار
					2	تحدد المنظمة حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بالقرارات، ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها
					3	توفر المنظمة متخصصين داخليين للمساعدة في تقييم آثار حالات اللاتأكد البيئي
					4	تعمل المنظمة على تحديد مصادر اللاتأكد البيئي المتعلقة بعملها للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات
					5	تؤثر حالات عدم التأكد في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة
					6	تمتلك المنظمة قدرة على رصد حالات التغيير البيئي
					7	تضع المنظمة خطط لرصد التغيرات البيئية
					8	تطور المنظمة مسارات (سيناريوهات) مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية
					9	تستعرض المنظمة وجهات النظر المتعددة وفق المنظور الكلي لنظامها عند التفكير بقضاياها الاستراتيجية
					10	تعمل المنظمة على كشف وتوضيح علاقات السبب - النتيجة بين العوامل المؤثرة في القرار

البعد الثالث: مناقلة الموارد

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع المنظمة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لتحقيق الانسجام في الفهم المشترك للأهداف					
2	يتم في المنظمة الحصول على المعلومات وتجميعها وتبادلها بين الأفراد وتطبيقها					
3	تتبنى المنظمة أسلوب الحوار مع الموظفين عند إعادة هيكلة أنشطتها أثناء فترات التغيير					

					4	تمتلك المنظمة خطة واضحة لمناقلة الموارد
					5	تستخدم المنظمة مواردها بشكل علمي لمواجهة الغموض في البيئة
					6	تضع المنظمة خطة لأولويات الاستثمار في الموارد من أجل تحقيق أهدافها
البعد الرابع: بناء الذكاء الجماعي						
					م.	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1	تعمل المنظمة على إخضاع موظفيها للتدريب والتأهيل بعد إختيارهم
					2	تتبنى المنظمة نماذج إدارية تساعد في سرعة الاستجابة للمواقف المختلفة
					3	تعتمد المنظمة جلسات العصف الذهني لفرق العمل في عمليات اتخاذ القرار
					4	تعزز المنظمة فرق العمل كاستراتيجية في أعمالها
					5	تسعى المنظمة لإبقاء الفريق الإداري جاد ويتحمل مسؤولياته وأدواره بفعالية
					6	تعتمد المنظمة في إستقطابها للعاملين معايير التميز للعمل ضمن فريقها
					7	توفر المنظمة مناخ وبيئة إبداعية لفرق العمل أثناء عملية إتخاذ القرار
					8	تعزز المنظمة التفكير الجماعي من أجل خلق أفكار جديدة
البعد الخامس: توليد البدائل الاستراتيجية						
					م.	الفقرات
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1	تقوم منظمتنا بإيجاد الكثير من البدائل الاستراتيجية وتقييمها للوصول إلى القرارات الرشيدة

					2	تتيح المنظمة المجال وتشجع الأفكار الابدعية الجديدة
					3	تستخدم المنظمة التقنيات الحديثة في توليد البدائل الاستراتيجية لاتخاذ القرارات
					4	تعتمد المنظمة الدورية في توليد البدائل الاستراتيجية للقرارات المهمة
					5	توفر المنظمة الدعم التحليلي لتقييم البدائل الاستراتيجية المحددة من قبلها
					6	تعتمد المنظمة على موظفيها في التفكير واتخاذ القرار، ولا تعتمد على توفير خبراء خارجيين
المحور الثاني/ التطوير التنظيمي						
					م.	الفقرات
						غير موافق بشدة
						غير موافق
						محايد
						موافق
						موافق بشدة
					1	تعمل المنظمة على تنمية قدرات العاملين وفق خطة مبنية على تحديد احتياج دوري
					2	تشارك المنظمة العاملين في عمليات صنع القرار من أجل توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار
					3	تعمل المنظمة على تسكين العاملين في المواقع الوظيفية وفق آلية تقييم لقدراتهم وإمكانياتهم
					4	تعمل المنظمة على تحديد مخصص مالي في ميزانيتها بغرض تطوير قدرات العاملين
					5	تشرح المنظمة للعاملين أهداف وأسباب عملية التطوير فيها
					6	تعمل المنظمة على بث روح الجماعة بُغية تعزيز التماسك بين العاملين كفريق واحد في المستويات الوظيفية
					7	تحرص المنظمة على حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين العاملين من أجل الحفاظ على فريق عمل متماسك
					8	تسعى المنظمة إلى تطوير التنسيق و الاتصال والتواصل بين العاملين والأقسام

					9	تجرى المنظمة عمليات تقييم دورية للعاملين والأنشطة للتعرف على نقاط القوة والضعف
					10	تعمل المنظمة على تطوير العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات والمعلومات داخل المنظمة
					11	تعمل المنظمة على تحديث الوصف الوظيفي والمهام وفقاً لمتطلبات عملية التطوير
					12	تسعى المنظمة لتصميم هيكل مرن بغية استيعاب سياسات وإجراءات العمل بما يتناسب مع عملية التطوير
					13	تراعي المنظمة التغيرات الداخلية والخارجية في تصميم استراتيجياتها
					14	تتيح المنظمة فرصاً للتطوير والابتكار والأفكار الإبداعية
					15	تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين بغية إشراكهم في إدارة عملية التطوير
					16	تعمل المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي لتسهيل العمل

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (2): أسماء المحكمين.

الجامعة	الاسم	م.
جامعة القدس أبو ديس	د. تهاني جفال	1-
جامعة القدس أبو ديس	د. حسن السعدوني	2-
جامعة غزة	د. طارق أبو حجبر	3-
جامعة فلسطين	د. نادر ابو شرح	4-
جامعة الأزهر	د. علي أبو زيد	5-
جامعة فلسطين	د. على شاهين	6-
غير متفرغ	د. رأفت الاعرج	7-

ملحق (3) أسماء المنظمات عينة الدراسة

المحافظة	اسم المنظمة	#
محافظة غزة	جمعية الهلال الأحمر	1
محافظة غزة	جمعية معهد الأمل للأيتام	2
محافظة غزة	جمعية الشبان المسيحية	3
محافظة غزة	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	4
محافظة غزة	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	5
محافظة غزة	جمعية المجمع الإسلامي	6
محافظة خانيونس	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	7
محافظة الوسطى	جمعية الصلاح الإسلامية	8
محافظة غزة	جمعية الوفاء الخيرية	9
محافظة غزة	جمعية أصدقاء المريض	10
محافظة غزة	جمعية الشابات المسلمات	11
محافظة غزة	جمعية إتحاد لجان العمل الصحي	12
محافظة غزة	جمعية أطفالنا للصم	13
محافظة غزة	جمعية مبرة الرحمة	14
محافظة غزة	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	15

محافظة غزة	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقون	16
محافظة غزة	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	17
محافظة الشمال	جمعية مركز الإرشاد التربوي	18
محافظة خانينونس	جمعية دار الكتاب والسنة	19
محافظة غزة	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة	20
محافظة الشمال	جمعية تطوير بيت لاهيا	21
محافظة الشمال	جمعية جباليا للتأهيل	22
محافظة خانينونس	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	23
محافظة غزة	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن الكريم والعلوم الشرعية	24
محافظة رفح	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	25
محافظة غزة	جمعية لجان الرعاية الصحية	26
محافظة الوسطى	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	27
محافظة الشمال	جمعية الفلاح الخيرية	28
محافظة غزة	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	29
محافظة الوسطى	جمعية نور المعرفة	30
محافظة الوسطى	جمعية آفاق جديدة	31
محافظة رفح	جمعية ابن باز الخيرية	32
محافظة غزة	جمعية الأنصار الخيرية	33
محافظة غزة	جمعية برنامج غزه للصحة النفسية	34
محافظة غزة	جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي	35
محافظة غزة	جمعية مركز شؤون المرأة	36
محافظة رفح	الجمعية الخيرية الاجتماعية	37
محافظة الشمال	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	38
محافظة غزة	مركز العمل التنموي معا	39
محافظة خانينونس	جمعية الرحمة الخيرية	40
محافظة غزة	جمعية فارس العرب للتنمية والأعمال الخيرية	41
محافظة غزة	جمعية مجمع الصحابة الطبي	42

محافظة غزة	جمعية عطاء فلسطين الخيرية - فرع ضفه	43
محافظة غزة	جمعية الأيدي الرحيمة الخيرية	44
محافظة الشمال	الجمعية الاسلامية- جباليا البلد	45
محافظة الشمال	الجمعية الاسلامية- جباليا المعسكر	46
محافظة خانيونس	الجمعية الاسلامية- خان يونس حي الأمل	47
محافظة رفح	الجمعية الاسلامية- رفح	48

فهرس الملاحق

- ملحق (1): استبانة.....127
- ملحق (2): أسماء المحكمين.....134
- ملحق (3): أسماء المنظمات عينة الدراسة.....134

فهرس الجداول

- جدول (1.2): الفرق بين المنظمة الذكية والمنظمة التقليدية 13
- جدول (2.2): مبررات اللجوء إلى التطوير التنظيمي..... 29
- جدول (1.3): يوضح وصف العينة التجريبية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (العدد = 34) 52
- جدول (1.3) يوضح محتوى أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة..... 54
- جدول (2.3): مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة..... 55
- جدول (3.3): يوضح نتائج نسبة الصدق الظاهري من خلال معادلة لاوشي (Lawshe) 56
- جدول (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول (بلوغ الغايات)..... 57
- جدول (5.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثاني (فهم البيئة)..... 58
- جدول (6.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثالث (مناقلة الموارد)..... 59
- جدول (7.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الرابع (بناء الذكاء الجماعي)..... 60
- جدول (8.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الخامس (توليد البدائل الاستراتيجية)..... 61
- جدول (9.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني (التطوير التنظيمي)..... 62
- جدول (10.3): الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون. 64
- جدول (11.3): نتائج نسبة التحميل أو التشبع لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة..... 65
- جدول (12.3): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة..... 66
- جدول (9.3): طريقة ومدى تحقق الاختبارات..... 67
- جدول (13.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... 68
- جدول (1.4): الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 188)..... 71
- جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة..... 75
- جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "بلوغ الغاية"..... 78

- جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "فهم البيئة". 81
- جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "مناقلة الموارد". 83
- جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "بناء الذكاء الجماعي". 85
- جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "توليد البدائل الاستراتيجية". 87
- جدول (8.5): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "التطوير التنظيمي": 89
- جدول (9.4): يوضح نتائج اختبار العلاقة بين المنظمات الذكية والتطوير التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. 92
- جدول (11.4): نتائج الفرضية الرئيسة الثانية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد 99
- جدول (12.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول دور المنظمات الذكية
تعزى للمتغيرات الديمغرافية. 106
- جدول (13.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي تعزى
للمتغيرات الديمغرافية. 110
- جدول (1.5): مدى تحقق أهداف الدراسة. 113

لم يتم العثور على إشارات لجدول الرسوم التوضيحية.

فهرس الأشكال

شكل (1.1): أنموذج الدراسة 7

فهرس المحتويات

إجازة الرسالة..... **Error! Bookmark not defined.**

الإهداء..... أ

الإقرار ب

شكر وتقدير..... ج

مصطلحات الدراسة..... د

ملخص الدراسة..... و

Abstract..... ز

الفصل الأول خلفية الدراسة..... 1

1.1 مقدمة الدراسة..... 1

2.1 مشكلة الدراسة:..... 3

3.1 أهمية الدراسة:..... 4

4.1 أهداف الدراسة:..... 5

5.1 أسئلة الدراسة:..... 6

6.1 حدود الدراسة:..... 7

7.1 متغيرات وأنموذج الدراسة 7

8.1 فرضيات الدراسة: 8

9.1 هيكلية الدراسة..... 9

الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة..... 10

1.2 المنظمة الذكية..... 10

1.1.2 مفهوم المنظمة الذكية..... 11

2.1.2 الفرق بين المنظمة الذكية والمنظمة التقليدية: 12

3.1.2 أهمية المنظمة الذكية..... 14

4.1.2 أهداف المنظمة الذكية..... 15

5.1.2 خصائص المنظمة الذكية:..... 16

24	2.2 التطوير التنظيمي.
24	تمهيد:
24	1.2.2 مفهوم التطوير التنظيمي.
25	2.2.2 مبادئ التطوير التنظيمي.
26	3.2.2 أهداف التطوير التنظيمي.
27	4.2.2 خصائص التطوير التنظيمي.
28	5.2.2 مراحل التطوير التنظيمي.
29	6.2.2 مبررات اللجوء إلى التطوير التنظيمي.
30	7.2.2 صعوبات التطوير التنظيمي.
31	3.3 منظمات المجتمع المدني.
36	3.2 الدراسات السابقة.
47	التعقيب على الدراسات السابقة:
50	الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة.
50	مقدمة:
51	1.3 منهج الدراسة:
51	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:
53	3.3 محتوى أداة الدراسة:
54	4.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):
55	4.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
55	1.4.3 صدق المحتوى (الصدق الظاهري):
56	2.4.3 صدق الاتساق الداخلي:
66	5.3 ثبات أداة الدراسة:
66	6.3 تحقيق معايير الصدق والثبات:
67	7.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:
68	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
69	الفصل الرابع تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج.
70	1.4 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية.
74	2.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام.
77	3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "المنظمات الذكية":
88	4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "التطوير التنظيمي":

92اختبار فرضيات الدراسة:
115الفصل الخامس ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات
115النتائج:
119التوصيات:
121قائمة المراجع:
121أولاً: المراجع العربية:
124ثانياً: المراجع الأجنبية:
127الملاحق
135فهرس الجداول
138فهرس الأشكال
139فهرس المحتويات