

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع
المدني في المحافظات الجنوبية

جواد تيسير حسن السباعنة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ / 2021م

تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع
المدني في المحافظات الجنوبية

إعداد

جواد تيسير حسن السباعنة

بكالوريوس التنمية الاجتماعية والأسرية - جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف الدكتور: وائل محمد ثابت.

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

1443هـ / 2021م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع
المدني في المحافظات الجنوبية

إعداد الطالب: جواد تيسير السباعنة.

الرقم الجامعي: 21912287

المشرف: د. وائل محمد ثابت.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 13 / 12 / 2021م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. وائل محمد ثابت

2- ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله

3- ممتحناً خارجياً: د. نضال المصري

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

القدس - فلسطين

1443هـ / 2021م

الإهداء

الى الذي افنيت سنين شبابي في غياهب السجون من أجله ... وطني فلسطين
والى مهجة القلوب ... القدس الحبيبة
الى من ضحوا بأرواحهم وبتلوا دماءهم ... شهداء هذا الوطن
والى من ضحوا بسني عمرهم في السجون ... أحببنا الأسرى
والى من جادوا بأشياء من أجسادهم لحماية هذا الوطن ... الجرحى الأبطال
الى من عانوا من أجلي وصبروا على فراقى وتحملوا الألم الكبير حتى وصلت الى
ما وصلت اليه ... والداي الحبيبان
الى حبيبة قلبي وشريكة عمري وبلسم حياتي ... زوجتي الغالية
الى فلذات كبدي وأملي في الحياة .. أبنائي
الى رفقاء الصغر والمنشأ .. أخي وأخواتي
الى كل الأحرار والغيورين على القضية الفلسطينية
الى زملائي وزميلاتي في الدراسة ..
الى كل هؤلاء أهدي عملي هذا

الباحث/ جواد تيسير حسن السباعنة

إقرار

أقر أنا معدُّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتاج أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

جواد تيسير حسن السباعنة

التاريخ: 13 / 12 / 2021م.

الشكر والتقدير

أبحرت في بحر الكلام لأفتني * * * * * أحلى كليماتٍ وأحلى الأحرفِ
لكنّما الأمواج أردت قاربي * * * * * فتحطمت خجلا جميع مجادفي
لو أنني أنشدت ألف قصيدةٍ * * * * * لوجدتها في حقكم لا لن تفي

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسولنا الكريم سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين وبعد ...

الله الفضل والمنة وله عظيم الشكر على ما أنعم عليّ من نعمة إتمام هذه الرسالة ...

جاء في الحديث النبوي الشريف "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

بداية أتقدم بالشكر والامتنان الى أساتذتي الذين رافقوني في طريق إتمام هذه الرسالة، وأخص
بالذكر منهم الدكتور: وائل محمد ثابت على ما قدمه ويقدمه في طريق العلم والتعلم والذي كان لي
الشرف أن كان المشرف على رسالتي والذي تعب معي وسار معي خطوة بخطوة حتى وصلت إلى
ما وصلت إليه من إتمام هذه الرسالة فله مني بالغ الشكر والتقدير والامتنان.

كما وأتقدم بوافر الشكر لأعضاء هيئة المناقشة، الدكتور: أحمد حرز الله والدكتور: نضال المصري
على ما بذلوه من وقت وجهد في مناقشة هذه الرسالة وتقويمها ووضع ملاحظاتهم القيمة عليها والتي
كان لها الأثر الكبير في إثرائها وزيادة دقتها فجزاهم الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول لكل من ساهم ولو بشيء بسيط في إتمام هذا العمل المتواضع وأسأل الله القبول.

الباحث/ جواد تيسير حسن السباعنة

مصطلحات الدراسة

1- الرشاقة الاستراتيجية:

قدرة المنظمة على التنبؤ والتصرف والاستجابة على نحو استباقي للاستراتيجيات تجاه نقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر في المنظمة، وتشير إلى التحيز للاستجابة السريعة والفورية لدى المنظمة في تعديل استراتيجية الاختيار بسرعة لرعاية القضايا التي تؤثر على المنظمة (الياسري وغالي والشمري، 2019).

ويُعرف الباحث الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها مجموعة الممارسات والمنهجيات التي تمكن المنظمات من سرعة ومرونة الاستجابة للتغيرات المختلفة والتكيف معها بما يناسب تحقيق أهدافها بفعالية.

2- البراعة التنظيمية:

عُرفت البراعة التنظيمية بأنها "القدرة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة" (عبودي وخروفة، 2018:3).

ويُعرف الباحث البراعة التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة الخيارات الاستراتيجية التي تمكن منظمات المجتمع المدني من التعامل مع التغيرات من خلال الكفاءة والتأثير والمواءمة والتكيف لتحقيق الأفضلية والإبداع.

3- منظمات المجتمع المدني:

عرف البنك الدولي (2001) منظمات المجتمع المدني بأنها منظمات أهلية خاصة تقوم على أنشطة لدفع المعاناة والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية للمجتمع.

ويُعرف الباحث منظمات المجتمع المدني هي المنظمات المحلية الأهلية غير الحكومية والتي تقدم أنشطتها وبرامجها وخدماتها لرفع المعاناة عن المجتمع الفلسطيني من أجل حياة اجتماعية أفضل.

4- الاستكشاف:

يعرفه Bodwell (2011) عبارة عن البحث عن المعرفة، بذل المجهود، التجريب، الابتكار، التغيير الجذري، خلق سلع وخدمات جديدة.

5- الاستغلال:

يعرفه Tran & Huy (2015) بأنه "ابتكارات تدريجية قريبة من قاعدة المعرفة الحالية للشركة والابتكارات المصممة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين أو الأسواق الحالية.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة بشكل عام لتسليط الضوء على التأثير الذي تسببه الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث تمثل الإطار العام لمجتمع الدراسة بالعاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة بـ 37 منظمة بناء على محددات اختارها الباحث لتتناسب مع أهداف الدراسة. وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية (رئيس مجلس إدارة، عضو مجلس إدارة، مدير، محاسب، موظف إداري)، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة باستخدام معادلة ستفين ثامبسون عند هامش خطأ 0.06 مكونة من (240) موظف، وبذلك يكون عدد الاستبانة التي تم توزيعها (240) استبانة، تم استرداد (203) استبانة بنسبة استرداد بلغت (84.6%).

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) على البراعة التنظيمية. بالإضافة لذلك كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رؤساء مجالس الإدارة. كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) بينما وجدت فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام منظمات المجتمع المدني بتوظيف جميع الوسائل والأدوات اللازمة للتعزز بالمستقبل وتعزيز قدراتها الجوهرية لخدمة كل من الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، على الرغم من وجودها بمستوى مرتفع، حيث قد تحتاج المنظمات إلى توظيف وتعزيز قدرات أخرى تساعدها وتمكنها من العمل بشكل أفضل. كما ويجب أن تركز منظمات المجتمع المدني أيضاً على سرعة الاستجابة مع الحفاظ على تنفيذ العمل بجودة مقبولة بالإضافة إلى التركيز على المرونة بدلاً من التخطيط لأن التخطيط قد يأخذ المنظمة إلى مسار لم يعد مناسباً.

Effect of Strategic Agility on Organizational Ambidexterity in Civil Society Organizations in the Southern Governorates.

Prepared by: Jawad Saba'na

Supervisor: Dr. Wael Thabet

Abstract

Generally, the study aimed to shed the light on the effect of strategic agility on organizational ambidexterity in civil society organizations in the southern governorates. The study deployed the descriptive analytical approach. The study population was the civil society organizations working in southern governorates which were (37) according to specific criteria selected to meet the study objectives. The study sample members are those who are working at the upper, middle, and executive managerial positions namely; (chairman, board member, director, accountant, administrative employee). The researcher utilized a simple random sample technique using Stephen Thompson's equation to compute the study sample which was (240) employees. Two hundred and three responses were returned by 84.6%.

The study concluded that there is a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for the dimensions of strategic agility (strategic sensitivity, joint responsibility, and response speed) on organizational ambidexterity. The study also found that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the average response of respondents about strategic agility due to (Gender, Age, Academic Qualification, Years of Service) but found statistically significant differences due to job title in favor of chairman.

The study also found that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the average response of respondents regarding organizational ambidexterity due to (Age, Academic Qualification, Years of Service, and Job Title) but found statistically significant differences due to gender in favor of females.

The study recommended the need for civil society organizations to employ all the necessary means and tools to predict the future and to enhance its' core capabilities to serve both strategic agility and organizational ambidexterity, despite the presence of a high level, as organizations may need other capabilities to help and enable them to work better. Civil society organizations should also focus on the speed of response while maintaining the implementation of the work with acceptable quality, in addition, to focusing on flexibility rather than planning as planning may take the organization to a path that is no longer relevant.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

لقد أصبحت البراعة التنظيمية مطلباً أساسياً للأفراد كما للمنظمات من أجل تحقيق الأهداف والوصول للغايات المنشودة وخصوصاً إذا كانت المنظمة تعمل في أكثر من مجال وتحاول احداث التوازن المطلوب لكافة أنواع عملها.

أما الرشاقة الاستراتيجية فهي مرونة بشكل استراتيجي ولقد أصبحت الرشاقة الاستراتيجية من أهم الوسائل المطلوبة والتي تعتمد عليها المنظمات. وجدير بالذكر ان استخدام الرشاقة الاستراتيجية يساعد المنظمة على النمو والاستمرار وادارك بيئتها بشكل أفضل كما ويسهل من سرعة الاستجابة لمتطلبات عملها والقدرة على استخدام الموارد والقدرات بشكل صحيح.

ولأهمية منظمات المجتمع المدني فقد حظيت باهتمام كبير وذلك لدورها التنموي، حيث أنها تعتبر ظاهرة عالمية بدأت في الظهور بعد الحرب العالمية في أوروبا الشرقية والغربية والولايات المتحدة الأمريكية، وتزايد دورها مع تسعينات القرن الماضي لأجل مكافحة الفساد في المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء، حيث يعود ظهور المنظمات في الحياة البشرية مع بداية نشوء ثغرات ناتجة عن تحلل الجماعات الأولية بالمجتمع كالأسرة والقبيلة من قيامها بوظائفها الرئيسية، فعملت المنظمات على سد تلك الثغرات، وبدأت هذه المنظمات تنمو وتتطور تدريجياً في كافة نشاطات المجتمع الانساني المعاصر خاصة في ظل عصر العولمة، وللمنظمات غير الحكومية عدة

مصطلحات منها: المنظمات الأهلية، القطاع الثالث، الجمعيات الخيرية، ومؤسسات المجتمع المدني.

ولهذا تسعى منظمات المجتمع المدني نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال استخدام الهيكل التنظيمي المناسب والذي يسهل انسيابية الأعمال والعلاقات بين الوظائف واستخدام السياق الاجتماعي التنظيمي ويقصد به العلاقات الشخصية بين العاملين وكيفية توظيفها بالشكل الصحيح والاستفادة منها لخدمة أهداف المنظمة. كما وان البراعة التنظيمية تركز أيضا على الإدارات العليا ومدى استغلالها للفرص المتاحة وقيادتها للمنظمة بشكل فعال.

ويحاول الباحث في هذه الدراسة الكشف عن إمكانية استخدام وتوظيف الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتنوعة للمساعدة في تحقيق البراعة التنظيمية وتحسين ممارستها داخل منظمات المجتمع المدني لما لهذه المنظمات من أهمية كبرى في النهوض بالكثير من الأعباء خصوصا في المجتمع الفلسطيني وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة كدراسة الياسري وآخرون (2020) والمحاسنة (2017) والتي حاولت دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال المتنوعة.

2.1 مشكلة الدراسة

تتأثر منظمات الأعمال الفلسطينية بما يدور حولها من تغير دراماتيكي متسارع في كافة المجالات وكذلك الحال بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني (NGOs) خصوصا العاملة في قطاع غزة. حيث أثرت التغيرات المتسارعة على طبيعة عملها وأدائها مما يتطلب ضرورة البحث عن حلول وأدوات مساعدة من أجل تحسين اداءها وجعلها أكثر براعة في تنفيذ عملياتها الوظيفية.

وقد قام الباحث بالاطلاع على الدراسات المحلية السابقة ومنها دراسة مقاط (2020) والتي أوصت بتعزيز البراعة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية، كما أشارت دراسة صافي (2021) الى تطبيق البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني بنسبة (78.1%) مما يعني أن هناك إمكانية لتعزيزها من قبل المنظمات باستخدام الوسائل والأساليب الممكنة.

ولتحديد أدق لمشكلة الدراسة أجرى الباحث مقابلة مع مدير العلاقات العامة في شبكة منظمات المجتمع المدني للتحقق من مدى توافر البراعة التنظيمية في المنظمات نظراً لطبيعة عمله واطلاعه على أوضاع المنظمات محل الدراسة. حيث كشفت نتائج المقابلة عن وجود عدة عقبات تواجه المنظمات في اكتشاف الفرص الممكنة من المانحين والوصول إليهم، كما أفادت النتائج بوجود العديد من العقبات الإدارية المتعلقة بمرونة الهيكل التنظيمي في منظمات المجتمع المدني. كما وكشفت النتائج بأن محفزات استغلال الفرص واستكشاف فرص جديدة هي محفزات ضعيفة.

علاوة على ذلك، أشارت العديد من الدراسات الى أهمية ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية (مقاط، 2020؛ عبودي وخروفة، 2018؛ محاسنة، 2017؛ Dehagi & (Navabakhsh, 2014). حيث أجمعت الدراسات السابقة على دور كلاً من الرقابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في تعزيز المرونة وسرعة استجابة المنظمات للتغيرات المحيطة داخليا وخارجيا.

ووفقاً للأدبيات التي تم مراجعتها من قبل الباحث فإن طبيعة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بحاجة لمزيد من الدراسات. كما ولم تتطرق أي من الدراسات المحلية - على حد علم الباحث - للبحث في تأثير الرقابة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما تأثير الرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؟

3.1 أسئلة الدراسة

وللإجابة على السؤال الرئيسي في مشكلة الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؟

2. ما مدى توافر البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؟

3. هل يوجد تأثير للرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني؟

4. هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

4.1 فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، وينتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1.4 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

2.4 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

1.4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الأهداف على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

5.4 الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسئولية المشتركة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

6.4 الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

6 الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

5.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على منظمات المجتمع المدني ومتخذي القرارات فيها لتسهيل التعامل مع جهات التمويل المختلفة، وتمثل أهمية الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي في التالي:

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسلط الدراسة الضوء على مدخلان من مداخل الفكر الإداري المعاصر وهما الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.
- إثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة لبيان علاقة وتأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية.
- تقديم معلومات في مجال الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على البراعة التنظيمية لتشكل عوناً للباحثين في مجال الدراسات البحثية مستقبلاً.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تقديم مقترحات وتوصيات لمتخذي القرار في منظمات المجتمع المدني العاملة بالمحافظات الجنوبية تساعدهم في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.
- تشجيع منظمات المجتمع المدني على الشروع ببرامج ببناء قدرات لتعزيز استغلال الفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة.

6.1 أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على تأثير الرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:
1. الكشف عن واقع الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.
 2. بيان مستوى توافر البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.
 3. توضيح تأثير الرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني.
 4. التعرف على مدى وجود فروق دالة احصائياً في استجابات الباحثين حول تأثير الرقابة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

7.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل:

الرقابة الاستراتيجية: حسب اطلاع الباحث فقد تم الاعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة والمناسبة لمكان تطبيق الدراسة وهي: (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).

جدول رقم (1.1) الدراسات السابقة التي ارتكز عليها الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)

التكنولوجيا	الالتزام الجماعي	سيولة الموارد	اتخاذ الإجراءات	سرعة الاستجابة	المسؤولية المشتركة	اختيار الأهداف	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	الحساسية الاستراتيجية	الدراسة
				*	*	*	*	*	*	(أبو عبد الله، 2020)
			*		*	*	*	*		(نجم، 2019)
	*			*		*	*	*		(عبد الله، 2019)
	*				*	*	*	*	*	(إسماعيل، 2018)
				*	*	*	*	*	*	(الفقيه، 2018)
				*	*	*	*	*	*	(عبودي وخروفة، 2018)
			*	*	*	*	*	*		(المحاسنة، 2017)
			*					*	*	(مزهري وياسر، 2017)
				*	*	*	*	*	*	(Khoshnood & Nematizadeh, 2017)
				*	*	*	*	*		(Ping, et al., 2017)
					*	*	*	*	*	(عمرو، 2016)
				*	*	*	*	*	*	(هنية، 2016)
*		*	*		*	*		*	*	(رضوان، 2014)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

المتغير التابع:

البراعة التنظيمية: وذلك من خلال أبعادها التالية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن). وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

جدول رقم (2.1): الدراسات السابقة التي ارتكز عليها الباحث في تحديد أبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية)

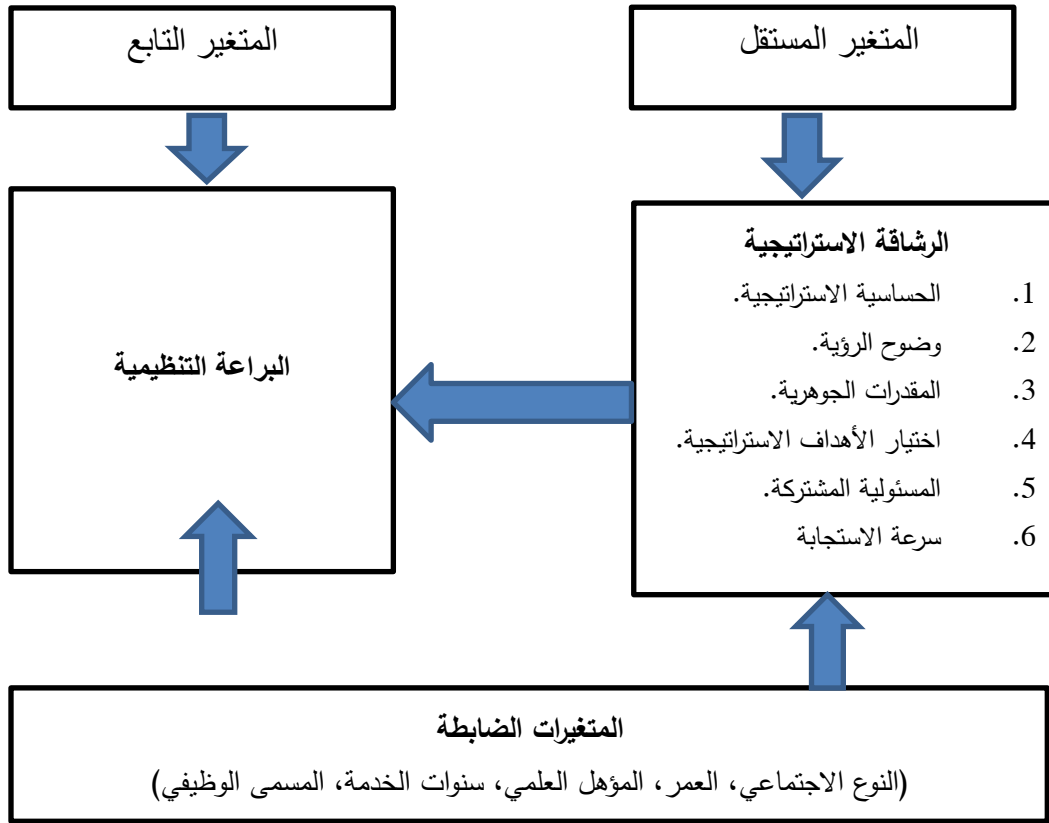
الدراسة	الاستغلال	الاستكشاف	هيكل تنظيمي مرن	البراعة التنظيمية
(صافي، 2021)	*	*	*	
(مقاط، 2020)	*	*	*	
(صويص، 2018)	*	*	*	
(حسين، 2018)				*
(ابراهيم، 2017)	*	*		
(راضي، 2017)	*	*	*	
(البناء، 2016)	*	*	*	
(LUU, 2016)	*	*	*	
(Jurksiene,) &Pundziene,2016	*	*	*	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

المتغيرات الضابطة:

وهي المتغيرات الخاصة بالمبحوثين، وقد تم تحديدها كالتالي: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

1.7.1 نموذج الدراسة:



الشكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً على الدراسات السابقة.

8.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

- **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.
- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في منظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للفترة الزمنية الحالية للعام 2020/2021.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري للدراسة، حيث اشتمل على ثلاثة مباحث بالإضافة للدراسات السابقة، المبحث الأول وتناول المتغير المستقل وهو الرشاقة الاستراتيجية، والمبحث الثاني اشتمل على المتغير التابع وهو البراعة التنظيمية، والمبحث الثالث واشتمل على بيئة تطبيق الدراسة وهي منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، كالتالي:

1.2 المبحث الأول: الرشاقة الاستراتيجية

تمهيد:

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي نشأت كنتيجة طبيعية للتكيف مع التغيرات البيئية، وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة للوصول إلى التميز المؤسسي في ظل حالة عدم التأكد التي تحيط بالمنظمات بشكل عام، لذلك كان لا بد لهذه المنظمات أن تستخدم تلك الأساليب الإدارية التي تمكنها من مواجهة التحديات والعقبات، ولأن الرشاقة الاستراتيجية من أحدث الأساليب الإدارية في الوقت الحالي، والتي تعتبر أحد وسائل التغيير في المنظمات فقد تم عرض الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد ومميزات المنظمات الرشيقة استراتيجياً.

1.1.2 مفهوم الرشاقة الإستراتيجية:

تعمل المؤسسات بشكل عام على المحافظة على المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة، وذلك لضمان بقائها واستمرارها، كما تحافظ على ثقة العاملين والعملاء والمستفيدين بالمؤسسة، والاستجابة للمتغيرات تتطلب من المؤسسات أن تقوم بمهام وإجراءات وتغييرات في سياستها وهيكلتها وحتى في رؤيتها واستراتيجيتها في سبيل تمهيد الطريق أمام العاملين وتسهيل عليهم تطبيق الأهداف الموضوعية، وخاصة عند وضع الأهداف طويلة الأجل والتي تتطلب رؤية إستراتيجية لدى قيادة تلك المؤسسات، فالرشاقة الاستراتيجية هي التي تدعم وتساند القيادة في وضع وتطبيق تلك الأهداف ويمكن توضيح مفهوم الرشاقة وفقاً للجدول أدناه:

جدول رقم (1،2): مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

التعريف	الباحث/السنة
"القدرة على سرعة التعرف واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاهات وتجنب الاصطدامات، وهي القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الإستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بطرق مبتكرة"	(الشنطي، والجيار، 2021)
عرف الرشاقة في المنظمات بأنها تغييرات مستمرة ومنهجية في مخرجات المنظمة أو هيكلها أو عملياتها التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها كاستراتيجية مدروسة لاكتساب ميزة تنافسية، وهي القدرة على الاستجابة والتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية بسرعة وفي الوقت المناسب.	(عمر، 2020)
أحد الأساليب الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة التغيير في المنظمات وذلك لأنها بحاجة إلى التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، ومع بيانات عدم التأكد، وهي أيضاً الاستجابة السريعة للمتغيرات غير المتوقعة.	(الصرابرة، الشورة، الكساسبة، 2020،

<p>قدرة المؤسسة على التكيف والرد على التهديدات وفرص البيئة المحيطة بها بمرونة وسرعة كافية وظهر هذا المفهوم أول مرة عام 1991 لوصف نظام يمتاز بالمرونة</p>	<p>(الحراب، أبو قعود، 2020)</p>
<p>قدرة المنظمة على التنبؤ والتصرف والاستجابة على نحو استباقي للاستراتيجيات تجاه نقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر في المنظمة، وتشير إلى التحيز للاستجابة السريعة والفورية لدى المنظمة في تعديل استراتيجية الاختيار بسرعة لرعاية القضايا التي تؤثر على المنظمة.</p>	<p>(الياسري، وغالي، والشمري، 2019)</p>
<p>"هي المقدرّة الإستراتيجية لتعديل أو إعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الجامعة من خلال الترقّي والتكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرؤيا الاستراتيجية للجامعة، وإلى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم."</p>	<p>(الفقيه، 2018)</p>
<p>"قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية بصورة مستمرة وربما يضمن الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة وبشكل أسرع من المنافسين للمحافظة على حصتها السوقية وتحقيق البقاء والازدهار في بيئة تتسم بدرجة عالية من اللاتأكد."</p>	<p>(مزهر، وياسر، 2017)</p>
<p>"هي المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها."</p>	<p>(القرشي، 2017)</p>
<p>"القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة."</p>	<p>Khoshonnd &) (Nematizadeh , 2017</p>
<p>" هي قدرة المؤسسة على الاستجابات السريعة للتغيرات المحيطة بها."</p>	<p>Idris& AL-Rubaie ,) (2013</p>
<p>"القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية الشركة."</p>	<p>(الصانع، 2013)</p>

"القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة وسرعة ومهارة عالية. وتعرف الرشاقة الإستراتيجية كذلك بأنها المقدرة على التغيير من خلال تكيف رشاقة المنظمة لتحقيق أقصى قدر من القوة وتوفير ما هو ضروري لبقاء المنظمة."	Tallon & Pinsonneault,) (2011
"القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال كدالة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة"	(Lui, et. al., 2010)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أنه يمكن تحديد العناصر المشتركة للرشاقة الإستراتيجية وفق الآتي:

1. أحد الأساليب الإدارية الحديثة.
2. تمنح المؤسسة القدرة على التغيير الإيجابي حالاً ومستقبلاً.
3. تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات البيئية المحيطة وخاصة من قبل المنافسين.
4. تحقق للمؤسسة عناصر النظام المفتوح.
5. تجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع متطلبات الأسواق ورغبات العملاء بسرعة كبيرة.
6. تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تتمثل في تحقيق الأسبقية التنافسية.
7. تمكن المؤسسة من المحافظة على رؤيتها الإستراتيجية وأهدافها وتحديثها باستمرار.
8. تمكين المؤسسة من العمل في بيئة متغيرة.
9. تجعل المؤسسة قادرة على إدخال خدمات ومنتجات جديدة باستمرار.
10. دعم قدرة المؤسسة على استغلال نقاط قوتها وتوجيهها للفرص المتاحة إليها.

ومن خلال العناصر المشتركة السابقة للرشاقة الإستراتيجية فإنه يمكن تعريفها بأنها مجموعة الممارسات والمنهجيات التي تمكن المنظمات من سرعة ومرونة الاستجابة للتغيرات المختلفة والتكيف معها بما يناسب تحقيق أهدافها بفعالية.

2.1.2 أهمية الرشاقة الإستراتيجية

تعد التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات سبباً في جعل حالة عدم التأكد عالية جداً على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي حتى على مستوى الأفراد واحتياجاتهم داخل المنظمة مما دفعهم إلى الاستجابة السريعة لهذه التغيرات لكي تحافظ على بقائها وتتمكن من المنافسة وتحديد حلفائها، فالمؤسسات التي تبحث عن النجاح في الوقت الحالي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية مفتاحاً لها في ظل البيئة سريعة التغير، ويمكن عرض أهمية الرشاقة الاستراتيجية وفق التالي: (القرشي، 2017: 21)

1. تعد الرشاقة الاستراتيجية أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات.
2. تعد مهمة في ظل المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات.
3. تتبع أهميتها في ظل زيادة حدة المنافسة وسرعة اقتناص الفرص.
4. تعد وسيلة ذات أهمية كبيرة للدخول للمستقبل بشكل مريح وفعال.
5. تعطي الرشاقة الاستراتيجية المؤسسات الفطنة والسرعة والمرونة.
6. تمنح المؤسسات قدرة كبيرة على الانفتاح على البيئة المحيطة.
7. تزيد قدرة المؤسسات على الإبداع والابتكار والنمو.

بينما أضاف كلاً من المسن، وإبراهيم (2019: 87) أن الرشاقة الاستراتيجية لها أهمية تتبع من أنها تعد عنصر النجاح في بيئة العمل، حيث تتميز بالسرعة والتغير وإمكانية مواجهة المفاجأة السريعة، والقدرة على اغتنام الفرص وخاصة في الأسواق شديدة المنافسة مع العلم أنها ليس بديل عن التخطيط الاستراتيجي.

ويعرف عمر (2020: 55) أن الرشاقة الاستراتيجية تحقق مجموعة من المزايا يمكن من خلالها استنباط أهميتها والتي تشمل الآتي:

1. السرعة والمرونة.
2. الاستجابة السريعة للمتغيرات.
3. استغلال الفرص المتاحة.

4. تعبئة المقدرات الجوهرية.

5. استغلال القدرات التكنولوجية.

6. التجاوب من المتغيرات البيئية.

7. منتجات عالية الجودة.

8. الاستجابة للبيئة الخارجية.

ويضيف أيضاً كلاً من (Ojha, 2008)، (أبو عبدالله، 2020) (إسماعيل، 2018) الآتي بخصوص أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

1. تحقيق مركز تنافسي متقدم.

2. مواجهة المخاطر بفعالية.

3. مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية.

4. إمكانية التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكيف معها.

5. القدرة على إزالة العوائق اتجاه التغيير.

ويرى الباحث من خلال العرض السابق لأهمية الرشاقة الاستراتيجية أنها جميعها مستنبطة من مفهوم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وهي تخدم المنظمات من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق التفوق التنافسي من خلال قدرتها الكبيرة على الابداع والابتكار، حيث أنه معروف إدارياً واقتصادياً أن تحقيق الربح والمنافسة يتوقف على قدرة المؤسسة على المخاطرة والدخول إلى مشاريع جديدة مبتكرة، فالرشاقة الاستراتيجية بسرعتها في مواجهة التغيرات ومرونتها تمكن المؤسسات من المخاطرة المحسوبة وبالتالي تحقيق المنافسة والتقدم على المنافسين في تقديم كل ما هو جديد في مجال المنتجات او الخدمات، كما أن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تتبع من منحها الثقة للعاملين في المؤسسات، وذلك بأنهم يعملون في بيئة قادرة وقابلة للتغيير وداعمة للإبداع والابتكار والتجديد وهذا ما يدفعهم لتقديم أفكارهم نحو استغلال القدرات الإدارية والتكنولوجية والتنظيمية للوصول إلى منتجات ذات جودة عالية ومميزة .

3.1.2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

في إطار سعي المنظمات في الحصول على الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها فإن الباحثين والعلماء وضعوا أبعاداً واتفق الكثير منهم على تلك الأبعاد، ولكن هناك من اختلف ووضع أبعاداً أخرى مختلفة ومن أهم الباحثين الذين قاموا بقياس الرشاقة الاستراتيجية وفق أبعاد مختلفة قدمها كل من الصانع (2013: 23) وعمر (2016) وذلك وفق التالي:

1. **التخطيط الاستراتيجي:** حيث استخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي للرشاقة الاستراتيجية وهي تحديد الأهداف على المدى البعيد، وضع خطط العمل، والأهداف على المدى القصير والحساسية البيئية الخارجية والتخطيط المرن، وتمثل الحساسية البيئية اقتران الاستراتيجية بالمتغيرات البيئية، أي التكيف مع بيئة المنظمة، ويسمى هذا أيضاً بالتحليل الاستراتيجي، والنظر إلى العلاقة بين المتغيرات.

2. **التنظيم:** وتتمثل مهمتها في تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم في المنظمة وتفويض السلطات واختيار الموارد بفعالية.

3. **الأفراد:** زيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً، وزيادة درجة الولاء والانتماء.

4. **التكنولوجيا:** حيث تسمح القدرات التكنولوجية على مواجهة حالات التغير في البيئة المحيطة، وهي ذات أهمية وخاصة إذا أرادت المنظمة قيادة المنظمات الأخرى في السوق.

بينما حدد قنديل (2020) أبعاد الرشاقة بأنها تشمل على أبعاد رئيسية وهي: -

1. **الاستجابة:** وهي المقدرة على تحديد التغيرات ومواجهتها بسرعة وسلاسة.
2. **المرونة:** القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي خلل.
3. **السرعة:** قدرة المنظمة على تجاوز أو إنهاء أي عمل أو أداء لها في أقل مدة زمنية معينة، والسرعة تعني أيضاً اتخاذ القرار دون أي تسرع وعدم المماطلة في ذلك، والبدء بالعمل دون تأخير.
4. **وأضاف المعاضيدي (2001) بعد التركيز، والذي يهتم بالتركيز على المهام والأنشطة ومحاولة تكيفها مع التغير.**

بينما حدد كل من (فرح، وبدوي، وبايكر، 2019: 76) و (النشيلي، 2020: 169) أبعاد الرشاقة بثلاثة أبعاد ولكن اعتبرت ضمن أبعاد الرشاقة التنظيمية وليس الاستراتيجية وهي:

1. **رشاقة الاستشعار:** القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة في الوقت المناسب، وتتعلق بصنع القرار وتطبيقه.
2. **رشاقة اتخاذ القرار:** القدرة على جمع، وتجميع وإعادة هيكلة وتقييم المعلومات ذات صلة وفقاً لمجموعة متنوعة من المصادر لشرح آثار الأعمال دون تأخير
3. **رشاقة التطبيق (الممارسة):** مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل عمليات الأعمال على أساس مبادئ العمل الناتجة عن مهمة صنع القرار لأجل معالجة التغير الذي يحدث في البيئة المحيطة.

ولكن معظم الباحثين قاموا بتحديد أبعاد مشتركة لقياس الرشاقة الاستراتيجية وقد قامت بتحديد الباحث عبد الله (2020)، حيث حدد تلك الأبعاد كل من (الشنطي والجبار، 2021: 135-136) (عبد الله، 2020) (الفقيه، 2018: 25) (القرشي، 2017) (Long , 2000) (Ojha , 2008) (Sartala,) (2009) (Oyedijo, 2012) (Criswell et. al., 2012) (Abu – Radi, 2013) (Khoshonnd & Nematizadeh, 2017) ، ويمكن توضيح تلك الأبعاد ومفهومها وفق التالي:

أ. **الحساسية الاستراتيجية:** تمثل مزيج من البصيرة والتبصر والبحث وحدة التصور وشدة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية. ووفقاً لـ عبد الله و عمير (2019) فإن الحساسية الاستراتيجية هي "الانفتاح على قدر كبير من المعلومات والذكاء والابتكارات من خلال الحفاظ على أواصر العلاقات مع مجاميع مختلفة من الأفراد والمنظمات الأخرى وهي عملية مستمرة لاغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين، لذلك ينبغي على المنظمات امتلاك معلومات مفصلة وموثوق بها عن الأسواق في تركيز الجهود، وأهداف واضحة لأداء فرق العمل والعاملين، ووضع آليات لنظام الحوافز". لذلك يستلزم من الإدارة الاستراتيجية متابعة تدفق المعلومات من أجل التركيز على الأهداف المقصودة وتوظيف العاملين المؤهلين لريادة الأعمال، وهذا بدوره يتطلب من المنظمة أن تقوم بتطوير سلوكيات جديدة تساعد على امتلاك المعلومات واستحضار الإمكانيات العقلية التي تساهم في الإجابة على الاستفسارات عند صياغة الاستراتيجية.

ب. **وضوح الرؤية:** وهي تمثل الصورة الذهنية للمستقبل المنشود التي ترغب المنظمة بالوصول إليه، وهي تمثل أيضاً طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي بمثابة معلم يحدد الطريق لكل من يريد معرفة سبب وجود المنظمة واتجاهها. أما بالنسبة للرؤية الاستراتيجية فهي صورة ملونة للمستقبل، عالقة في الذهن، ومفعمة بالحياة وينظر إليها بأبعد من كونها مجرد صورة للمستقبل فهي إحساس يجعل المنظمة فريدة ومتميزة. وهي وصف لمجموعة من الغايات والأسيقيات، ومجموعة من المبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة، ومجموعة واسعة من المعايير التي تساعد على تعريف النجاح (مساعدة، 2013).

ت. **المقدرات الجوهرية:** تأخذ المنظمة بعين الاعتبار قدراتها الداخلية، فيجب أن تتعرف على ما تمتلكه من مواطن القوة وتعززها ومواطن الضعف للقضاء عليها، وذلك لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، وبالتالي يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقائها ونموها، ويمكن أن تعرف على أنها الخصائص والقدرات الفريدة للمنظمة التي يمكن من خلالها إنشاء مصدراً للتمايز عن طريق تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة.

ث. **اختيار الأهداف الاستراتيجية:** أن المنظمة مهما اختلف حجمها كبر أم صغر وباختلاف نشاطها الانتاجي أو الخدماتي تمتلك أهدافاً خاصة، وعملية اختيار الأهداف الاستراتيجية المرتبطة برسالة المنظمة تتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تكون هذه الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويتم لأجلها تأهيل وتعزيز أو تطوير قدراتها للموائمة مع الفرص المتاحة الحالية أو الناشئة فهو غاية ومسعى لكل منظمة تريد أن تحقق نجاحاً.

ج. **المسئولية المشتركة:** وهي عبارة عن اتخاذ القرارات في المنظمة من خلال عقد مجموعات بؤرية أو من قبل فريق الإدارة بأكمله بصورة تقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي، بحيث يلتزم الفريق بأكمله بصنع قرارات جريئة بشكل جماعي وبطريقة مدروسة جيداً، حيث تميل القرارات الجماعية إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر دقة وثقة من القرارات الفردية، وتشكل المسئولية المشتركة دافعاً داخلياً لدى الأفراد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع من الإيمان بالأهداف وقيم الجماعة والقدرة العالية على المحافظة على عضويتها، كما أن الشراكة في المسئولية والالتزام الجماعي من قبل كافة الأطراف يستطيع أن يخلق قيمة للمنظمة والتي

تعتمد بشكل أساسي على فكرة العمل الجماعي، وهي مقياس لمدى وجود العلاقة مع العميل كي يساهم في خلق القيمة الحقيقية للمنظمة.

ح. **سرعة الاستجابة:** تتعكس سرعة الاستجابة على درجة التوجه نحو العمل الذي يبين قدرة المنظمة على اتخاذ اجراء معين للفرص المتاحة لها، مثل فرص تقديم خدمة جديدة، ولكنها تختلف في سرعة الاستجابة والنظرة الشاملة، أي أن وظيفة هذا البعد هو أن نضع المنظمة في حالة حركة مستمرة لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، ويرتبط هذا البعد بتوافر عناصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة بشكل يضمن الاستجابة السريعة والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تضمن تنفيذ الأنشطة والمهام التي تحقق النتائج المرغوبة.

بينما أضاف الياسري، وغالي، والشمري (2019:12) بالإضافة إلى الحساسية الاستراتيجية بعدين أساسيين وهما:

1. **الالتزام الجماعي أو وحدة القيادة:** عرف بأنه اتساق وقدرة فرق الإدارة على اتخاذ قرارات جريئة وحازمة دون أن تتعثر مع النقص الصفري وتتكون من ممارسات الإدارة من (الاعتماد والتعامل المتبادل بين فرق الإدارة العليا ومهارات أسلوب الإدارة لكبار المديرين التنفيذيين) فالقدرة الجماعية تعني قدرة المنظمة على الاستفادة من الاندماج المشترك لمواردها.

2. **انسيابية الموارد:** تعني قدرة المنظمة على اصلاح نماذج الأعمال وإعادة توزيع الموارد بسرعة وتنقسم لثلاث مجموعات رئيسية من الأدوات وهي حشد الموارد الرأسمالية يعني أن تعزيز إمكانية الوصول الى الموارد يساعد المنظمات على التعلم والتكيف مع الأسواق المتغيرة ولها تأثير في اتجاه تطوير السوق.

ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الابعاد الأكثر استخداما وتداولوا في الدراسات السابقة وقد تم توثيق أكثر من عشر دراسات استخدمت تلك الابعاد وهي (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).

وتم الاعتماد على مفهوم تلك الأبعاد في صياغة الفقرات اللازمة لقياس كل بعد من هذه الابعاد، ومراجعة الدراسات السابقة التي اعتمدت على نفس تلك الابعاد.

2.2 المبحث الثاني: البراعة التنظيمية

تمهيد:

إذا تم الرجوع إلى أول من طرح البراعة التنظيمية فهي تعود لكتابات التعلم التنظيمي للكاتب (Duncan, 1976)، حيث تعتمد على كافة المنظمات التي تركز على أكثر من بُعد من أبعادها، وهي الاكتشاف، ومنها الاستغلال، ومنها الهيكل التنظيمي المرن. وتساهم البراعة في رفع مستوى سلوك المنظمات، وكذلك إدارة الأعمال بطريقة بارعة تقوم على بناء الهيكل التنظيمي وترتيب نظامها والعمل فيها من خلال استخدام الإبداع والابتكار في التنظيم (صافي، 2021).

1.2.2 مفهوم البراعة التنظيمية:

لقد برزت البراعة التنظيمية في العديد من الدراسات وقد اختلف الباحثون في تعريفها بما يتناسب مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وذلك بالتزامن مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات على حد سواء، لذلك فإن البراعة التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية لأنها تحقق كيف يتم استكشاف الفرص الممكنة ومن ثم آلية استغلالها حتى الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال هيكل تنظيمي مرن يساعد على نجاح ذلك (Datta, 2011).

جدول رقم (2،2): مفهوم البراعة التنظيمية

التعريف	الباحث/ السنة
التعامل مع الأنشطة المختلفة داخل المنظمة الواحدة من منظمات المجتمع المدني بطريقة الاستكشاف والاستغلال وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مرن، وتوظيفها بالشكل الأمثل وتفعيل جميع قدرات المنظمة لتحقيق النجاح والافضلية والمشاركة في المنافسة والمواءمة والتكيف مع متطلبات التغيير في البيئة	(صافي، 2021)
قدرة المنظمات على تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في استغلال واستكشاف الفرص لضمان بقائها وزيادة قدرتها على المنافسة وهي القدرة على التعامل مع معطيات البيئة	(أبو حطب، 2021)

بذكاء من خلال قيام المنظمة في ذات الوقت بالاستغلال الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية، واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية.	
القدرة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة، ويشير إلى المنظمات البارعة متكونة من وحدات الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة.	(إبراهيم، الكرعوي، خلف، 2021)
قدرة المدير على الانشغال واشغال المرؤوسين بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة التوسيعية بشكل متزامن، وهي استراتيجية حديثة توازن في وقت واحد بين القدرات الاستثمارية للموارد المتاحة والاستكشاف لفرص جديدة لتحسين مكانة المنظمة.	(الجنازرة، 2020)
سعي المنظمات لتحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، والقدرة على تحقيق التوازن بينهما بدلاً من اختيار أحد الطرفين، وهذه تقوم إلى اكتشاف أسواق ناشئة.	(أبو زيد، 2019)
قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار قدرتها الحالية في الاجل القصير، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان البقاء والاستمرار في الاجل الطويل.	(كشكوشة، 2018)
تصف سلوك المنظمة التي نجحت في تحقيق مستوى عالٍ من الاستغلال والاستكشاف المتزامن، وبالتالي إدارة متطلبات الاعمال اليومية بكفاءة في حين تظهر أيضا المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة.	(راضي و قاسم، 2018)
تمتد جذور كلمة البراعة (Ambidexterity) الى عام 1997 وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت، وأول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في ضوء دراسات قام بها عديد من الباحثين، والتي اكدت على حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الابداعات الجديدة.	(إبراهيم، 2017)
قدرة المنظمة على اخذ الميزة بكفاءة من فرص السوق الحالية وبنفس الوقت الخلق والابتكار لمواجهة تحديات السوق	(Prahalad, et .al, 2013)

المستقبلية.	
القدرة على العمل بنماذج عمل ثنائية في نفس الصناعة.	(Markides & Oyon, 2010)
القدرة على استكشاف فرص سوق جديدة وبنفس الوقت العمل على الاستغلال الكفؤ للسوق الحالية.	(Judg & Blocken, 2008)
الطاقة السلوكية للأفراد من أجل اثبات الاصطفاف والتكيف في آن واحد عبر وحدة العمل ككل.	(Gibson & Birkirshaw, 2004)
المنظمات البارعة هي التي تكون فادرة على تنفيذ كل من التغيرات النشئية والثورية.	(Tushman & Oreilly, 1996)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم البراعة التنظيمية فيمكن حصر أهم العناصر التي تشترك تلك المفاهيم أو أهم العناصر التي توضح هذا المفهوم وفق التالي: -

1. قدرة المنظمة على تحليل بيئتها الخارجية بكفاءة للوصول الى الفرص المتاحة.
2. حشد الموارد والامكانيات الداخلية للوصول الى درجة عالية من الابداع والابتكار.
3. تبني المخاطر المحسوبة لحشد الاستثمارات من أجل اظهار الاستكشافات الجديدة.
4. ان تضع المنظمة هدف أساسي وهو خلق قيمة مضافة لمنظمة بشكل عام.
5. العمل المشترك والرؤية المشتركة في سبيل الوصول لحلول إبداعية.
6. ان تهتم بأهدافها الاستثمارية قصيرة الاجل وطويلة الاجل معا.
7. قدرة المنظمة على اكتشاف أسواق جديدة تعني براعة تنظيمية عالية.
8. قدرة المنظمة على تحليل بيئتها الخارجية بكفاءة للوصول الى التهديدات وكيفية مواجهتها.
9. المرونة في هياكل المنظمة وسياساتها.
10. ان تضع المنظمة هدف التميز والتفوق التنافسي ضمن أهدافها الاستراتيجية.

ومن خلال تعريف الباحثين للبراعة التنظيمية ومن خلال استنباط اهم العناصر المكونة لهذا المفهوم، فيرى الباحث انه يمكن تعريف البراعة التنظيمية بأنها : قدرة المنظمة على تحديد وحشد مواردها

وامكانياتها ومقاومتها مع المنافسين، والعمل على تطويرها وتحديثها بطريقة تضمن وضع أهدافها قصيرة وطويلة الاجل وإدارة عملياتها بشكل فعال وزيادة قدرات افرادها من اجل توفير بيئة ملائمة للإبداع والاكتشاف والتميز وتقديم الأفكار الجديدة للاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد للوصول لمنظمة بارعة في الموارد والامكانيات والفرص والحلول.

2.2.2 خصائص البراعة التنظيمية:

لقد أشار Bodwell & Chermack (2016) الى أن للبراعة التنظيمية "ثلاثة خصائص رئيسة تتمثل بالإدراك، والاقتناص، وإعادة التشكيل. فالإدراك يتمثل بالقدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق توازن بين شقي الرقابة المركزي واللامركزي، وبعبارة أخرى فإن المنظمات المدركة للفرص لديها آليات تطبقها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية. أما الاقتناص فيعكس قدرة المنظمات على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب إجماعاً بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازمة لذلك"، أما Dewhurst & Navarro (2017) فقد ذكروا بأن البراعة التنظيمية خصائصها تتمثل في مبادرات الافراد وتحفيزهم وتشجيعهم على البحث عن الفرص والمبادرات وتقوية التماسك.

ويرى الباحث أن اهم خصائص البراعة التنظيمية تتمثل في تنمية وتدريب العاملين على سلوكيات وتصرفات القيادة وتحمل المسؤولية وطرح أي أفكار يرونها مهمة ومناسبة للعمل، وهي مصدر الابداعات والابتكارات، وجعلهم يعملون أعمالا خارج حدود وظائفهم ومهامهم، لخلق الفرص واستغلالها. ومع جعل العاملين يتكيفون مع أي تغيرات أو فرص جديدة في الأسواق والاستفادة منها.

3.2.2 أهمية البراعة التنظيمية

تبحث البراعة التنظيمية عن التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، وهذا يحقق النجاح والتميز على المدى الطويل، وترتبط البراعة التنظيمية بمؤشرات الأداء ويمكن عرض أهمية البراعة التنظيمية وفق التالي: (حسين، والعاني، 2018: 278)

1. تحقيق أفضل أداء مالي والبقاء مدة أطول
2. إدارة فعالة للتناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي
3. تحقيق الموائمة والتكيف والابداع

4. تمكن المنظمات من تنوع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل بيئة تتصف بعدم التأكد

5. وسيلة لتقديم منتجات جديدة وتغيير تنظيمي.

6. توسيع نطاق طرق وإجراءات وأساليب العمل فأصبحت منهجا للعديد من المنظمات، وذلك لأن التحديات الحالية تتطلب إتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف الفرص المحيطة بها وفي الوقت ذاته العمل على استغلال هذه الفرص، وإحداث التوازن بين هذه الأساليب (البغدادي، والجبوري، 2015).

ويرى الباحث أن أهمية البراعة التنظيمية تتمثل في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة على الأمدين، وخاصة الأمد البعيد، وتجعل المنظمة قادرة على قيادة السوق، وأن تكون صاحبة القرار وخاصة القرار السعري ولهذا سنتمكن من تحقيق أهدافها وأهمها البقاء والنمو والاستمرار.

4.2.2 شروط نجاح البراعة التنظيمية:

يقترح كلاً من (O'Reily & Tushman, 2018) (Papachroni et al., 2014) (Bryson, et) (al., 2018) خمسة شروط لنجاح البراعة وهي:

1. الاهتمام بالاستكشاف والاستغلال من خلال وضع أهداف استراتيجية واضحة ومحددة.
2. وجود رؤية مشتركة وأهداف وقيم واحدة لكل الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
3. امتلاك الفريق الاقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة.
4. خلق قيادات قادرة على التوازن والعمل في ظل الضغوط.
5. التميز بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.

5.2.2 مداخل البراعة التنظيمية:

حددت صافي المداخل الرئيسية لدراسة البراعة التنظيمية تتمثل في ثلاثة مداخل المدخل الأول التصميم التنظيمي، والمدخل الثاني السياق الاجتماعي التنظيمي، والمدخل الثالث القيادة الادارية العليا (صافي، 2021).

- **مدخل التصميم التنظيمي:** ويوضح الهيكل التنظيمي تلك العلاقات المرتبطة بالموارد التنظيمية تبعاً لما وظفته الإدارة، وتوضح هذه العلاقات عبر الخريطة التنظيمية.
- **مدخل السياق الاجتماعي (التنظيم غير الرسمي):** يتم تبادل الاقتراحات السياقية التي تساعد في تحقيق البراعة داخل المنظمة، إلا أن المناهج الهيكلية تفصل أنشطة الاستغلال والاستكشاف كما وجب على القادة أن يخلقوا جو يتمتع باللامركزية بحيث يسمح للعاملين بأن يتخذوا قراراتهم من حيث استثمار وقتهم وجهدهم في الأنشطة والرؤية التعاونية أو الاستدراكية والتي تكون واثقة بصفقتها خصائص لهذا السياق.
- **مدخل قيادة الإدارة العليا:** حيث أشار الكثير من الكتاب الأكاديميين والممارسين والعديد من الدراسات التي تخص العمليات القيادية إلى أن القيادة تعد عاملاً داعماً عند تنفيذ البراعة الهيكلية أو السياقية، كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات التي تنشأ في الفصل الهيكلي في المنظمات.

6.2.2 أبعاد البراعة التنظيمية:

اختلفت الآراء في عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لاختلاف فلسفة مقديها وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، وبناء عليه قام الباحث بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه الأبعاد كما هو مبين في الجدول رقم (3.2): (Schnellbacher & Heidenreich, 2020) (Michael & lin, 2019) (السلطاني، 2019):

جدول رقم (3.2) أبعاد البراعة التنظيمية حسب آراء بعض الباحثين

البحث عن الفرص الجيدة	الاستغلال الأمثل للفرص	هيكل تنظيمي مرن	التوجه المشترك	القابلية المشتركة	المنافسة المشتركة	التطور المشترك	الدعم التنظيمي	العلاقات غير الرسمية	قابليات الريادة الشخصية	العلاقات الاجتماعية الداخلية مقابل الخارجية	تفاعل الفريق الأقدم مقابل التعامل التنظيمي	التكامل الرسمي مقابل الالارسمي	
*	*											(He & Wong, 2004: 481)	
*	*												(Justin & Peter, 2005: 358)
*	*												(Hess & Rothaermel, 2008: 53)
			*	*	*	*							(Luo & Rui, 2009: 53)
*	*												(Raisch et al., 2009: 692)
*	*												(Carmeli & Halev, 2009: 213)
							*	*	*				(Chang et al, 2009: 939)

										*	*	*	(Simsek, 2009: 602)
											*	*	(Wulf et al., 2010: 17)
											*	*	(Shoo, 2010: 2)
*	*	*								*			(Tempelaar, 2010: 29-47)

المصدر: جرد بواسطة الباحث (2021)

1. البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشاف): تعددت تعريفات الباحثين للاستكشاف، فعرّفها كل من جاد الرب، وصيخ، وصقر (2021:259) بأنها تشمل على البحث، التنوع، المخاطر، التجريب، المرونة، الاكتشاف، الابتكار، فهو البحث والتجريب الذي ينتج عن اللامركزية، او الثقافات غير الثابتة، فهو عبارة عن البحث عن المعرفة وخلق سلع وخدمات جديدة، وفرص جديدة وعملاء جدد.

ويمكن عرض أهم سلوكيات تشجيع الاستكشاف وفق التالي: (مزهر، 2017:51)

- استخدام طرف متعددة لإنجاز المهام.
- تشجيع التجريب.
- تحمل المخاطرة.
- السماح بالفشل والتعلم منه.
- دعم المبادرات الجديدة.
- إدامة الإشراف.
- إدامة العلاقات الخارجية.
- إقناع العاملين بأهمية التغيير.
- إدارة التناقضات.
- خلق بيئة عمل تتميز بالثقة المتبادلة.
- فسح المجال أمام الأفكار الخاصة.

وقد بين المصري (2020:67) بأن الاستكشاف هو فرص جديدة للتغيير والتطوير الأمر الذي يمكن أن يحقق نتائج على المدى البعيد، وتؤكد الدراسات أهمية الابتكار واكتساب المعرفة الجديدة ودورها في الاستكشاف وهذا يتطلب توافر الإمكانيات وتوافر درجة عالية من المرونة واللامركزية.

بينما اشار كل من حامد، وخليل، وعابد (2021:253) الى أن الاستكشاف هو استجلاء أفكارا وفرص جديدة يمكن أن تعزز الابتكار، ويرتبط الاستكشاف بالتحسين والاستقلالية والأسواق

والتكنولوجيا الناشئة كما ينطوي على التكيف والتطلع للمجهول وينتج عنه المساهمة في الفرص المستقبلية للمنظمة التي يمكن أن تكون مفيدة لضمان الربحية على المدى الطويل.

وقد حدد بعض الباحثين (March, 1991) (Danneels, 2002) (Gibson, 2004) (Chameera, Supoet, 2008) الفرص الجديدة والمخاطرة والتجريب وآفاق الابداع والمشاريع ذات المخاطرة والجدارات الجديدة والتجريب والمرونة والابتكارات كلها تعتبر ضمن الاستكشافات والبحث عن الفرص الجديدة.

أما (رشيد، ولفته، 2018:37) حدد بان الاستكشاف يحدد قدرة المنظمة على تجديد قدرتها وتجديد قاعدة معارفها وتكون نتائجها مريحة على المدى البعيد، ونتائج الاستكشاف أقل تأكيدا وأكثر بعداً في الوقت وعن مكان العمل.

2. **الاستغلال الأمثل للفرص:** تعددت تعريفات الباحثين للاستغلال، فعرفها كل من جاد الرب، وصبح وصقر (2021:260) بأنها تشمل أشياء مثل الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، الانتقاء، التنفيذ، الإنجاز، وقد عرفت بأنها المعارف من أجل التحسين المستمر، والتعديل، والانتقاء، والتغير التدريجي في السلع الحالية والعمليات والخدمات، فهي استخدام المعرفة الموجودة بالفعل الآن.

ويمكن عرض أهم سلوكيات تشجيع الاستثمار وفق التالي (مزهر، 2017:51)

- تركيز الانتباه صوب التنفيذ المنظم للمهام.
- صياغة روتينيات العمل.
- الالتزام بالخطط.
- رصد ومتابعة إنجاز الأهداف.
- متابعة الالتزام بالقواعد والإجراءات.
- عدم السماح بالأخطاء.
- ضمان تحقيق وتحسين انسيابية العمليات.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- التركيز على الحوافز الخارجية.
- تشجيع السلوك المتقارب.
- التأكيد على الحقائق.
- التركيز على التدريب.

وقد حدد المصري (2020:67) بأن الاستغلال يعني الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوافرة في المنظمة بغرض تحسين وإشباع حاجات المستفيدين الحاليين، الأمر الذي يمكن أن يحقق نتائج على المدى القصير، ويشير استغلال الفرص إلى الاختيار، والإنتاج والكفاءة، والتطبيق وتكون وحدات الاستغلال ذات مركزية أكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة.

بينما عرض كل من حامد، وخليل، وعابد (2021:353) بأن الاستغلال هو إعادة استخدام الموارد والمعرفة الموجودة التي يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة، وتعرف على أنها الكفاءة والتحكم والتنفيذ واليقين والتباين، وينطوي الاستغلال على صقل الكفاءات القائمة من خلال الحد من التباين والحفاظ على الاستقرار في العمليات والكفاءة والتنفيذ الفعال واليقين والسيطرة.

وقد حدد كل من (Yigit , 2013)، و (Bot, Renaud, 2012) بأن الاستغلال الأمثل للفرص يمثل استخدام المعرفة الموجودة بالفعل واستغلال ما تمتلكه المنظمات بشكل حقيقي، والتعلم المكتسب عن طريق البحث والتحسين التجريبي.

اما (رشيد، ولفتة، 2018:36) حدد بأن الابداعات الاستثمارية هي ابداعات تراكمية وهي مصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الحالية، ويشمل على إعادة استخدام وتوسيع المقدرات التكنولوجية.

3. هيكل تنظيمي مرن:

أضاف الباشقالي والداؤد (2015) بعداً ثالثاً للبراعة التنظيمية حيث اعتبراً أن إعادة التشكيل هي مفتاح للنمو والذي يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات. فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة التشكيل التنظيمي. تعتبر إعادة التشكيل مهمة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

وأضاف (Templar, 2010) بان الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يساعد المنظمات البارعة لإدارة الطلبات المتناقضة والمتعددة. بينما يرى (Simsek, et al, 2009) أن وجود وحدة مستقلة لكل من الحوافز، وفرق العمل، الثقافة، أنظمة التحكم، الهيكل، وفي الوقت نفسه يكون تواصل تنظيمي بينهم مما يؤدي إلى تحقيق البراعة. ويمكن تحديد الاختلافات بين أنشطة الاستكشاف والتوسيع وفق الجدول التالي:

جدول رقم (4.2) الاختلافات بين أنشطة الاستكشاف والتوسيع

البيان	أنشطة التوسع	أنشطة الاستكشاف
التعريف	أنشطة مصممة لتحقيق حاجات الزبائن الحاليين والأسواق الموجودة	أنشطة مصممة لتحقيق حاجات الزبائن والأسواق الجديدة
المخرجات	تصميم موجودة، أسواق حالية وقنوات توزيع حالية	تصاميم جديدة، أسواق جديدة وقنوات توزيع جديدة
قاعدة المعرفة	تبني وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية	تتطلب معرفة جديدة وتكتسب من المعرفة الموجودة
تنتج من	الصقل والإنتاج والكفاءة والتنفيذ	البحث والتباين والمرونة والتجارب العلمية والمخاطرة
تطبيقات الأداء	قصيرة الأمد	طويلة الأمد

المصدر: (حسين، العاني، 2018:280)

وقد اعتمد الباحث على هذه الأبعاد الثلاثة (الاستكشاف، الاستغلال، الهيكل التنظيمي المرن) في تحديد الفقرات اللازمة لقياس المتغير التابع البراعة التنظيمية، ويرى الباحث مناسبة هذه الأبعاد للقياس لشمولها كل ما يتعلق بمتغير البراعة على مستوى المؤسسة والتي تبدأ من البحث والاستكشاف والابتكار وخلق السلع والخدمات والفرص ثم التنفيذ والإنجاز واستخدام المعرفة الفعلية والمهارات الحقيقية مع وجود هيكل تنظيمي مرن يدعم ويساند وظيفتي الاستكشاف والاستغلال.

3.2 المبحث الثالث: منظمات المجتمع المدني

مقدمة:

لعبت منظمات المجتمع المدني الفلسطينية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة: التنمية والتعليم والصحة والاعلام وحقوق الانسان والمرأة، ومراكز البحوث والتدريب المهني، بالإضافة الى خدمات اغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة كي تواجه مشكلات الفقر التي أوجدها الاحتلال، كما ساهم وجود هذه المنظمات في التأثير على اتجاهات العملية التنموية في فلسطين، حيث كان لها دور حيوي في تقديم الخدمات الأساسية خلال وجود الاحتلال، كما انها مازالت تقدم خدماتها في ظل وجود السلطة الفلسطينية بالتعاون مع منظمات السلطة الفلسطينية (الشوبكي، 2017).

تعريف وماهية منظمات المجتمع المدني:

تطلق عدة مصطلحات على منظمات المجتمع المدني، كالمنظمات غير الربحية، والمنظمات الأهلية وغيرها، ولكن يمكن القول ان كلها تؤدي الى نفس المعنى، ويشير هذا المصطلح الى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة (شركة) لا تسعى للربح أو أي شخص اعتباري آخر لا يعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي، ولا يدار لأغراض تحقيق الربح (عياش، 2008).

كما تعمل منظمات المجتمع المدني سواء بشكل مستقل أو جنباً الى جنب مع وكالات المعونة الثنائية من البلدان المتقدمة، ومشغلي البنية التحتية للقطاع الخاص، ورابطات المساعدة الذاتية والحكومات المحلية (Werker & Ahmed, 2007).

الجدول التالي يوضح عرض لمجموعة من تعريفات منظمات المجتمع المدني:

جدول (5.2) مفاهيم منظمات المجتمع المدني

الباحث	مفهوم منظمات المجتمع المدني
صافي، 2021	مجموعة تنظيمات حرة قائمة على أساس المشاركة للمواطنين وفق شروط وأهداف معينة لخدمة مصالح الجماعات ومصالح المجتمع، للمساهمة في إشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم باتباع الطرق السلمية لتحقيق التنمية المستدامة، فهي تمثل جزءاً من بنية المجتمع الثقافية والحضارية.
قنديل، 2018	هي مجموعة من المنظمات التطوعية، هذه المنظمات تشغل المجال العام بين الأسرة والسوق والدولة، وهي لا تسعى لتحقيق الربح، كما أنها تسعى لتحقيق منفعة جماعية للمجتمع ككل أو لبعض الفئات المهمشة، كما تمثل في بعض الحالات مصالح أصحاب مهنة معينة، وتدافع عن المهنة التي ينتمون إليها، كما لديها بعداً قيمياً يتمثل في الإدارة السلمية للاختلافات وهو ما يعبر عنه بمصطلح الثقافة المدنية.
الشوبكي، 2017	منظمات خاصة تطوعية وغير هادفة للربح، وتعمل بشكل مستقل عن الحكومة، وتساهم في تنمية المجتمع، وقد انشئت من قبل مجموعة من الأشخاص في إطار المجتمع المدني يعملون لخدمة المجتمع وتحقيق الرفاهية له، كما أن العائد المادي لبرامجها يوجه لتمويل أنشطة المنظمة بشكل أساسي.
السراج، 2017	هي منظمة مستقلة بذاتها بمنأى عن القطاع الحكومي أو القطاع الخاص فهي قائمة على أساس التطوع ولا تهدف لتحقيق الربح، فهي تسعى لتقديم خدمات متنوعة ومختلفة لفئات معينة من المجتمع وفق الهدف والرسالة التي وجدت من أجلها المنظمة.
العشي، 2013	وفقاً لتعريف الأمم المتحدة بأنها عمل طوعي لمجموعة من المواطنين يتم انشاؤه على المستوى الإقليمي أو الوطني أو الدولي، تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات الإنسانية ولها دور في رصد السياسات، وتشجيع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي، وإطلاع الحكومات على شواغل المواطنين.
الحو، 2012	هي منظمات مستقلة في إدارتها عن الحكومة، وهي منظمات غير هادفة للربح وذات أهداف ورسالة محددة لخدمة فئة محددة في المجتمع.
الشيخ علي، 2011	وفق قانون الجمعيات الأهلية لفلسطين رقم (1) لعام 2000 على أنها شخصية معنوية مستقلة، تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق

أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح بهدف اقتسامه بين الأعضاء، أو لتحقيق منفعة شخصية.	
منظمات مستقلة عن الحكومة ولا تستهدف الربح، وان اهدافها موجهة للصالح العام ولرفاهية المجتمع.	الغول، 2011
هي منظمات خاصة تهتم بالأهداف الانسانية والتعاونية وليس بالأهداف التجارية، وتسعى للتخلص من المعاناة والتوعية بحاجات الفقراء، وحماية البيئة، وتوفير الخدمات الاجتماعية والأساسية والقيام بتنمية المجتمع في البلدان النامية	Werker & Ahmed, 2007

المصدر: جرد بواسطة الباحث

مما سبق تعرف منظمات المجتمع المدني إجرائياً:

بأنها منظمات مستقلة عن القطاع الحكومي والقطاع الخاص، تنشأ على المستوى الوطني والاقليمي والدولي لا تهدف للربح، وتقوم على أساس التطوع لها صفة قانونية وهيكل تنظيمية ورؤية ورسالة محددة تسعى لتقديم خدمات متنوعة ومختلفة لفئات متنوعة ومختلفة.

دور منظمات المجتمع المدني:

تقوم منظمات المجتمع المدني الفلسطينية بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصاً الفئات الفقيرة والمهمشة. وتشمل تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، إضافة الى النشاطات الموجهة لخلق فرص عمل، ومكافحة الفقر، وتقديم الإقراض الصغير، وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع الفلسطيني. وقد شهد عمل منظمات المجتمع المدني الفلسطينية تطوراً في مجالات عملها، بحيث أصبحت تركز على مجالات حقوق الانسان والديموقراطية وحقوق المرأة والطفل، وقد عملت هذه المنظمات في مختلف مناطق قطاع غزة وعلى مستوى جميع المحافظات الفلسطينية، مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تميزت بشكل عام بقدرات مالية وإداريين وكوادر على مستوى رفيع (الكفارنة، 2012).

أهداف منظمات المجتمع المدني:

- ذكر كل من شبات واللوح (2015) عدة أهداف للمنظمات غير الحكومية منها:
- تتيح الفرصة لمشاركة المواطنين وتحمل مسؤولية الادارة والتنفيذ والتمويل لمشروعات وبرامج هذه المنظمة.
- تعطي مجالا واسعا للمشاركة الفاعلة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية والاقتصادية.
- تدعم الديموقراطية في المجتمع.
- تلعب دورا كبيرا في المجتمع من خلال تقديمها للمساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية.
- تهتم بقضايا المجتمع الكبرى كالبطالة والفقر.
- تساهم بفاعلية في احداث التغيرات الاجتماعية والسياسية في المجتمع.
- تسد الثغرة في الخدمات المقدمة من قبل الحكومة.

خصائص منظمات المجتمع المدني:

- تمتاز منظمات المجتمع المدني ببعض الخصائص والسمات منها التالي (الغول، 2011):
1. الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
 2. تقوم منظمات المجتمع المدني على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وادارتها في إطار النظام العام، أو القوانين أو التشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.
 3. تعد الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادي والتنافس، فهي لا تسعى للربح المادي كغرض أساس لوجودها، انما تقوم على توفير الخدمات التي يحتاجها المواطنين.
 4. لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديلها طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من التنظيمات الحكومية.

5. أسلوب العمل في هذه المنظمات يمتاز بالمرونة، حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل ولأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية والمالية المرنة وبأسلوب أكثر طواعية لتتناسب متطلبات أي تغيير يحدث في المجتمع.
6. تعد منظمات المجتمع المدني أكثر انطلاقا في خدماتها، وأكثر قدرة على التجديد والابتكار واجراء التجارب لتطور العمل بها، وكذلك السرعة في تقديم الخدمات والتقليل قدر الامكان من الاجراءات الادارية الطويلة.
7. توفر منظمات المجتمع المدني جهد كبير ربما قد يقع على الدولة ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية ذات الصلة القومية الكبرى.

معوقات عمل منظمات المجتمع المدني:

- تواجه منظمات المجتمع المدني العديد من التحديات التي لها ارتباط بالبناء المؤسسي (الحو، 2012):
1. مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية: مثل ضعف البناء المؤسسي والمركزية، وعدم ملائمة المقرات لأنشطة وعمل المنظمة.
 2. مشكلات في القيادة والادارة: مثل ضعف أهلية أكثر مجالس الادارة في المنظمات والتدخلات الخارجية في قرارات وأعمال المنظمة.
 3. مشكلات في الموارد البشرية: كعدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص ونقص الخبراء والفنيين.
 4. مشكلات الموارد المالية: مثل محدودية الموارد المالية وعدم استثمار موارد المنظمة والاعتماد الأساسي على التبرعات والهبات.
 5. مشكلات في برامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمة: حيث هناك ضعف في الترويج الاعلامي لأنشطة المنظمة.
 6. مشكلات في الأنظمة واللوائح وأساليب العمل: حيث لا يكون هناك تطوير للأساليب واللوائح الداخلية المتبعة.
 7. مشكلات في الاستراتيجية والرؤية والرسالة: نتيجة ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة.

واقع البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني:

من خلال ما توصلت إليه دراسة (صافي، 2021) فإن نسبة تطبيق البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة جيدة حيث بلغت 78% ولذلك فإن الباحث يرى بأن هناك ضرورة للعمل

على تحسين تلك النسبة والوصول بها إلى أعلى مستوى للنهوض بطبيعة العمل الذي تقوم به تلك المنظمة وأهميته للمجتمع ككل وللمواطن الفلسطيني وانعكاساته على كافة المجالات والقطاعات نظراً لتنوع دورها ومجالاتها وقطاعاتها فهي تختلف من منظمة لأخرى ومن قطاع لقطاع.

ويرى الباحث أن أهمية البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني تتمثل في التالي:

- أنها تزود المنظمات بالفكر الرئيسي لأهم عناصر المنظمة، وذلك يساعد على تكوين وتقييم الأهداف والسياسات والخطط.
- وضع مقاييس للمراقبة على الأداء وتقييمه.
- تساعد في تنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تركز على تحقيق أهداف المنظمات بوضع الخطط لإنجاز هذه الأهداف ومتابعتها وتقييمها وتعديلها في الوقت المناسب وحسب الظروف المستقبلية.
- يقلل من حدوث التغيرات المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل وتجنب الإدارة من الوقوع في الأزمات على المدى البعيد.

4.2 الدراسات السابقة

1.4.2 مقدمة:

توفر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لموضوع البحث نظرة عامة على المعرفة الحالية، مما يسمح للباحث بتحديد النظريات والأساليب والفجوات ذات الصلة. وتتضمن كتابة مراجعة الأدبيات البحث عن المنشورات ذات الصلة، وتحليلها بشكل نقدي، وشرح ما وجدته. لذلك قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وقسمها إلى دراسات تناولت المتغير المستقل، والمتغير التابع، وتم ترتيبها من الأحدث للأقدم، وتم تقسيمها إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية كما يلي:

2.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية:

أ. الدراسات المحلية:

1. دراسة (أبو عبد الله، 2020) بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحُدد المجتمع المستهدف بجميع العاملين من (رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة، عضو مجلس أمناء، عميد كلية/ نائب ومساعد، مدير دائرة/ نائب ومساعد، رئيس قسم) في كل من (جامعة غزة، وجامعة فلسطين، وجامعة الاسراء)، ويبلغ العدد الإجمالي (489) موظفاً وموظفة وعضو مجلس أمناء في الجامعات محل الدراسة وفق إحصائية شؤون الموظفين للعام (2020م)، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية مكونة من (261) موظفاً، وتم استرداد (230) استبانة، بنسبة استجابة 94.5%، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام الحزم الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام، وذلك بوزن نسبي (81.24%) كما أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات التميز المؤسسي بشكل عام، وذلك بمتوسط حسابي (81.3%)، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية، ومعامل الارتباط يساوي (0.950) وهو ارتباط طردي قوي. وأظهرت النتائج أن كل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ذات تأثير على المتغير التابع باستثناء المقدرات الجوهرية، حيث أن 93% من التغير في التميز المؤسسي يعود للتغير في الرشاقة الاستراتيجية والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

وأوصت الدراسة بالعمل على توزيع الموارد والاستفادة بمرونة عالية، والعمل على خلق تكامل وانسجام تام بين وحدات الجامعة وكلياتها وأقسامها، والعمل من قبل إدارة الجامعة على المحافظة على إبقاء العاملين من ذوي الكفاءات والخبرات المميزة، وضرورة أن ترتبط الأهداف الاستراتيجية لكل كلية داخل الجامعة بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل.

2. دراسة (الشنطي والجيار، 2021) بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأثر الذي تساهم به الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، حيث طبقت الدراسة على الشركات العاملة في مجال صناعة الأدوية بفلسطين، وقد تبنى الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (166) موظفاً، وتمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم استرداد 145 استبانة بنسبة استرداد بلغت (87.3%)، وقد تمّ استخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة كما وأوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية. ومن أهم توصيات الدراسة: اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وسرعة الاستجابة والتسليم، وتقليل الهدر في الموارد.

3. دراسة (تجم، 2019) بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الاحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة والمسجلة في سجل وزارة الداخلية وعددها 89 منظمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي المنظمات الدولية من الإدارة العليا والبالغ عددهم 320 موظف وموظفة، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع 175 استبانة، وتم استرداد 152 استبانة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية أن الرشاقة الاستراتيجية كمفهوم إداري حديث يساعد في تعزيز قدرة المنظمات الدولية على التكيف، والاستجابة للفرص والمخاطر التي تحيط بالمنظمات. وتوصلت

الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير للدول الراعية والممولة للمنظمات في عملية وضع الرؤية واختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ القرارات، أوضحت الدراسة بأن هناك ممارسة فعلية لمفهوم إدارة استمرارية الأعمال لدى المنظمات الدولية من خلال بعض العمليات والأنشطة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الدولية لمفهوم الرقابة الاستراتيجية، وتغليف ممارساته داخل إطار عام واضح وممنهج، تعزيز المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي بين العاملين في المنظمات الدولية كافة، وخصوصاً العاملين من الإدارة العليا.

4. دراسة (إسماعيل، 2018) بعنوان "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من 231 من المدراء ورؤساء الأقسام في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، حيث تم توزيع 231 استبانة، تم استرداد 213.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، الالتزام الجماعي) في تحسين جودة القرارات، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول الرقابة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) في المنظمات غير الحكومية.

ومن أهم توصيات الدراسة، ضرورة تعرف المنظمات غير الحكومية على المفاهيم الإدارية الحديثة مثل (الرقابة الاستراتيجية) ومحاولة تطبيقها بما يتناسب معها، ضرورة عمل المنظمات غير الحكومية على توفير بيئة ملائمة، تتوافر فيها الامكانيات المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية، ونظم العمل، والآليات المناسبة للتحويل إلى منظمة رشيقة استراتيجياً.

5. دراسة (عمرو، 2016) بعنوان "الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات العاملة في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات العاملة في فلسطين، حيث بلغ عدد الشركات المشمولة بالدراسة ثمانى شركات، واعتمدت الباحثة على أداتين لجمع البيانات المقابلة والاستبيان، وتم توزيع 92 استبانة استرجع منها 85 كما أجرت الباحثة مقابلة مع المدراء التنفيذيين للشركات المشمولة بالدراسة حيث تم إجراء 7 مقابلات مع 7 مدراء تنفيذيين في شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والإبداع، والقدرة على استغلال الفرص) وتحقيق الميزة التنافسية، وظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن للرشاقة الاستراتيجية أثراً كبيراً إيجابياً في إبراز الميزة التنافسية لهذه الشركات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أبرزها ضرورة تبني الشركات نهج الرشاقة الاستراتيجية للمحافظة على ميزتها التنافسية، وضرورة تعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، لما لذلك من أهمية في المحافظة على الميزة لهذه الشركات.

ب. الدراسات العربية:

1. دراسة (الصرايرة وآخرون، 2020) بعنوان " الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام"

هدفت الدراسة للتعرف إلى الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام لمجمع صناعي في الأردن. وقد اختار الباحثون مجتمعاً مكوناً من جميع موظفي المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية، وقد تم جمع 208 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وتوصلت

الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: وجود أثر مباشر للرشاقة الاستراتيجية على الأداء المستدام بالإضافة الى تأثير غير مباشر في العلاقة بين الإنتاج الوثيق والأداء المستدام. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير التدريبات اللازمة للعاملين في مجال الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق الأداء المستدام.

2. دراسة (الحنزاب وأبو قاعود، 2020) بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في الخطوط الجوية القطرية"

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية القطرية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية (رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير إدارة) والبالغ عددهم (35) مبحوثاً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتكونت من 20 فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في الخطوط الجوية القطرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الخطوط الجوية القطرية مفهوم الرشاقة الاستراتيجية للإفادة من مخرجاته بتطوير استراتيجياتها وخططها المستقبلية الخاصة بإدارة الأزمات الممكن حدوثها مستقبلاً.

3. دراسة (عبد الله، 2019) بعنوان "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية."

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، يتكون مجتمع الدراسة من الكليات الأهلية العراقية وبالتحديد (كلية العلوم الاقتصادية، كلية المأمون الجامعة، كلية الباني الجامعة، كلية النور الجامعة)، واختيرت عينة البحث من الإدارات الوسطى والتنفيذية في تلك الكليات المكونة من رؤساء ومدراء الوحدات الإدارية الذين بلغ مجموعهم 110 فرداً وجرى اختيار نصفهم عشوائياً وجرى توزيع 55 استبانة تم استعادة 50 استبانة منها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبنسبة الاستجابة 90%.

أما النتائج كانت كما يلي، ظهر قيام الكليات الأهلية العراقية باستعمال الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز تفوقها التنظيمي، تبين أن الكليات الأهلية العراقية تمكنت من توظيف الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز تفوقها التنظيمي وظهر هذا جلياً في كلا من المشاركة والعمليات، ولكن بدرجة ضعيفة في بعد الموارد، وخلصت الدراسة بالتوصيات التالية، ضرورة اهتمام الكليات بشكل أكبر بالرشاقة الاستراتيجية لتحقيق تأثير أفضل في بعد الموارد، ضرورة اهتمام الكليات الأهلية العراقية في بعد الالتزام الجماعي لخلق فرص التأثير المطلوب في بعد الموارد للتفوق التنظيمي.

4. دراسة (الفقيه، 2018) بعنوان "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية"

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء حول دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وقد تم اختيار أبعاداً للرشاقة الاستراتيجية هي: (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة تفعيل دور الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق ميزتها التنافسية في بيئة تتسم بالمتغيرات المتسارعة حيث لا يوجد مكان للمؤسسات المتباطئة لمواكبة التغيير، إذ يتحتم عليها ردم الفجوة بين متغيرات عصر العولمة وبين ما هي كائنة فيه، أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع متغيرات بيئة مؤسسات التعليم العالي بحيث يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل مستمر فيخترع ويعيد ابتكار استراتيجيته، مع اختيار الأهداف والتدابير والعمليات والموارد المناسبة مع بيئة مؤسسة التعليم العالي وبما يحقق ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات التعليمية.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر وترسيخ فلسفة الرشاقة الاستراتيجية في كافة المستويات وتعزيزها، وتبني هذه المنهجية في المؤسسة المبحوثة لما لها من أثر في خفض التكاليف وسرعة التسليم وتغيير ثقافة المؤسسة لخلق بيئة مناسبة لمنهج التحسن المستمر.

5. دراسة (بارحمة، 2017) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية -إطار مقترح لقطاع الصناعات الدولية في اليمن"

هدفت الدراسة التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية -إطار مقترح لقطاع الصناعات الدولية في اليمن" وتم استخدام المنهج الوصفي لمعرفة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، وكذلك النتائج المتوخاة من هذه الدراسة سوف تسهم بالنسبة للشركات اليمنية المصنعة للأدوية في تحديد الثغرات التي تشوب عملها فيما يخص التطبيق الفاعل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تبينها في هذه الدراسة وذلك من ناحية استقطاب الطاقات البشرية المتجددة التي تمتلك المعرفة والقدرات العالية والرائدة، وتقديم منظور واضح حول نظم تصميم العمل، بالإضافة إلى وضع البرامج التدريبية وفقاً للاحتياج التدريبي والذي سوف تسهم في تحقيق تطلعاتها الحالية والمستقبلية، وترسيخ القيم الأساسية وكذلك التجارب للوصول إلى نتائج عالية في جودة المنتج، وتعزيز نمو شخصية الموظفين وتحفيزهم على البحث وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعزيز شعور التحدي والانجاز لديهم، بالإضافة إلى تقييم مستوى أداء الموظفين لوضع هذه الشركات في إطار محيطها البيئي، وصياغة منظور واضح حول أنظمة التعويضات والحوافز، وتحقيق التوازن بين تطلعاتها وحاجات موظفيها.

6. دراسة (الصانع، 2013) بعنوان "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الأسمنت الأردنية لافارج)

هدفت الدراسة لوصف أثر محددات الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف، التكيف البيئي، ونوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة التصنيع الأسمنت لافارج. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كيفياً، تكون مجتمع الدراسة من الكادر الإداري لشركة لافارج الأسمنتية الأردنية في عمان، واشتملت عينة الدراسة من المديرين والموظفين بدرجات وظيفية متفاوتة، تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 63 فرد وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

بناءً على ما سبق خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: تبين أن مستوى أهمية التخطيط الاستراتيجي كمحدد للرشاقة في شركة الأسمنت لافارج كان متوسطاً، أن أهمية مستوى التنظيم كمحدد للرشاقة الاستراتيجية في شركة الأسمنت الأردنية لافارج كان متوسطاً، وجاءت أهم التوصيات كما يلي، ينبغي على شركة لافارج أن تكون سباقة للتغيير بدلا من اللجوء إلى ردة الفعل

من أجل التصدي بسرعة وفعالية مع التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة، ينبغي على الشركة تفويض صنع القرار لجميع الموظفين، وضمان أن الجميع في المنظمة لديه الشعور بالانتماء، وأن يكون الدافع هو المساهمة في الأداء التنظيمي العام.

ج. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة الإيرانية"

"Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على القدرات التنافسية، وقد تم تطبيق الدراسة على البنوك الخاصة في إيران، واستخدمت الدراسة اختبارات تحليل العوامل المؤكدة ومعادلة بيرسون للمعادلة الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، وأن من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيراً في القدرات التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وضوح الرؤية الاستراتيجية من خلال عملية حوار على الجودة مع المستفيدين الداخليين (الموظفين والمساهمين) والمستفيدين الخارجيين (العملاء والموردين)، والاستمرار في تعزيز وتطوير العمل بالجماعي.

2. دراسة (Ping et al., 2017) بعنوان "أثر إدارة المخاطر المؤسسية والرشاقة الاستراتيجية وجودة التدقيق الداخلي على أداء الشركات"

"The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance"

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة على ثبات الأداء، ودور الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط، ودور جودة وظيفة المراجعة الداخلية كمتغير معدل في هذه العلاقة بين الشركات العامة الماليزية المدرجة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، التحليلي لمناسبتة لطبيعة الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية. وكشفت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات له علاقة كبيرة بالأداء الثابت كما أن الرشاقة

الاستراتيجية توسط العلاقة بشكل كبير، وكذلك فإن جودة وظيفة المراجعة الداخلية لا يؤثر بشكل كبير على العلاقة بين تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة وأداء الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد إدارة المخاطر في المؤسسة بصورة متكاملة كمساهم رئيسي في الأداء الثابت للشركات.

3. دراسة (Dehaghi & Navabakhsh, 2014) بعنوان "دراسة تأثير العوامل التنظيمية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان".

“Study the Effect of Organizational to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل التنظيمية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية، وقد تم تطبيق الدراسة على مدراء وموظفي الإدارة العليا في بلدية أصفهان بإيران، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة، الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تنسيق بين وحدات البلدية، واستعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات، وأن هناك أثر للعوامل التنظيمية على تنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في البلدية، حيث كانت استجابات الباحثين بدرجة موافقة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون ثقافة البلدية تستند على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين وانشاء قيم ثقافة العمل الجماعي، وثقافة التعلم التنظيمي، وثقافة التغيير.

4. دراسة (Ofogebu & Akanbi, 2012) بعنوان "تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المتصور في المنشآت الصناعية في نيجيريا".

“The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria”

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المتصور، وتم تطبيق الدراسة على شركات التصنيع في نيجيريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير كبير على الأداء المتوقع للشركات الصناعية في نيجيريا، وكذلك عدم وجود فروقات في استجابات الباحثين حول أثر الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المتوقع تعزى

للمتغيرات الديمغرافية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استباقية في الشركات الصناعية بدلاً من ردة الفعل من أجل التصدي للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة، وأيضاً ضرورة تقييم تحسين أدائها بصورة دورية.

5. دراسة (Kettunen, 2010) بعنوان "تطور الرقابة الانتاجية والرقابة الاستراتيجية في الشركات التقتية"

"Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms"

هدفت الدراسة إلى وضع إطار متكامل لاستراتيجية الأعمال وتطوير المنهجيات في بيئة متغيرة، لأن المنظمات تحتاج إلى الرقابة الاستراتيجية للحفاظ على موقفها التنافسي، وجرى اختبار الدراسة على شركات التكنولوجيا في فنلندا، من خلال المقابلات الشخصية مع المدراء التنفيذيين، ووجدت جزء من نموذج الدراسة قد تحقق من خلال خبرة الشركة، وهناك آثاراً ايجابية تم توقعها في نموذج الدراسة وجدت في عمليات الشركة التشغيلية، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب تطوير المخرجات من خلال الرقابة الاستراتيجية، وقبول التغيير في جميع مستويات وأقسام الشركة بدلاً من تجنبه.

3.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير التابع: البراعة التنظيمية:

أ. الدراسات المحلية:

1. دراسة (صافي، 2021) بعنوان البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني NGOs.

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين البراعة التنظيمية بأبعادها في الدراسة المتمثلة في: (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) والتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي، كما تم تصميم الاستبيان والمقابلة الشخصية واستخدامهما لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم التطبيق على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1031)

منظمة عاملة في قطاع غزة، وقامت الباحثة باتباع أسلوب العينة القصدية (الغرضية والمكونة من (70) منظمة استجابت منها عدد (37) منظمة حيث تم توزيع (150) استبيان وتم استرداد (124) استبانة بنسبة استرداد بلغت (82.7%) .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين البراعة التنظيمية بأبعادها في الدراسة: (الاستغلال والاستكشاف والهيكل التنظيمي المرن) والتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيق البراعة التنظيمية (78.1%) كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية في تحسين التخطيط الاستراتيجي متمثلة في بُعدي (الاستغلال والاستكشاف) في حين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد "هيكل تنظيمي مرن" على التخطيط الاستراتيجي حيث احتلت فاعلية بُعد "الاستكشاف" المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.7%) بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد "الاستغلال" بوزن نسبي (79.3%) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بُعد "هيكل تنظيمي مرن" بوزن نسبي (74.6%) كما أظهرت النتائج وجود تقييم ايجابي لدى المستجيبين حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وبوزن نسبي (82.1%).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: توصية المنظمات بمختلف أنواعها بضرورة تبني وتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد البراعة التنظيمية من أجل تحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات لما له من أهمية كبيرة في تحسين الموقع التنافسي لهذه المنظمات، وضمان استدامتها في سوق العمل بين مثيلاتها.

2. دراسة (شملخ، 2019) بعنوان "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة"

هدفت الدراسة الى التعرف إلى أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة 516 موظفاً ادارياً وأكاديمياً. واستخدمت الباحثة استراتيجية العينة عشوائية طبقية لاختيار عينة الدراسة. حيث تم توزيع 280 استبانة، وتم استرداد 221 صالحة للتحليل؛ بنسبة 79%.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية بمعامل تحديد 0.765، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر مفهوم البراعة التنظيمية مع التركيز على زيادة التدريب للعاملين.

3. دراسة (صويص، 2018) بعنوان " دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين "

هدف البحث إلى التعرف على دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في عدة بنوك عاملة في قطاع غزة منها بنك فلسطين وبنك القاهرة عمان والبنك الاسلامي العربي والبنك الاسلامي الفلسطيني، وتكونت عينة الدراسة من 120 فرداً من العاملين في البنوك العاملة في فلسطين بقطاع غزة وتم استرداد 106 أي بنسبة استرداد 88.3% وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن تطبيق نظم ذكاء الأعمال في البنوك العاملة في فلسطين بلغ 79.25% مستوى تطبيق البراعة التنظيمية بلغت 72.51%، كما تبين بأنه لا توجد علاقة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم ذكاء الأعمال وبين البراعة التنظيمية في البنوك موضع الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعديلات على الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل إدارة البنوك لتحقيق المزيد من فوائد استخدام نظم ذكاء الأعمال لتطوير أداء العاملين مما يضمن للبنوك النمو والبقاء والتميز، ضرورة العمل على الاستفادة من خلال الاستثمار للحفاظ على تقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين بشكل يومي والعمل على زيادة الخدمات المقدمة.

ب. الدراسات العربية:

1. دراسة (إبراهيم وآخرون، 2021) بعنوان "ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغيرات البيئية بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الاهلية الجامعة الاسلامية وجامعة الكفيل في النجف الاشرف"

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القدرات الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية في العراق. وقد وظف الباحثون المنهج الوصفي التحليلي المبني

على الطريقة المختلطة في جمع البيانات حيث استخدم الباحثون التقارير والمعروفات كأدوات لجمع البيانات النوعية واعتمدوا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية. وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد 221 مفردة يمثلون أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها دور البراعة التنظيمية في تحسين أداء وقدرات الجامعات. كما واوصت الدراسة بضرورة استثمار الجامعات للعلاقة بين القدرات التنظيمية المختلفة والبراعة التنظيمية لإحداث المزيد من التغيرات الإيجابية.

2. دراسة (الياسري وآخرون، 2020) بعنوان "الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية- بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق"

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية وتحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق في عينة من فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. وقد اعتمد الباحثون على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات. وقد اشتملت عينة الدراسة على (169) مفردة.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها وجد دور وسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية. كما وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز موارد وامكانيات الشركات محل الدراسة بهدف دعم رشاقته وفق منظور استراتيجي.

3. دراسة (عبد ربه، 2020) بعنوان "أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى"

هدفت الدراسة الى التحقق من الأثر الذي تحققه القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية وفقاً لوجهات نظر العاملين في امانة عمان الكبرى. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة. حيث اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين والنواب ورؤساء الأقسام ومساعدتهم بواقع 420 فرد. وقد بلغت عينة الدراسة 200 مفردة.

وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود أثر للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة في

البراعة التنظيمية. كما وأوصت الدراسة بضرورة تسجيع الموظفين على الابداع واستكشاف الأفكار الجديدة ومحاولة تجربة عمليات جديدة.

4. دراسة (حسين، 2018) بعنوان "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة أسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة أسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الاستطلاعي للتعامل مع بيانات الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لتجميع البيانات، ويمثل مجتمع الدراسة بجميع الوحدات الظاهرة تحت الدراسة ويتمثل هذا المجتمع بجميع العاملين في شركة أسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق (محافظة نينوى) أما عينة الدراسة تم اختيار عينة قصدية من المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات في كافة المستويات الإدارية والبالغ عددهم 35 فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى وجود البيانات الكبيرة في المنظمة يساعد على اتخاذ القرارات فيها بصورة أكثر فاعلية وبما يؤشر على الحقيقة التي تمتلكها هذه البيانات وعلى النحو الذي يسهم في تلبية احتياجات المستخدمين والمتعاملين معها وعلى النحو الذي يؤدي إلى تحقيق البراعة في أداء عملها، كما اتضح وجود تمثيل فعلي للبيانات الكبيرة ولأبعادها (السرعة، الحجم، التنوع) في شركة أسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق.

وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة الأرضية الخصبة وتعد البيانات الكبيرة أحد أهم مكونات تلك الأرضية إذ تمثل البيانات الكبيرة العنصر الحيوي والأهم في المدخلات التي تعتمدها القيادات الإدارية لمنظمات الأعمال في عملية صنع القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل.

5. دراسة (ابراهيم، 2017) بعنوان "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي-دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي-دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 24 فرداً من المستويات الإدارية ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب، وتم اختيار العينة

العشوائية والبالغ عددها 16 فرداً من تلك المستويات وهي تشكل نسبة 66.6% من المجتمع الدراسة، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات.

وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة تؤثر في النجاح الاستراتيجي في المصرف عينة البحث وهذا ما يؤكد بامتلاكه لقيادات قادرة على التنافس، أحثل بعد القيادة التحويلية على المرتبة الأولى مما يدل على مدى تأثيرها في فعالية سمات فريق العمل الأقدم في تحقيق البراعة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة المصرف باستقطاب كبار القادة الذين يمتلكون قدرات ديناميكية فعالة قادرة على التفاعل والتكيف مع التغييرات في التقنيات والأسواق والمنافسة، ضرورة الاهتمام المتزايد بالأفراد العاملين في المصرف عينة البحث من أجل الأفكار الجديدة والمبدعة والعمل على مشاركتهم في تحديد الأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها لشعورهم بأن مشاركتهم فعالة في تحقيق النجاح للمصرف.

6. دراسة (الباشقالي، 2015) بعنوان "دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته للدراسة، وتم تجميع المعلومات والبيانات من خلال استبانة صممت لذلك، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع الكليات ومراكز الأبحاث والمعهد العالي بجامعة دهوك وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية والبالغ عددهم 60 حيث تم توزيع الاستبانات وتم استرداد 48 استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة استرداد 80%.

وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة ولكن بنسبة ضعيفة، كما وأشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن اجابات أغلب المبحوثين كانت متفكة وبنسبة جيدة على عدم توافر مؤشرات مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات قيد الدراسة باستثناء مصدر الصراع التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وكان أهمها بضرورة استحضار هذا البعد لما له من تأثير في مصادر الانهيار التنظيمي، وضرورة أن تعمل على توفير الموارد اللازمة لأنها تعد من الأسباب الرئيسية للصراع التنظيمي.

7. دراسة (البناء، 2016) بعنوان "دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك أعدت استبانة لجمع المعلومات تم توزيعها على مجتمع الدراسة من مدراء الوحدات والأقسام والفروع الموجودين في شركة الاتصالات المتنقلة زين كونها أقدم الشركات العاملة في سوق خدمات الاتصالات الخلوية في العراق وكذلك الأكثر انتشاراً وحجماً، وتم توزيع 64 استبانة على عينة الدراسة وبنسبة استرداد 100%.

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني الابداع الجذري سلوكاً في المنظمات يعد من سمات الادارة الحديثة لكونه وسيلة تؤدي الى تفوق وتميز المنظمات عن منافسيها الاخرين فضلاً عن قدرتها على تنويع منتجاتها لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة. أظهرت النتائج الاحصائية بأن اهتمام العينة ببعده الاستكشاف تجاوز اهتمامهم ببعده الاستغلال مما يشير الى التوجه نحو استكشاف الفرص الجديدة في تحقيق هدف المنظمة.

وأوصت الدراسة بضرورة اختيار الافراد الذين يتمتعون بقدرات إبداعية وقدرات عالية على التعلم ولديهم القدرة على إحداث التوازن المرغوب بين الأداء الاستغلالي والاداء الاستكشافي والتنقل بينهما مع سهولة التكيف وبناء صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع بشكل عام، ضرورة استخدام أنماط ادارية معاصرة من قبل الشركة لغرض تحفيز العاملين على توليد الأفكار الابداعية.

1. دراسة (Heidenreich & Schnellbacher, 2020) بعنوان "دور البراعة الفردية في الأداء التنظيمي: دراسة آثار السعي وراء البراعة المعرفية وعرضها.

“The Role of Individual Ambidexterity for Organizational Performance: Examining Effects of Ambidextrous Knowledge Seeking and Offering”

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على البراعة التنظيمية لأداء الشركات الألمانية على المدى الطويل، وأكدت الأبحاث التجريبية الآثار الإيجابية للبراعة التنظيمية لأداء الشركات على المدى الطويل، وذلك من خلال البحث في إثنين من أشكال المعرفة وهما البراعة المعرفية التي تسعى إلى الحصول على المعرفة الطامحة التي تختلط في علم النفس، والتي ترتبط بتدفق المعرفة داخل البراعة الفردية كشكل آخر من أشكال المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة الهيكلية للوصول إلى النتائج وذلك بالاستناد إلى بيانات استقصائية من (415) موظفاً يعملون في هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر كبير للبراعة المعرفية في تحسين الكفاءة الإدارية في هذه الشركة بالإضافة إلى وجود أثر ملموس لتدفق البراعة الفردية على تحسين الأداء في هذه الشركات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة اهتمام الشركات بتعزيز البراعة المعرفية كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي فيها.

2. دراسة (Acevedo & Molina, 2019) بعنوان "الاستكشاف والاستغلال في شركات أمريكا اللاتينية: محددات البراعة التنظيمية عبر بلدان أمريكا اللاتينية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن محددات البراعة التنظيمية في بلدان أمريكا اللاتينية تشيلي والاكوادور وبيرو وذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية شملت عدد 2786 من شركات التصنيع التي تصنف ضمن الاقتصاديات الناشئة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أهمية بالغة للبراعة التنظيمية على الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى ارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وخلصت الدراسة إلى

التوصية بضرورة التأكيد على أهمية قياس البراعة التنظيمية من منظور متعدد الأبعاد، وربط الاستكشاف بالابتكار الجذري والاستغلال بالكفاءة التشغيلية، من أجل تعزيز قدرة الشركات على الاستمرار في حالة عدم اليقين السياسي والاقتصادي في البلدان.

3. دراسة (LUU, 2016) بعنوان "العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي"

"The Relationship Between Organizational Agility and Both Supply Chain Agility and Knowledge Sharing"

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي من جهة، إضافة إلى التعرف على العلاقة بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد، كما هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد، والدور المعدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام. تكونت عينة الدراسة من 381 فرد من شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الإحصائي اللازم.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي، كما أن هناك علاقة ايجابية بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد. وأن هناك دور وسيط للتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد، وأخيراً، هناك دور معدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام. وقد أوصت الدراسة بضرورة التعمق أكثر بدراسة البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية.

4. دراسة (Jurksiene & Pundziene, 2016) بعنوان "العلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية للشركة"

The Relationship Between Dynamic Capabilities, Organizational Prowess, and A Company's Competitive Advantage

هدفت الدراسة على تقديم ايضاح نظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة

التنافسية للشركة. فضلاً عن ايضاح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للدراسة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم اجراء مراجعة مفاهيمية ونظرية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ترتبط بالميزة التنافسية، فضلاً عن أن المفاهيم الثلاث السابقة تحتاج إلى عملية ربط تطبيقيين وأن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة. وقد أوصت الدراسة، بضرورة تطوير الأطر النظرية المتعلقة بكل من البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية بالتركيز على علاقتها مع الميزة التنافسية.

4.4.2 دراسات تناولت الربط بين متغيرات الدراسة:

أ. الدراسات المحلية:

1. دراسة (مقاط، 2020) بعنوان "البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف على البراعة التنظيمية بمكوناته (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية بمكوناتها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) والتميز التنظيمي بمكوناته (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن، رضا العاملين، جودة الخدمات، جودة العمليات) وتم تطبيق الدراسة على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة لجمع المعلومات من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية البالغ عددها 180 استبانة وبلغت الاستبانات المستردة 160.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية يساعدها على تخطي العقبات والاستمرار في المنافسة، تعتمد على فئة الشباب في إدارة المجموعة وصنع القرارات الاستراتيجية، تعمل على اشراك العاملين والأخذ برأي الزبائن عن المنتجات، وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة، الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند تنفيذ الخطط، اشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح وفعال.

ب. الدراسات العربية:

1. دراسة (عبودي وخروفة، 2018) بعنوان "البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة

الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر تبني هذا المنهج في تحصيل مستلزماتها من البيانات، واستخدام أسلوب التحليل الإحصائي للبيانات ذات العلاقة بشركة الاتصالات النقالة في العراق بوصفها مجتمع الدراسة المختارة، وبلغت عينة الدراسة 93 فرداً من العاملين في شركة الاتصالات.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي، يقود تحليل آراء عينة البحث حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية في الشركة المبحوثة وباتفاق أغلب المبحوثين على وجود تلك الأبعاد متمثلة بـ (استثمار الفرص- اكتشاف الفرص الجديدة). توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على المدى المدروس في الشركة المبحوثة رغم وجود حالة من التباين النسبي في وجود تلك العناصر وقد حظي بعد المقدرات الجوهرية بالاتفاق الأعظم بين المبحوثين ويأتي بعد سرعة الاستجابة أقل منه نسبة ويأتي بعده بعد اختبار الأهداف الاستراتيجية ومن ثم الحساسية الاستراتيجية قياساً بالأبعاد الأخرى، وجاءت التوصيات على النحو التالي، ضرورة اهتمام إدارات الشركات النقالة بمتغيرات البراعة لما لها من دور في الوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية، ضرورة اهتمام القيادات على نحو متزامن بكل أنشطة الاستكشاف وأن تراعي قضية الملاءمة والتناسق بين هذين النوعين من الأنشطة المتناقضة.

2. دراسة (المحاسنة، 2017) بعنوان "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات

الديناميكية والرشاقة التنظيمية" دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية".

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقيس الظاهرة كما هي دون أي تدخل ولتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها 6 شركات أما عينة الدراسة تكونت من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام

العاملين في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددهم 240 وتم استرداد 193 استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة 80.42%.

وكانت التوصيات بضرورة اهتمام الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية ببناء قدراتها الديناميكية أو إعادة بنائها لتكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والانتقال إلى التميز من خلال تشجيع فاعلية التعاون، تعزيز فلسفة الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية الخاصة تجاه القدرات الديناميكية بحيث تصبح جزءاً من استراتيجيتها الهادفة إلى تحقيق براعتها ورشاقتها التنظيمية، وجاءت المقترحات كما يلي، إجراء دراسة باعتماد نفس متغيرات الدراسة الحالية ولكن بتطبيقها على قطاعات أخرى وبخاصة المستشفيات الأردنية، إجراء دراسة بالمتغيرات الحالية المستقلة والوسيلة للدراسة الحالية نفسها، ولكن بتأثيرها على النجاح الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً في قطاع شركات الطيران.

ت. الدراسات الأجنبية التي ربطت المتغيرات:

1. دراسة (Dehagi & Navabakhsh, 2014) بعنوان "دراسة تأثير العوامل التنظيمية (البراعة والتميز) لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في بلدية أصفهان".

"Study the Effect of Organizational Factors (Ingenuity and Excellence) to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير العوامل التنظيمية المختلفة من حيث البراعة والتميز لتنفيذ الرقابة الاستراتيجية في بلدية أصفهان، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة، وكانت عينة الدراسة من مدراء وموظفي الإدارة العليا ووزعت 235 استبانة بطريقة عشوائية وتكونت الاستبانة من 56 فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى أن البراعة التنظيمية لها تأثير كبير على الرقابة الاستراتيجية، وأن التميز التنظيمي يدفع بالرقابة التنظيمية إلى الأمام، وأوصت الدراسة بضرورة وجود تنسيق بين وحدات البلدية، وكذلك ضرورة تصميم هيكل تنظيمي أقل هرمية وتسهيل استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات، وكذلك ضرورة أن تكون ثقافة المنظمة تستند على الثقة المتبادلة واحترام القائد والموظفين وإنشاء قيم مثل ثقافة العمل الجماعي وثقافة التعلم التنظيمي وثقافة التغيير، وثقافة العمل الفعال وهذه الأنواع من القيم يمكن أن تساعد المنظمات لتصبح أكثر رقابة استراتيجياً.

5.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

1- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (أبو عبد الله، 2020)، (الشنطي والجبار، 2021)، (أبو مرشد، 2020)، (نجم، 2019)، (إسماعيل، 2018)، (عمرو، 2016)؛ وذلك في قياس المتغير المستقل الممثل بالرشاقة الاستراتيجية، واتفقت أيضا في الحدود المكانية المتمثلة بقطاع غزة، وبالتالي اتفقت الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في الهدف الفرعي الأول الممثل بقياس مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وأيضا اتفقت معها في المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة في الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة أعلاه، ولكن اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسات السابقة في الجامعات والشركات الصناعية وشركات الاتصال وكذلك في المؤسسات غير الحكومية.

2- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الصريرة وآخرون، 2020)، (الحنزاب وأبو قاعود، 2020)، (عبد الله، 2019)، (الفقيه، 2018)، (بارحمة، 2017)، (الصانع، 2013)؛ وذلك في قياس المتغير المستقل المتمثل بالرشاقة الاستراتيجية، ولكن اختلفت في الحدود المكانية المتمثلة بالدول العربية المختلفة، وبالتالي اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة في قياس الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل ولكن اختلفت بيئة التطبيق، وتنوعت الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة والتطبيق على شركات وجامعات ومؤسسات خدمتية، بينما الدراسة الحالية ركزت على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

3- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Ping et al., 2017)، (Dehaghi & Navabakhsh, 2014)؛ حيث تم دراسة الرشاقة الاستراتيجية كمتغير تابع وليس مستقل كما في الدراسة الحالية، بينما اتفقت في اعتبار الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل مع دراسة كل من (Ofoegbu & Akanbi, 2012)، (Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الحدود المكانية وبيئة التطبيق، حيث تم تطبيق الدراسات السابقة في دول أجنبية مثل نيجيريا، ماليزيا، إيران.

ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

1- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (صافي، 2021)، (شملخ، 2019)، (صويص، 2018)؛ وذلك في قياس المتغير التابع الممثل بالبراعة التنظيمية، واتفقت أيضاً في الحدود المكانية المتمثلة بقطاع غزة، وبالتالي اتفقت الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في الهدف الفرعي الثاني الممثل بقياس مستوى البراعة التنظيمية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وأيضاً اتفقت معها في المنهج المتبع لتحقيق أهداف الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة في الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة أعلاه، ولكن اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق حيث طبقت الدراسات السابقة في الجامعات والبنوك، ولكن اتفقت مع دراسة (صافي، 2021) في بيئة التطبيق.

2- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (إبراهيم وآخرون، 2021)، (الياسري وآخرون، 2020)، (عبد ربه، 2020)، (حسين، 2018)؛ وذلك في قياس المتغير التابع المتمثل بالبراعة التنظيمية، ولكن اختلفت في الحدود المكانية المتمثلة بالدول العربية المختلفة، وبالتالي اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة في قياس البراعة التنظيمية كمتغير تابع ولكن اختلفت بيئة التطبيق، وتنوعت الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة والتطبيق على شركات وجامعات ومؤسسات خدمائية، بينما الدراسة الحالية ركزت على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات (إبراهيم، 2017)، (الباشقالي، 2015)، (البناء، 2016) في أن الدراسات السابقة اعتبرت البراعة التنظيمية متغير مستقل وليس تابع، واتفقت في المنهج وأداة الدراسة.

3- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Jurksiene & Pundziene, 2016)، (Lulu, 2016) (Jurksiene & Pundziene, 2016) في أن الدراسات السابقة اعتبرت البراعة التنظيمية متغير مستقل، أما الدراسة الحالية درسته متغير تابع، واختلفت بيئة التطبيق والحدود المكانية، فكل الدراسات السابقة تناولت البحث عن البراعة التنظيمية في دول أجنبية مثل فيتنام، أمريكا، ألمانيا.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة بين المتغير المستقل والتابع

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (مقاط، 2020)، (عبودي وخروفة، 2018)، (المحاسنة، 2017)، (Dehagi & Navabakhsh, 2014)؛ في أن جميع الدراسات السابقة اعتبرت البراعة التنظيمية متغير وسيط وليس تابع، اختلفت بيئة التطبيق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث طبقت الدراسة المحلية في شركة الاتصالات، أما الدراسات العربية فطبقت على الصناعات للأدوية، والاتصالات، والدراسة الاجنبية طبقت على بلدية في ايران، فيما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية في اداة الدراسة وهي الاستبيان.

رابعاً: الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تحديد مدى الاستفادة من الدراسات السابقة وفق التالي:

- 1- المساهمة في إثراء الإطار النظري من خلال الاستفادة من رأي الباحثين وتعريفاتهم الإجرائية للمتغيرات محل الدراسة.
- 2- المساعدة في تحديد أهمية البحث الحالي وأهدافه وفرضياته ومقارنتها من الدراسات السابقة لإمكانية صياغتها وتحديدها وفق منهج علمي سليم.
- 3- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في حصر أهم العلماء والكتاب والباحثين الذين تعرضوا لمفهوم وأهمية متغيرات البحث.
- 4- المساعدة في تحديد ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء في بيئة التطبيق أو معالجة المتغيرات وتحديد أبعادها.
- 5- إمكانية تحديد الأبعاد المناسبة لقياس المتغير المستقل وفق ما تم عرضه في الدراسات السابقة في بيئات متنوعة.

خامساً: ما يميز الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وفق الآتي:

- 1- تعد أصل مشكلة الدراسة البراعة التنظيمية وهي من المتغيرات المهمة في تحديد الفرص والبحث عنها واستكشافها ومعرفة كيفية استغلالها؛ ولهذا تعد مهمة وبالتحديد للمؤسسات غير الربحية؛ لتمكنها من تحقيق الاستمرارية.
- 2- طريقة عرضها لمدى الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية وطريقة عرض الفجوة البحثية.

سادساً: الفجوة البحثية

جدول رقم (8.2) الفجوة البحثية للدراسة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<p>- هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت دراسة المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية ولكن بربطه بمتغيرات تنظيمية أخرى.</p> <p>- استخدمت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة في قياس الرشاقة الاستراتيجية وذلك بما يلائم بيئة التطبيق.</p> <p>- تم دراسة البراعة التنظيمية بموقعها كمتغير مستقل أو تابع ولكن تم ربطها مع متغيرات تنظيمية أخرى.</p> <p>- الدراسات السابقة تم تطبيقها على بيئات مختلفة منها الخدمية أو التجارية أو الصناعية.</p> <p>- الدراسات السابقة طبقت في دول مختلفة عربية وأجنبية.</p> <p>- تنوعت الأدوات المستخدمة لجمع البيانات فمنها تم استخدام الاستبانة أو المقابلة أو تحليل المحتوى أو الملاحظة، ولكن أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة لجمع البيانات.</p>	<p>1. التطبيق على منظمات المجتمع المدني الفلسطيني- المحافظات الجنوبية والتي لم يتم تطبيق الدراسة عليها مسبقاً.</p> <p>2. ندرة الدراسات - حسب علم الباحث - والتي لها تناولت موضوع تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني العاملة في المحافظات الجنوبية.</p>	<p>1. قامت الدراسة الحالية بتحديد مستوى كل من (الرشاقة الاستراتيجية - البراعة التنظيمية) في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.</p> <p>2. قامت الدراسة الحالية ببيان تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.</p> <p>3. تم تحديد مقدار التغير في البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني طبقاً للتغير في متغيرات الرشاقة الاستراتيجية.</p> <p>4. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.</p> <p>5. استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.</p> <p>6. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.</p>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثالث:

منهجية واجراءات الدراسة

مقدمة

الإطار التطبيقي للدراسة هو عبارة عن الإجراءات المنهجية للدراسة، وتعتبر منهجية الدراسة هو المحور الرئيسي الذي يتم من خلاله انجاز الجانب العملي للدراسة وذلك من خلال الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي (الاستبانة) وذلك للتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، والتوصل الى توصيات الدراسة وبالتالي يتم إجابة التساؤلات والوصول إلى الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها.

فمنهجية البحث العلمي هي بمثابة عمل منظم يشير إلى الطرق والوسائل والأساليب التي اتبعها الباحث لإتمام البحث العلمي وفقاً للأصول العلمية المؤصلة بالنظرية والاثباتات العلمية المتنوعة، فمنهجية البحث تمثل الإطار الشامل المتكامل الذي يحتوي كافة التفاصيل المتعلقة بالمنهج الذي استند إليه الباحث كطريق تطبيقي في كافة الجوانب البحثية التي تناولها في بحثه، كما وتشمل أيضاً وصفاً لطبيعة المجتمع المستهدف والعينة البحثية، وكيفية اختيارها بالطرق العلمية الصحيحة، والأدوات التي تم استخدامها لجمع البيانات مع توضيح كافة الاختبارات العلمية المرتبطة بجودة النماذج لقبول أو رفض الفرضيات، وبالتالي فإن هذا الفصل يعرض كافة التفاصيل المتعلقة بالمنهج والمجتمع والعينة وكذلك الأدوات المستخدمة وخصائصها من حيث الصدق والثبات وكافة الأساليب الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج لإثبات أو نفي الفرضيات البحثية.

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، والعينة الاستطلاعية، ووصف محتوى أداة الدراسة (الاستبانة)، والمحك المعتمد في الدراسة، وصلاحيات الاستبانة من خلال معايير الصدق والثبات وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والتساؤلات والاهداف والفرضيات التي تسعى لتحقيقها، اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، والذي يركز على وصف الظاهرة والتي تتمثل بمشكلة الدراسة وتتم من خلال استخدام أدوات جمع البيانات الرئيسية منها الاستبانة، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي هو أسلوب من أساليب التحليل الذي يركز على معلومات دقيقة عن ظاهرة او موضوع من خلال فترة زمنية او فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة علمية وعملية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (المحمودي، 2015).

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام لتسليط الضوء على تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على مرحلتين لاختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة والبالغ (990) منظمة حسب إحصائية الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية لعام 2021.

تمثلت المرحلة الأولى من اختيار العينة باختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة والمتمثل بالجمعيات والمنظمات محل الدراسة والبالغ عددها 990 كما تم ذكره سابقاً. حيث تم اختيار (45) منظمة، وفقاً لمعايير خمسة تم تحديدها للوصول الى أدق النتائج. ومعايير اختيار عينة الدراسة القصدية هي (1) عمر المنظمة يزيد عن 5 سنوات، (2) عدد الموظفين يزيد عن 15 موظفاً، (3) المنظمة فاعلة ونشطة، (4) تم الاعتماد على المنظمات العاملة في محافظة غزة وذلك لتركيز منظمات المجتمع المدني فيها والتي تعتبر أكثر تجمع للمنظمات فيها (5) ميزانية المؤسسة تزيد عن مليون شيكل، حيث اعتمد الباحث على إفادة من الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية وفقاً للمعايير الخمسة السابقة وتم تحديد مجتمع الدراسة الفعلي هو (45) منظمة وفقاً للمعايير أعلاه.

وبعد تواصل الباحث مع منظمات المجتمع المدني تم الموافقة على تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على (37) منظمة حيث رفضت باقي المنظمات والبالغ عددها (8) التعاون في جمع البيانات. وبذلك يصبح حجم العينة الفعلي (37) منظمة بإجمالي عدد عاملين (2345 موظف).

وفي المرحلة الثانية قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون عند هامش خطأ 0.06 حيث بلغ إجمالي عينة الدراسة (240) مفردة. وتمثل أفراد عينة الدراسة بالعاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية (رئيس مجلس إدارة، عضو مجلس إدارة، مدير، محاسب، موظف إداري). وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم توزيعها (240) استبانة، تم استرداد (203) استبانة بنسبة استرداد بلغت (84.6%) والتي تعتبر نسبة ممتازة ويمكن الاعتماد عليها بقوة في تعميم نتائج وتوصيات الدراسة.

1.2.3 العينة الاستطلاعية:

اعتمد الباحث على عينة استطلاعية مكونة من (30) مستجيب ومستجيبة من العاملين في منظمات المجتمع المدني وذلك للتحقق من معايير صلاحية الاستبانة المتمثلة بالصدق والثبات لأداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة، وبعد التأكد من صلاحية الاستبانة تم اعتماد العينة الاستطلاعية المكونة من (30) ضمن إطار عينة الدراسة الفعلية المكونة من (203) استبانة.

3.3 محتوى أداة الدراسة

تتكون أداة الدراسة من قسمين رئيسيين، حيث يتكون القسم الأول من المعلومات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة ب (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، بينما يتمثل القسم الثاني متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة بالمتغير المستقل والتابع والتي تمثلت بالمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية)، إذ تكونت "الرشاقة الاستراتيجية" من (40) فقرة موزعة على أبعادها الستة، بينما تكون "البراعة التنظيمية" المتغير التابع والذي تم قياسه من خلال (19) فقرة، وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (59) فقرة. والجدول (1.3) يوضح محتوى أداة الدراسة.

الجدول (1.3) يوضح محتويات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغيرات	الأبعاد	المحاور
المعلومات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)			القسم الأول
7	المستقل	فقرات البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	القسم الثاني
6		فقرات البعد الثاني: وضوح الرؤية	
7		فقرات البعد الثالث: المقدرات الجوهرية	
7		فقرات البعد الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية	
7		فقرات البعد الخامس: المسؤولية المشتركة	
6		فقرات البعد السادس: سرعة الاستجابة	
40		المحور الأول ككل: الرشاقة الاستراتيجية	
19	تابع	المحور الثاني: البراعة التنظيمية	
59		الاستبانة ككل	

من اعداد الباحث بالاستناد إلى أداة الدراسة التي تم تصميمها.

1.3.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد اعتمد الباحث على المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال معيار الوسط الحسابي والوزن النسبي وذلك لتحديد اتجاه موافقة المستجيبين على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة والجدول (2.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً على 5 مستويات.

جدول (2.3): المحك المعتمد في الدراسة

مقياس	1	2	3	4	5
مقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
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%

من اعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة (5) درجات

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

1.4.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

يقصد بصدق المحكمين هو اختيار الباحث مجموعة من المتخصصين في مجال الظاهرة او مشكلة موضوع الدراسة، حيث يقوم الباحث بعد تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في هذه المجال وعدددهم (10) من أساتذة الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ومتخصصين في المجالات الأكاديمية الإدارية والإحصائية، والملحق رقم (3) يوضح أسماء المحكمين. وبعد عرض الاستبانة على المحكمين قام الباحث بمراجعة جميع الملاحظات الخاصة بالاستبانة والأخذ بعين الاعتبار هذا الملاحظات ومن ثم التوصل الى الاستبانة بشكلها النهائي (ملحق رقم 2)، بالإضافة الى اعتماد الباحث على معادلة لاوشي لحساب نسبة صدق المحكمين (نصار، 2021) وتتص المعادلة على ما يلي:

$$CVR= n-1/N$$

حيث أن:

Content Validity Ratio (CVR): هي نسبة صدق المحتوى

n: عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسية،

N: هو مجموعة المحكمين.

ومن خلال نتائج المعادلة بلغت نسبة الصدق (الرشاقة الاستراتيجية = 0.85، البراعة التنظيمية = 0.83)، وتشير هذه النتائج إلى تحقق معيار صدق المحكمين وذلك بناءً على أن نتيجة المعيار يزيد عن 0.60 وهذا يؤكد بأن الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه من خلال معيار صدق المحكمين (الصدق الظاهري).

2.4.3 صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد اهم معايير صدق الاستبانة والتي تعبر عن جودة الاستبانة، ويتم الاعتماد على هذه المعايير من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون الذي يقيس الارتباط او الاتساق ما بين الفقرة والبعد المنتمي اليه (الحكم على انتماء الفقرة من خلال وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الفقرة والبعد).

1.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية:

حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة السادسة التي تنص على "تستفيد المنظمة من النماذج والتجارب العالمية والجهات الفاعلة في مجال عملها" (0.623) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة السابعة التي تنص على "تتقبل المنظمة الأفكار الخارجية وتحرص على مناقشتها باستمرار" (0.786) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد (الحساسية الاستراتيجية) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (3.3) يوضح النتائج.

جدول (3.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول (الحساسية الاستراتيجية)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تحرص المنظمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.	**0.657	0.000
2	تمتلك المنظمة القدرة على وضع خطة استراتيجية رشيقة لمواجهة كافة التحديات.	**0.670	0.000
3	تبذل المنظمة جهود متواصلة لحشد طاقاتها وجهودها وتعزيز امكانياتها.	**0.662	0.000
4	تشرك المنظمة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.	**0.756	0.000
5	تعمل المنظمة على توزيع مواردها والاستفادة منها بمرونة عالية.	**0.779	0.000
6	تستفيد المنظمة من النماذج والتجارب العالمية والجهات الفاعلة في مجال عملها.	**0.623	0.000
7	تتقبل المنظمة الأفكار الخارجية وتحرص على مناقشتها باستمرار.	**0.786	0.000

فقرات البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS

2.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: وضوح الرؤية:

حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الثانية التي تنص على " تترجم المنظمة رؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والسياسات والأنشطة الواقعية" (0.536) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.002 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الخامسة التي تنص على " ترتبط رؤية المنظمة مع أهدافها مع خطتها الاستراتيجية

للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية" (0.862) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد (وضوح الرؤية) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (4.3) يوضح النتائج.

جدول (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثاني (وضوح الرؤية)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	لدى المنظمة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجه التحديات.	**0.789	0.000
2	تترجم المنظمة رؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والسياسات والأنشطة الواقعية	**0.536	0.002
3	يتم اطلاع العاملين في المنظمة على دراية واضحة برؤية المنظمة.	**0.654	0.000
4	يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المنظمة وأقسامها.	**0.830	0.000
5	ترتبط رؤية المنظمة مع أهدافها مع خططها الاستراتيجية للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية.	**0.862	0.000
6	تفتخر المنظمة بما تحاول تحقيقه لخدمة للمستفيدين.	**0.567	0.001
فقرات البعد الثاني: وضوح الرؤية			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

3.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: المقدرات الجوهرية:

حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الرابعة التي تنص على "تمتلك الطواقم العاملة بالمنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين" (0.497) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.006 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة السابعة التي تنص على "تحرص المنظمة على تفعيل عمليات نقل المعرفة والتعلم الذاتي بين الطواقم العاملة" (0.858) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد (المقدرات الجوهرية) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (5.3) يوضح النتائج.

جدول (5.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثالث (المقدرات الجوهرية)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يتوفر لدى المنظمة المعرفة والدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملين.	**0.691	0.000
2	تعمل المنظمة على توفير ما يلزم من موارد بشرية متخصصة لتقديم أفضل الخدمات.	**0.668	0.000
3	تحافظ المنظمة على العاملين من ذوي الكفاءات والخبرات المميزة.	**0.721	0.000
4	تمتلك الطواقم العاملة بالمنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين.	**0.497	0.006
5	تحافظ المنظمة على السمعة الطيبة في المجتمع.	**0.502	0.009
6	تخصص المنظمة المبالغ المناسبة لتحسين عملياتها وإثبات نفسها في المجتمع.	**0.661	0.000
7	تحرص المنظمة على تفعيل عمليات نقل المعرفة والتعلم الذاتي بين الطواقم العاملة.	**0.858	0.000
فقرات البعد الثالث: المقدرات الجوهرية			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

4.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية:

حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثالثة التي تنص على "تُرَاعِي المنظمة استغلال الفرص والعمل على تجنب التهديدات" (0.679) وكان هذا الارتباط ذو 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 "تعتبر المنظمة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية بشكل إضافة قيمة للمواطنين والمجتمع" (0.834) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد (اختيار الأهداف الاستراتيجية) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (6.3) يوضح النتائج.

جدول (6.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الرابع (اختيار الأهداف الاستراتيجية

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.	**0.820	0.000
2	تترجم المنظمة أهدافها الاستراتيجية بكل واقعية.	**0.768	0.000
3	تُرَاعِي المنظمة استغلال الفرص والعمل على تجنب التهديدات.	**0.679	0.000
4	تعتبر المنظمة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية بشكل إضافة قيمة للمواطنين والمجتمع.	**0.834	0.000
5	تصيغ المنظمة أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية الرئيسية.	**0.759	0.000
6	ترتبط الأهداف الاستراتيجية لكل قسم داخل المنظمة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل.	**0.805	0.000
7	توظف المنظمة كل طاقاتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة.	**0.779	0.000
فقرات البعد الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

5.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: المسؤولية المشتركة:

حيث بلغ ادنى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة السابعة التي تنص على " تحرص المنظمة على تقييم الأداء بشكل سنوي لقياس مدى رضا المستفيدين على خدماتها" (0.577) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.001 أقل من 0.05)، بينما بلغت اعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثانية التي تنص على " تعمل المنظمة على سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين على حد سواء" (0.746) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد (المسؤولية المشتركة) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (7.3) يوضح النتائج.

جدول (7.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الخامس (المسؤولية المشتركة)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تتعامل المنظمة مع الأخطاء كفرص جيدة للتطوير والتحسين.	**0.700	0.000
2	تعمل المنظمة على سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهتم المستفيدين على حد سواء.	**0.746	0.000
3	تشجع المنظمة على مبدأ المسؤولية المشتركة للعاملين.	**0.705	0.000
4	توفر المنظمة للعاملين سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لعملهم.	**0.682	0.000
5	تشارك المنظمة أصحاب المصالح لديها بشكل كامل في التخطيط وتنفيذ المشاريع والتأكيد على أهمية دورهم في الوصول إلى النتائج المرجوة.	**0.715	0.000
6	تتعامل المنظمة مع جميع الأطراف على أنهم شركاء في المسؤولية في تحقيق الأهداف المرغوبة.	**0.695	0.000
7	تحرص المنظمة على تقييم الأداء بشكل سنوي لقياس مدى رضا المستفيدين على خدماتها.	**0.577	0.001

فقرات البعد الخامس: المسؤولية المشتركة

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

6.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد السادس: سرعة الاستجابة:

حيث بلغ ادنى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة السادسة التي تنص على "تضع المنظمة خطط واضحة للتعامل مع التهديدات والتحديات" (0.667) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، بينما بلغت اعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثانية التي تنص على " تكيف المنظمة استراتيجيتها لتتلاءم مع التغيير الحاصل في الظروف والبيئة المحيطة بها" (0.754) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا البعد (سرعة الاستجابة) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، والجدول (8.3) يوضح النتائج.

جدول (8.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد السادس (سرعة الاستجابة)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تشرك المنظمة الطواقم العاملة بها عند وضع خططها الاستراتيجية لضمان الفهم الكافي لتفاصيلها.	**0.718	0.000
2	تكيف المنظمة استراتيجيتها لتتلاءم مع التغيير الحاصل في الظروف والبيئة المحيطة بها.	**0.754	0.000
3	يشارك المنظمة العاملون بمناقشة استراتيجيتها بكل فعالية.	**0.709	0.000
4	تتشاور المنظمة مع العاملين في آليات العمل والتوجهات المستقبلية.	**0.668	0.000
5	تقوم المنظمة بإعادة تكوين مواردها بنجاح من أجل التوصل إلى خدمات جديدة.	**0.721	0.000
6	تضع المنظمة خطط واضحة للتعامل مع التهديدات والتحديات.	**0.667	0.000
فقرات البعد السادس: سرعة الاستجابة			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

7.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: البراعة التنظيمية:

حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة السابعة عشر التي تنص على "يسمح الهيكل التنظيمي المعتمد بإقامة التكتلات غير الرسمية" (0.315) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.031 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الثامنة التي تنص على "تقوم المنظمة بتوفير خدماتها الحالية بشكل مميز" (0.844) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا المحور (البراعة التنظيمية) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01، 0.05)، والجدول (9.3) يوضح النتائج.

جدول (9.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني (البراعة التنظيمية)

الرقم	نص الفقرة	قيمة ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تقوم المنظمة بتغيير آليات عملها لتتوافق مع التغييرات الحاصلة في بيئة اعمالها.	**0.681	0.000
2	تعمل المنظمة على تحديث وسائلها التكنولوجية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي في البيئة الخارجية.	**0.550	0.002
3	تسعى المنظمة باستمرار لاستقطاب الافراد ذوي المهارات والخبرات العالية	**0.683	0.000
4	تسعى المنظمة باستمرار لتوفير مصادر تمويل جديدة.	**0.471	0.009
5	تقوم المنظمة بتحديد أولويات العمل بما يتماشى مع الخطط الوطنية المقررة.	**0.658	0.000
6	تقوم المنظمة بالبحث عن أي فرص محتملة تشكل اطارا جديدا لتقديم خدماتها.	**0.632	0.000
7	تهتم المنظمة بتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة للاتصال.	**0.704	0.000
8	تقوم المنظمة بتوفير خدماتها الحالية بشكل مميز.	**0.844	0.000
9	تؤكد المنظمة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء.	**0.682	0.000
10	تعتمد المنظمة أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على احتياجات ورغبات المتعاملين معها.	**0.721	0.000
11	تهتم المنظمة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.	**0.752	0.000
12	تُجري المنظمة بحوثاً مستمرة لمعرفة توجهات المستفيدين.	**0.756	0.000
13	تصرف المنظمة المال اللازم للاستفادة من الفرص المتاحة.	**0.738	0.000
14	يترجم الهيكل التنظيمي المعتمد مبدأ البعد عن الروتين في تنفيذ الاعمال المتنوعة.	**0.667	0.000
15	يسهم الهيكل التنظيمي المعتمد في تسهيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.	**0.564	0.001
16	يسهل تنفيذ القرارات المتخذة من الإدارة العليا بسبب انخفاض اعداد المستويات الإدارية التي يتطلب المرور بها للوصول الى مرحلة التنفيذ	**0.500	0.005
17	يسمح الهيكل التنظيمي المعتمد بإقامة التكتلات غير الرسمية.	*0.315	0.031
18	يسمح الهيكل التنظيمي بالعمل التشاركي بين الافراد في دوائر العمل المختلفة.	**0.729	0.000

حجم العينة
الاستطلاعية
30 استبانة

19	يسمح الهيكل التنظيمي بإعادة تعريف الوظائف استجابة للتغيرات الطارئة في بيئة العمل.	0.677**	0.000
فقرات المحور الثاني: البراعة التنظيمية			

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

3.4.3 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم معايير الصدق لقياس جودة الاستبانة، حيث يتم التحقق من معيار الصدق البنائي من خلال طريقتين، وتتمثل الطريقة الأولى من خلال اختبار معامل ارتباط بيرسون والذي يقيس الارتباط بين البعد والمحور المنتمي إليه (ويتم التحقق من وجود هذا المعيار من خلال وجود ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل 0.05 ما بين البعد والمحور المنتمي إليه)، وفيما يتعلق بالطريقة الثانية فهي تعتمد على نسبة التشبع (نسبة التحميل) وتدرج تحت مسمى الصدق التقاربي والذي يندرج تحت الصدق البنائي ويتم التحقق من هذا المعيار من خلال وجود فقرات تزيد عن 0.3).

1.3.4.3 الصدق البنائي من خلال الطريقة الأولى اختبار معامل ارتباط بيرسون:

حيث يتضح من خلال الجدول (10.3) الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين المحور الأول (الرشاقة الاستراتيجية) والأبعاد المنتمية إليه، حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور ما بين البعد الأول "الحساسية الاستراتيجية" وبلغت قيمة الصدق (0.766) بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05) والبعد الثالث "المقدرات الجوهرية" وبلغت قيمة الصدق (0.906) بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05)، فيما يتعلق بأبعاد المحور الثاني "البراعة التنظيمية" تراوحت معاملات الصدق البنائي ما بين البعد الثالث "الهيكل التنظيمي المرن" وبلغت قيمة الصدق (0.772) بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05) والبعد الثاني "الاستغلال الأمثل للفرص" وبلغت قيمة الصدق (0.894) بمستوى دلالة 0.000 أقل من 0.005).

وتشير هذه القيم الى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001.

جدول (10.3): الصدق البنائي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية من خلال معامل ارتباط بيرسون.

	مستوى الدلالة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	متغيرات الدراسة	
تم التحقق من خلال العينة الاستطلاعية حجمها 30	0.000	**0.766	البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	الأبعاد
	0.000	**0.889	البعد الثاني: وضوح الرؤية	
	0.000	**0.906	البعد الثالث: المقدرات الجوهرية	
	0.000	**0.835	البعد الرابع: اختيار الاهداف الاستراتيجية	
	0.000	**0.882	البعد الخامس: المسؤولية المشتركة	
	0.000	**0.856	البعد السادس: سرعة الاستجابة	
			الدرجة الكلية للمحور "الرشاقة الاستراتيجية"	
	0.000	**0.885	البعد الأول: البحث عن فرصة جديدة (الاستكشاف)	الأبعاد
	0.000	**0.894	البعد الثاني: الاستغلال الامثل للفرص	
	0.000	**0.772	البعد الثالث: الهيكل التنظيمي المرن	
	-----	الدرجة الكلية للمحور "البراعة التنظيمية"		

** ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

2.3.4.3 الصدق البنائي من خلال طريقة الصدق التقاربي:

1.2.3.4.3 نسبة التشبع

تم التحقق من الصدق البنائي من خلال نسبة التشبع (نسبة التشبع: والحكم على تحقق الصدق التقاربي من خلال نسبة التشبع يزيد عن 0.3) ويتم حذف الفقرات التي تقل عن القيمة (0.3) (نامق، 2019). حيث يوضح جدول (11.3) التحليل العاملي "درجة التشبع" لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل المتمثل ب (الرشاقة الاستراتيجية) وفقرات المحور الثاني (البراعة التنظيمية) والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد أو المحور المنتمي اليه.

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لنسبة التشبع، تبين بأن جميع فقرات ابعاد ومحاور الدراسة تزيد نسبة التشبع عن 0.3 والتي تشير الى تحقق الصدق التقاربي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع)، حيث كانت جميع الفقرات تحقق معيار الصدق التقاربي من خلال التحليل العاملي حيث تراوحت نسبة تشبع لفقرات (الفقرة الثانية من البعد الأول الحساسية الاستراتيجية = 0.354، الفقرة الرابعة من البعد الثالث

"المقدرات الجوهرية" = 0.894)، وتعد هذه القيم جيدة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وبذلك تم تحقيق معيار الصدق التقاربي من خلال نسبة التشعب (التحميل).

جدول (11.3): نتائج الصدق التقاربي من خلال درجة التشعب لأبعاد ومحاور الدراسة

فقرات البعد الثالث: المقدرات الجوهرية		فقرات البعد الثاني: وضوح الرؤية		فقرات البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	
نسبة التشعب	رقم الفقرة	نسبة التشعب	رقم الفقرة	نسبة التشعب	رقم الفقرة
0.612	الفقرة 1	0.795	الفقرة 1	0.850	الفقرة 1
0.825	الفقرة 2	0.550	الفقرة 2	0.354	الفقرة 2
0.569	الفقرة 3	0.643	الفقرة 3	0.703	الفقرة 3
0.894	الفقرة 4	0.834	الفقرة 4	0.778	الفقرة 4
0.498	الفقرة 5	0.867	الفقرة 5	0.815	الفقرة 5
0.750	الفقرة 6	0.546	الفقرة 6	0.686	الفقرة 6
0.857	الفقرة 7			0.828	الفقرة 7
فقرات البعد السادس: سرعة الاستجابة		فقرات البعد الخامس: المسؤولية المشتركة		فقرات البعد الرابع: اختيار الاهداف الاستراتيجية	
0.687	الفقرة 1	0.637	الفقرة 1	0.834	الفقرة 1
0.857	الفقرة 2	0.765	الفقرة 2	0.717	الفقرة 2
0.680	الفقرة 3	0.688	الفقرة 3	0.668	الفقرة 3
0.568	الفقرة 4	0.671	الفقرة 4	0.842	الفقرة 4
0.713	الفقرة 5	0.781	الفقرة 5	0.801	الفقرة 5
0.702	الفقرة 6	0.787	الفقرة 6	0.856	الفقرة 6
		0.633	الفقرة 7	0.759	الفقرة 7
المحور الثاني: البراعة التنظيمية					
0.720	الفقرة 13	0.685	الفقرة 7	0.567	الفقرة 1
0.786	الفقرة 14	0.832	الفقرة 8	0.442	الفقرة 2
0.573	الفقرة 15	0.595	الفقرة 9	0.651	الفقرة 3
0.631	الفقرة 16	0.691	الفقرة 10	0.480	الفقرة 4
0.364	الفقرة 17	0.673	الفقرة 11	0.602	الفقرة 5
0.690	الفقرة 18	0.707	الفقرة 12	0.516	الفقرة 6
0.599	الفقرة 19				

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

5.3 ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات من أهم معايير صلاحية الاستبانة ولا يمكن للباحث تحليل واختبار فرضيات الدراسة بدون التحقق من معيار الثبات وهو مقياس الدقة ويعني قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. والثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة، وقام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ الفا ومعامل اوميغا الموزونة ويتم قبول هذه المعايير إذا كان النتيجة لا تقل عن 0.7 (جعور، 2021). وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحور الأول ككل الذي يمثل (الرشاقة الاستراتيجية) (0.949)، بينما المحور الثاني (البراعة التنظيمية) (0.900)، فيما يتعلق بنتائج اختبار معامل اوميغا الموزونة للمحور الأول (0.891) وللمحور الثاني (0.891)، وتشير هذه النتائج الى 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.

معامل اوميغا الموزونة	كرونباخ الفا	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة	
0.851	0.853	7	فقرات البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	الأبعاد
0.819	0.813	6	فقرات البعد الثاني: وضوح الرؤية	
0.799	0.819	7	فقرات البعد الثالث: المقدرات الجوهرية	
0.854	0.852	7	فقرات البعد الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية	
0.787	0.795	7	فقرات البعد الخامس: المسؤولية المشتركة	
0.700	0.729	6	فقرات البعد السادس: سرعة الاستجابة	
0.891	0.949	40	الدرجة الكلية للمحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية"	
0.891	0.900	19	الدرجة الكلية للمحور الثاني "البراعة التنظيمية"	

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تشتت الدراسات العملية قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها هو التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي لتحديد نوع الاختبارات المعلمية واللامعلمية من خلال اختبار كلمجروسمنروف، ولكن الباحث لم يعتمد على اختبار التوزيع الطبيعي واكتفى بمبررات يسقط شرط التوزيع الطبيعي، هو إذا كان حجم عينة

الدراسة يزيد عن 30 استبانة وفقاً لنظرية النهاية المركزية يتم استخدام الاختبارات المعلمية، بالإضافة الى استخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي، وبناء على المبررات تم استخدام الاختبار المعلمية في الدراسة (الراعي، 2020).

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جدول (13.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (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 التشعب باستخدام التحليل العاملي) • الصدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون)
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> • طريقة كرونباخ ألفا • طريقة معامل اوميغا الموزونة
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد 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
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: إعداد الباحث استناداً على الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الرابع:

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

مقدمة

تعتبر نتائج الدراسة هي خلاصة البحث التي يتوصل إليها الباحث، وهي مجموعة الأهداف التي يصل إليها الباحث منطقياً والتي تقدم حلول واقعية لحل مشكلة الدراسة، حيث يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج من خلال الوصف الاحصائي لأفراد العينة تبعاً للمتغيرات الضابطة للمستجيبين (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، ومن ثم عرض لتحليل الوصف لمحاوور وأبعاد الدراسة بشكل عام، ومن ثم عرض بشكل تفصيلي للتحليل الوصفي لفقرات وأبعاد الدراسة متمثلين بالمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها) والمتغير التابع (البراعة التنظيمية) واخيراً تحليل فرضيات الدراسة.

1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات الشخصية

يوضح الجدول (1.4) الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات الشخصية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (203) من العاملين في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية. وتشير النتائج التالية حسب المعلومات الشخصية:

1. متغير النوع الاجتماعي: تشير النتائج حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكور = 50.7%، اناث = 49.3%) وتشير هذه النتيجة الى أن المنظمات غير الحكومية تعطي مساحة متساوية لكلا النوعين الاجتماعيين ويعزو الباحث هذا التقارب الى معايير الجندرة (العلاقات والأدوار الاجتماعية) والتي تطالب بها أغلب الجهات المانحة والتي تنص على المساواة في توزيع الوظائف بين الذكور والاناث.

- وتتفق هذه الدراسة مع غالبية الدراسات المحلية التي تم تطبيقها على المنظمات غير الحكومية. بينما تختلف هذه الدراسة مع نتائج مسح القوى العاملة والذي يتم تنفيذه بواسطة المركز الفلسطيني للإحصاء عام (2017) والذي أفاد بوجود فجوة بين النوعين الاجتماعيين حيث أن غالبية العاملين من الذكور.
2. **متغير العمر:** حيث تشير النتائج حسب متغير العمر (25 أقل من 35 سنة = 46.8%، 35 أقل من 45 سنة = 36.9%، من 45 سنة فأكثر = 16.3%). من الواضح أن غالبية العاملين في المنظمات غير الحكومية هم من فئة الشباب وذلك نظراً لطبيعة المهام والوظائف التي يتم اشغالها في هذه المنظمات فغالبا هي مسميات ووظائف لتنفيذ المشاريع وبالتالي يتم اختيار طواقم شابة مفعمة بالنشاط قادرة على التواصل مع المستفيدين والمساعدة في تنفيذ الأنشطة بطريقة فعالة.
3. **متغير المؤهل العلمي:** وتشير النتائج حسب متغير المؤهل العلمي (دبلوم = 10.3%، بكالوريوس = 58.6%، ماجستير = 24.6%، دكتوراه = 6.4%). ويعزو الباحث ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس بين العاملين في منظمات المجتمع المدني إلى أن درجة البكالوريوس تعتبر شرط أساسي في الحصول على الوظائف في تلك المنظمات، وفي سوق العمل الفلسطيني بشكل عام، كما أن ذلك يتناسب مع طبيعة مستوى التعليم في قطاع غزة حيث يعتبر أعلى نسبة حملة شهادات في العالم، أما انخفاض نسبة حملة شهادة الدكتوراه فيعزو الباحث ذلك إلى أن تلك الفئة تعمل ضمن الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
4. **متغير سنوات الخدمة:** وتشير النتائج حسب متغير سنوات الخدمة (1 أقل من 5 سنوات = 7.4%، 5 أقل من 10 سنوات = 48.3%، 10 أقل من 15 سنة = 30%، 15 سنة فأكثر = 14.3%). ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني تحافظ على موظفيها والعاملين لديها، كما أنها تحرص على توظيف ذوي الخبرة والكفاءة، وذلك لتناسب خبرتهم وقدراتهم وإمكانياتهم مع ما تطمح إلى تحقيقه تلك المنظمات من جودة وكفاءة عالية في تقديم الخدمات، وإنجاز ما يتعلق بالمشاريع المخصصة بخبرة عالية ودقة متناهية وبالوقت المحدد.
5. **متغير المسمى الوظيفي:** وتشير النتائج حسب متغير المسمى الوظيفي (رئيس مجلس إدارة = 3%، عضو مجلس إدارة = 27.1%، مدير تنفيذي = 13.8%، منسق المشروع = 18.7%، محاسب = 8.4%، اداري = 29.1%). ويعزو الباحث ذلك لطبيعة التسلسل الهرمي لجميع أنواع المنظمات حيث يقل عدد العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية العليا ويزداد كلما اتجهنا نحو الوظائف في المستويات الوسطى والتشغيلية.

جدول (1.4): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات الشخصية (عدد المستجيبين = 203)

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	103	50.7%	سنوات الخدمة	1 أقل من 5 سنوات	15	7.4%
	انثى	100	49.3%		5 أقل من 10 سنوات	98	48.3%
					10 أقل من 15 سنة	61	30.0%
العمر	من 25 سنة - أقل من 35	95	46.8%	المسمى الوظيفي	رئيس مجلس إدارة	6	3.0%
	من 35 سنة - أقل من 45	75	36.9%		عضو مجلس إدارة	55	27.1%
المؤهل العلمي	من 45 سنة فأكثر.	33	16.3%	مدير تنفيذي	28	13.8%	
	دبلوم	21	10.3%	منسق المشروع	38	18.7%	
	بكالوريوس	119	58.6%	محاسب	17	8.4%	
	ماجستير	50	24.6%	اداري	59	29.1%	
	دكتوراه	13	6.4%				

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

2.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام

يوضح الجدول (2.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاور الدراسة لدى إجابات (203) من العاملين في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث يتكون المتغير الأول المتمثل بالمتغير المستقل (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) من (40) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (البراعة التنظيمية) من (19) فقرة.

حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (3.92) من 5 بانحراف معياري (0.41) بوزن نسبي (78.4%) وتعبّر عن مستوى موافقة مرتفع، أما المحور الثاني حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد البراعة التنظيمية (3.82) من 5 بانحراف معياري (0.47) بوزن نسبي (76.4%) وتعبّر عن مستوى موافقة مرتفعة.

فيما يتعلق بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية حيث تراوحت المتوسطات وبلغ الحد الأعلى للوسط الحسابي للبعد الرابع "اختيار الأهداف الاستراتيجية" (4.02) من 5 بوزن نسبي 80.5% بانحراف معياري (0.45) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الحد الأدنى للبعد الخامس "المسؤولية المشتركة" بوسط حسابي (3.85) من 5 بوزن نسبي 77% بانحراف معياري (0.49) وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

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

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة					أبعاد ومحاور الدراسة	
مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	العدد	المقياس
مرتفع	3	0.51	78.4%	3.92	203	البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية
مرتفع	4	0.53	77.6%	3.88		البعد الثاني: وضوح الرؤية
مرتفع	2	0.52	79.3%	3.97		البعد الثالث: المقدرات الجوهرية
مرتفع	1	0.45	80.5%	4.02		البعد الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية
مرتفع	6	0.49	77.0%	3.85		البعد الخامس: المسؤولية المشتركة
مرتفع	5	0.51	77.4%	3.87		البعد السادس: سرعة الاستجابة
مرتفع	---	0.41	78.4%	3.92		المحور "الرشاقة الاستراتيجية"
مرتفع	---	0.47	76.4%	3.82		المحور "البراعة التنظيمية"

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

تشير النتائج في الجدول أعلاه الى ارتفاع تقييم المبحوثين لمستوى ممارسة للرشاقة الاستراتيجية وهذا يعني أن هناك مستوى مقبول لممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات محل الدراسة. ويعزو الباحث هذه الدرجة المرتفعة من تقييم ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية الى النهج الذي تسلكه هذه المنظمات من متابعة التغيرات التي تطرأ على الصعيد المحلي والعالمي فيما يتعلق بالبرامج والمشاريع اللازمة والضرورية للتنفيذ والتي تشكل تدخلات تضمن المساعدة في إيجاد حلول للمشاكل التي يواجهها المجتمع وهو ما يمثل سبب وجود هذه المنظمات.

ويعزو الباحث الاتجاه الايجابي لمنظمات المجتمع المدني نحو ممارسة البراعة التنظيمية لدورها وأهميتها في تحسين مستوى الأداء في المنظمات للمحافظة على كيانها ووجودها واستدامتها على المدى القريب والبعيد، وذلك لا يمكن أن يتم إلا من خلال تطوير القدرات في مختلف المستويات الإدارية، والعمل على تشجيع الابتكار والابداع في العمل والتفكير المستمر نحو التحسين والتطوير المستمر في العمل التنظيمي والأداء من خلال الاستكشاف والاستغلال والمرونة وغيرها من أبعاد البراعة التنظيمية.

3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية"

1.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول "الحساسية الاستراتيجية":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "الحساسية الاستراتيجية" التي تندرج تحت المحور الأول (الرشاقة الاستراتيجية) لإجابات العاملين في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (7) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (3.92 من 5 بانحراف معياري 0.51) وبوزن نسبي (78.4%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الثالثة التي تنص على "تبذل المنظمة جهود متواصلة لحشد طاقتها وجهودها وتعزيز امكانياتها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.09 من 5 بانحراف معياري 0.57) وبوزن نسبي (81.9%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك لأن منظمات المجتمع المدني تحشد كافة الطاقات والامكانيات المتاحة لديها من أجل الاستمرار والاستقرار، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "تشرك المنظمة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.79 من 5 بانحراف معياري 0.88) وبوزن نسبي (75.8%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات تنتهج نهجاً تشاركياً في اعداد خططها وذلك من خلال اشراك العاملين وأصحاب المصلحة في عمليات التخطيط وكتابة مقترحات المشاريع بناء على معطيات واقعية من ذوي العلاقة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الأول "الحساسية الاستراتيجية" جاءت 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 عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الايجابية والمرتفعة لفقرات البعد الأول "الحساسية الاستراتيجية".

جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " الحساسية الاستراتيجية"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع (2)	**20.07	0.73	80.5%	4.02	1. تحرص المنظمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.
مرتفع (3)	**22.20	0.63	79.8%	3.99	2. تمتلك المنظمة القدرة على وضع خطة استراتيجية رشيقة لمواجهة كافة التحديات.
مرتفع (1)	**27.30	0.57	81.9%	4.09	3. تبذل المنظمة جهود متواصلة لحشد طاقتها وجهودها وتعزيز امكانياتها.
مرتفع (7)	**12.66	0.88	75.8%	3.79	4. تشرك المنظمة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
مرتفع (6)	**14.08	0.82	76.5%	3.83	5. تعمل المنظمة على توزيع مواردها والاستفادة منها بمرونة عالية.
مرتفع (4)	**19.29	0.66	77.8%	3.89	6. تستفيد المنظمة من النماذج والتجارب العالمية والجهات الفاعلة في مجال عملها.
مرتفع (5)	**16.15	0.75	77.0%	3.85	7. تتقبل المنظمة الأفكار الخارجية وتحرص على مناقشتها باستمرار.
مرتفع	**25.65	0.51	78.4%	3.92	الدرجة الكلية للبعد الأول "الحساسية الاستراتيجية"

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن لدى منظمات المجتمع المدني معرفة ودراية بأهمية هذا البعد كونه يمثل دليل لتوجهات المنظمات المستقبلية ويساعد في تحديد التغييرات المطلوبة للتكيف مع البيئة المحيطة. كما وان هذه النتيجة قد تشير الى توافر الخبرات العلمية والعملية والبحثية لدى المنظمات غير الحكومية مما يجعلها تتمتع بقدرات تمكنها من ممارسة الحساسية الاستراتيجية، لتحديد توجهاتها وأنشطتها المستقبلية.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عبد الله، 2020) ودراسة (إسماعيل، 2018) التي أظهرت مستوى مرتفع للحساسية الاستراتيجية، ودراسة (عمرو، 2016) التي أظهرت موافقة العينة على

بعد الحساسية الاستراتيجية، ودراسة (الفقيه، 2018) التي ركزت على الحساسية الاستراتيجية، ودراسة (مزهري وياسر، 2017) ودراسة (هنية، 2016)، ودراسة (Khoshnood & Nematizadh, 2017). واختلفت مع دراسة (نجم، 2019) ودراسة (عبد الله، 2019) ودراسة (Ping, et. al., 2017) والتي أشارت إلى درجة أقل من الحساسية الاستراتيجية كبعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

2.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني "وضوح الرؤية":

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "وضوح الرؤية" التي تندرج تحت المحور الأول (الرشاقة الاستراتيجية) لإجابات العاملين في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (3.88) من 5 بانحراف معياري (0.53) وبوزن نسبي (77.6%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة السادسة التي تنص على "تفخر المنظمة بما تحاول تحقيقه لخدمة المستفيدين" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.17) من 5 بانحراف معياري (0.71) وبوزن نسبي (83.4%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني محل الدراسة خدماتية وتُسعى لتقديم ما أمكن لإرضاء المستفيدين، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على "يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المنظمة وأقسامها" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.66) من 5 بانحراف معياري (0.90) وبوزن نسبي (73.2%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى كون المنظمات غير الحكومية هي منظمات صغيرة إلى متوسطة تضم عدد ليس بالكبير من الموظفين وبالتالي هناك تداخل بين المسميات الإدارية المختلفة كما أن هناك إمكانية وقابلية عالية لتبادلية وتشاركية المعلومات وبالتالي وضوح الرؤية لدى الجميع واتخاذ القرار المناسب.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الثاني "وضوح الرؤية" جاءت حول القيمة (3) التي تعبّر 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 عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات البعد الثاني "وضوح الرؤية".

جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " وضوح الرؤية"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع (3)	**18.75	0.72	78.8%	3.94	1. لدى المنظمة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجه التحديات.
مرتفع (2)	**23.36	0.58	79.1%	3.96	2. تترجم المنظمة رؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والسياسات والأنشطة الواقعية
مرتفع (4)	**13.74	0.83	76.1%	3.80	3. يتم اطلاع العاملين في المنظمة على دراية واضحة برؤية المنظمة.
مرتفع (6)	**10.38	0.90	73.2%	3.66	4. يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المنظمة وأقسامها.
مرتفع (5)	**12.43	0.84	74.8%	3.74	5. ترتبط رؤية المنظمة مع أهدافها مع خطتها الاستراتيجية للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية.
مرتفع (1)	**23.63	0.71	83.4%	4.17	6. تفخر المنظمة بما تحاول تحقيقه لخدمة المستفيدين.
مرتفع	**23.53	0.53	77.6%	3.88	الدرجة الكلية للبعد الثاني "وضوح الرؤية"

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة وضوح الرؤية إلى أن منظمات المجتمع المدني تقوم على النهج التشاركي وتضمين الجميع من عاملين ومستفيدين وأصحاب مصلحة في جميع أنشطتها بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عبد الله، 2020) ودراسة (نجم، 2019) التي أظهرت نسبة مرتفعة لوضوح الرؤية، ودراسة (إسماعيل، 2018) التي أظهرت موافقة عينة الدراسة على وضوح الرؤية، ودراسة (عمرو، 2016) التي أكدت على ذلك، ودراسة كل من (عبد الله، 2019)، ودراسة (Khoshnood & Nematizadh, 2017)، ودراسة (Ping, et. al., 2017) ولم تختلف الدراسة مع أي من الدراسات السابقة حيث بينت جميع الدراسات السابقة أهمية وضوح الرؤية في كافة أماكن التطبيق وكافة البيئات التي طبقت عليها الدراسات السابقة.

3.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث "المقدرات الجوهرية":

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "المقدرات الجوهرية" التي تندرج تحت المحور الأول (الرشاقة الاستراتيجية) لإجابات العاملين في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (7) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (3.97 من 5 بانحراف معياري 0.52) وبوزن نسبي (79.3%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الخامسة التي تنص على "تحافظ المنظمة على السمعة الطيبة في المجتمع" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.37 من 5 بانحراف معياري 0.70) وبوزن نسبي (87.4%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك الى طبيعة عمل المنظمات والمشاريع التي يتم منحها لها والناجئة عن احتياجات المستفيدين، والمستفيدين جزء أساسي من خطط متابعة وتقييم هذه المشاريع وبالتالي تسعى المنظمات جاهدة لتتمتع بسمعة طيبة تمكنها من الحفاظ على مستوى مميز يسمح لها بتنفيذ مشاريع أخرى.

علاوة على ذلك، احتلت الفقرة السابعة التي تنص على "تحرص المنظمة على تفعيل عمليات نقل المعرفة والتعلم الذاتي بين الطواقم العاملة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.76 من 5 بانحراف معياري 0.85) وبوزن نسبي (75.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى توجهات منظمات المجتمع المدني نحو التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة والتي تراكم خبراتها ومعارفها من خلال الاستفادة من الدروس واستخلاص العبر.

كما وتشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الثالث "المقدرات الجوهرية" جاءت 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 عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الايجابية والمرتفعة لفقرات البعد الثالث "المقدرات الجوهرية".

جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث " المقدرات الجوهرية".

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع (6)	14.59**	0.83	76.9%	3.85	1. يتوفر لدى المنظمة المعرفة والدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون.
مرتفع (3)	**20.63	0.67	79.4%	3.97	2. تعمل المنظمة على توفير ما يلزم من موارد بشرية متخصصة لتقديم أفضل الخدمات.
مرتفع (5)	**13.13	0.94	77.4%	3.87	3. تحافظ المنظمة على العاملين من ذوي الكفاءات والخبرات المميزة.
مرتفع (2)	**19.61	0.82	82.7%	4.14	4. تمتلك الطواقم العاملة بالمنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين.
مرتفع جدا (1)	**27.32	0.70	87.4%	4.37	5. تحافظ المنظمة على السمعة الطيبة في المجتمع.
مرتفع (4)	**18.27	0.70	77.8%	3.89	6. تخصص المنظمة المبالغ المناسبة لتحسين عملياتها وإثبات نفسها في المجتمع.
مرتفع (7)	**12.75	0.85	75.2%	3.76	7. تحرص المنظمة على تفعيل عمليات نقل المعرفة والتعلم الذاتي بين الطواقم العاملة.
مرتفع	**26.27	0.52	79.3%	3.97	الدرجة الكلية للبعد الثالث "المقدرات الجوهرية"

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

ويعزو الباحث الارتفاع في بعد المقدرات الجوهرية إلى أن منظمات المجتمع المدني هي أهم المنظمات التي تدعو وتدعم عمليات بناء المقدرات وكيفية المحافظة عليها، لأنها تدرك أهميتها في البناء والتميز. واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عبد الله، 2020) ودراسة (نجم، 2019) التي أظهرت نسبة مرتفعة للمقدرات الجوهرية، ودراسة (إسماعيل، 2018) التي أظهرت موافقة عينة الدراسة على المقدرات الجوهرية، ودراسة (عمرو، 2016) التي أكدت على ذلك، ودراسة كل من (عبد الله،

(2019)، ودراسة (الفقيه، 2018) ودراسة (Khoshnood & Nematizadh, 2017)، ودراسة (Ping et. al., 2017)

واختلفت مع دراسة (مزهري وياسر، 2017) ودراسة (رضوان، 2014)، التي بينت بضرورة تقوية محور المقدرات الجوهرية، حيث كانت النسب منخفضة، وأقل من الدراسات الأخرى.

4.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الرابع "اختيار الأهداف الاستراتيجية":

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع "اختيار الأهداف الاستراتيجية" التي تندرج تحت المحور الأول (الرشاقة الاستراتيجية) لإجابات العاملين في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (7) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (4.02) من 5 بانحراف معياري (0.45) وبوزن نسبي (80.5%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الأولى التي تنص على " تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.16) من 5 بانحراف معياري (0.50) وبوزن نسبي (83.3%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك لأن منظمات المجتمع المدني محل الدراسة تعمل ضمن مظلة رؤيتها ورسالتها غاياتها مع الأخذ بعين الاعتبار التغييرات المحيطة والعمل على تضمينها ضمن الخطط والأنشطة الخاصة بالمنظمات.

كما واحتلت الفقرة الثالثة التي تنص على " تُراعي المنظمة استغلال الفرص والعمل على تجنب التهديدات" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.98) من 5 بانحراف معياري (0.77) وبوزن نسبي (79.5%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى هذه المنظمات لديها خطط استراتيجية وتقوم بتحليل الواقع البيئي باستمرار للوقوف على التهديدات ومحاولة تجنبها أو التعامل معها.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الرابع "اختيار الأهداف الاستراتيجية" جاءت حول القيمة (3) التي تعبّر 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 عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الايجابية والمرتفعة لفقرات البعد الرابع " اختيار الاهداف الاستراتيجية".

جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "اختيار الأهداف الاستراتيجية".

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع (1)	**33.28	0.50	83.3%	4.16	1. تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.
مرتفع (4)	**23.91	0.60	80.1%	4.00	2. تترجم المنظمة أهدافها الاستراتيجية بكل واقعية.
مرتفع (7)	**17.93	0.77	79.5%	3.98	3. تُراعي المنظمة استغلال الفرص والعمل على تجنب التهديدات.
مرتفع (5)	**20.73	0.67	80.0%	4.00	4. تعتبر المنظمة أن تحقيق أهدافها الاستراتيجية يشكل إضافة قيمة للمواطنين والمجتمع.
مرتفع (3)	**22.75	0.63	80.2%	4.01	5. تصيغ المنظمة أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية الرئيسية.
مرتفع (6)	**24.14	0.59	79.9%	4.00	6. ترتبط الأهداف الاستراتيجية لكل قسم داخل المنظمة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل.
مرتفع (2)	**20.56	0.71	80.6%	4.03	7. توظف المنظمة كل طاقاتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة.
مرتفع	**32.46	0.45	80.5%	4.02	الدرجة الكلية للبعد الرابع اختيار الاهداف الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

ويعزو الباحث ارتفاع تقييم المبحوثين لبعد اختيار الأهداف الاستراتيجية إلى أن منظمات المجتمع المدني بكل مستوياتها الإدارية والعاملين تسعى لتبني أهداف ذكية (SMART) تساعد المنظمة على احداث الفارق من خلال تدخلاتها وحل المشكلات التي تواجه المجتمع وبذلك تضمن ديمومتها واستدامتها على المدى البعيد.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عبد الله، 2020) ودراسة (نجم، 2019) التي

أظهرت نسبة مرتفعة لاختيار الأهداف، ودراسة (إسماعيل، 2018) التي أظهرت موافقة عينة الدراسة على ضرورة اختيار الأهداف، ودراسة (عمرو، 2016) التي أكدت على ذلك، ودراسة كل من (عبد الله، 2019)، ودراسة (الفيهي، 2018)، ودراسة (رضوان، 2014)، ودراسة (Khoshnood & Nematizadh, 2017)، ودراسة (Ping, et. al., 2017)

5.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الخامس "المسؤولية المشتركة":

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس "المسؤولية المشتركة" التي تندرج تحت المحور الأول (الرشاقة الاستراتيجية) لإجابات العاملين في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (7 فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الخامس (3.85 من 5 بانحراف معياري 0.49) وبوزن نسبي (77%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة.

اما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة السابعة التي تنص على "تحرص المنظمة على تقييم الأداء بشكل سنوي لقياس مدى رضا المستفيدين على خدماتها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.94 من 5 بانحراف معياري 0.77) وبوزن نسبي (78.7%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة التقييم بشكل مستمر لأنها تعتمد على تمويل من منظمات دولية تحتاج إلى معرفة الأوضاع باستمرار ويشكل متواصل، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تشجع المنظمة على مبدأ المسؤولية المشتركة للعاملين" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.75 من 5 بانحراف معياري 0.81) وبوزن نسبي (75%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد الخامس "المسؤولية المشتركة" جاءت 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 عينة الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الايجابية والمرتفعة لفقرات البعد الخامس "المسؤولية المشتركة".

جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "المسؤولية المشتركة".

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع (2)	**17.89	0.72	78.1%	3.91	1. تتعامل المنظمة مع الأخطاء كفرص جيدة للتطوير والتحسين.
مرتفع (3)	**19.68	0.65	78.0%	3.90	2. تعمل المنظمة على سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم المستفيدين على حد سواء.
مرتفع (7)	**13.10	0.81	75.0%	3.75	3. تشجع المنظمة على مبدأ المسؤولية المشتركة للعاملين.
مرتفع (4)	**15.76	0.74	76.9%	3.85	4. توفر المنظمة للعاملين سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لعملهم.
مرتفع (5)	**16.03	0.72	76.3%	3.82	5. تشارك المنظمة أصحاب المصالح لديها بشكل كامل في التخطيط وتنفيذ المشاريع والتأكيد على أهمية دورهم في الوصول إلى النتائج المرجوة.
مرتفع (6)	**16.80	0.69	76.2%	3.81	6. تتعامل المنظمة مع جميع الأطراف على أنهم شركاء في المسؤولية في تحقيق الأهداف المرغوبة.
مرتفع (1)	**17.34	0.77	78.7%	3.94	7. تحرص المنظمة على تقييم الأداء بشكل سنوي لقياس مدى رضا المستفيدين على خدماتها.
مرتفع	**24.84	0.49	77.0%	3.85	الدرجة الكلية للبعد الخامس "المسؤولية المشتركة"

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

ويعزو الباحث ارتفاع تقييم المبحوثين لبعد المسؤولية المشتركة إلى أن منظمات المجتمع المدني تدرك جيداً أهمية المسؤولية المشتركة بينها وبين أصحاب المصلحة جميعاً، حيث تعمل هذه المنظمات وفقاً لمعايير الشفافية وتدقق البيانات، كما وإن النهج التشاركي وتضمين جميع الفئات يعد من أهم الوسائل التي تتبعها المنظمات غير الحكومية لضمان حصولها على منح ومشاريع جديدة قائمة على تحليل واقعي للمشكلات التي تحتاج لتدخل.

وانتقلت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عبد الله، 2020) ودراسة (نجم، 2019) التي أظهرت نسبة مرتفعة للمسئولية المشتركة، ودراسة (إسماعيل، 2018) التي أظهرت موافقة عينة الدراسة على أهمية المسئولية المشتركة، ودراسة (عمرو، 2016) التي أكدت على ذلك، ودراسة (الفقيه، 2018)، ودراسة (رضوان، 2014)، ودراسة (Khoshnood & Nematizadh, 2017)، ودراسة (Ping, et. al., 2017)

6.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد السادس "سرعة الاستجابة":

يوضح الجدول (8.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد السادس "سرعة الاستجابة" التي تندرج تحت المحور الأول (الرشاقة الاستراتيجية) لإجابات العاملين في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتكون البعد من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد السادس (3.87 من 5 بانحراف معياري 0.51) وبوزن نسبي (77.4%) ويشير هذا المؤشر الى وجود درجة موافقة مرتفعة.

اما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة الثانية التي تنص على "تكيف المنظمة استراتيجيتها لتتلاءم مع التغيير الحاصل في الظروف والبيئة المحيطة بها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.95 من 5 بانحراف معياري 0.59) وبوزن نسبي (79%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني تقوم على استراتيجية مرنة قابلة للتطوير والتحديث لمواكبة التغيرات على الساحة المحلية والعالمية، بينما احتلت الفقرة السادسة التي تنص على "تضع المنظمة خطط واضحة للتعامل مع التهديدات والتحديات" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.81 من 5 بانحراف معياري 0.72) وبوزن نسبي (76.2%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك العديد من منظمات المجتمع خطط للطوارئ وإجراءات عمل منظمة (Standard Operating Procedures) تمكنها من الاستجابة السريعة لأي تغيرات من بينها التهديدات والتحديات .

تشير نتيجة قيم اختبار (ت لعينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات لفقرات البعد السادس "سرعة الاستجابة" جاءت 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 عينة

الدراسة في تعبئة فقرات البعد يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الايجابية والمرتفعة لفقرات البعد السادس " سرعة الاستجابة".

جدول (8.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "سرعة الاستجابة"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع (5)	**16.51	0.72	76.7%	3.83	1. تشرك المنظمة الطواقم العاملة بها عند وضع خطتها الاستراتيجية لضمان الفهم الكافي لتفاصيلها.
مرتفع (1)	**23.09	0.59	79.0%	3.95	2. تكيف المنظمة استراتيجيتها لتتلاءم مع التغيير الحاصل في الظروف والبيئة المحيطة بها.
مرتفع (4)	**17.85	0.67	76.9%	3.85	3. يشارك المنظمة العاملون بمناقشة استراتيجيتها بكل فعالية.
مرتفع (3)	**17.33	0.71	77.4%	3.87	4. تتشاور المنظمة مع العاملين في آليات العمل والتوجهات المستقبلية.
مرتفع (2)	**18.81	0.69	78.1%	3.91	5. تقوم المنظمة بإعادة تكوين مواردها بنجاح من أجل التوصل إلى خدمات جديدة.
مرتفع (6)	**15.93	0.72	76.2%	3.81	6. تضع المنظمة خطط واضحة للتعامل مع التهديدات والتحديات.
مرتفع	**24.23	0.51	77.4%	3.87	الدرجة الكلية للبعد السادس "سرعة الاستجابة"

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

ويعزو الباحث ذلك الارتفاع في تقييم المبحوثين لبعد سرعة الاستجابة إلى أن طبيعة عمل منظمات المجتمع المدني تتطلب منهم سرعة في الاستجابة وتقدماً في القدرات، وضرورة اللحاق بالتطورات والتغيرات الحاصلة، ولا بد لها من العمل ضمن الإطار العام في قطاع غزة، وأن تكون على أتم الاستعداد والاستجابة لكافة الطوارئ التي قد تطرأ في أي لحظة سواء كانت تلك الطوارئ حروب أو كوارث لا سمح الله.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عبد الله، 2020) ودراسة (عبد الله، 2019) التي أظهرت ضرورة سرعة الاستجابة، وكذلك دراسة (رضوان، 2014) التي أكدت على أهمية سرعة

الاستجابية، ودراسة (هنية، 2016) ودراسة (Khoshnood & Nematizadh, 2017)، ودراسة (Ping, et. al., 2017)

واختلفت مع دراسة (نجم، 2019) ودراسة (إسماعيل، 2018) ودراسة (عمرو، 2016) ودراسة (مزهر وياسر، 2017) ودراسة (رضوان، 2014). والتي بينت اهتمام متوسط ببعدها سرعة الاستجابة.

ويرى الباحث أن منظمات المجتمع المدني بكافة مستوياتها الإدارية تؤيد تطبيقها لسرعة الاستجابة لكافة التغيرات التي تطرأ على طبيعة العمل وعلى طبيعة الخدمات التي تقدمها للمجتمع، فهي تقوم على مبدأ تلبية سريعة لكافة المتطلبات التي يحتاجها جميع فئات المجتمع بما يتناسب مع قدراتها وإمكانياتها.

ويرى الباحث كتعقيب على نتائج محاور المتغير المستقل وهو الرقابة الاستراتيجية بأبعادها الستة أن هناك نسب جيدة لتطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتتراوح بين (77%-80.5%) ويرى الباحث بأن المنظمات غير الحكومية بحاجة لممارسة وتعزيز الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة بالإضافة إلى استخدام منهجيات الرقابة في إدارة المشاريع وذلك من خلال الاعتماد على التخطيط المرن والذي يمكن المنظمات من تحديد الأنشطة وفقاً للوضع الحالي مع الأخذ بعين الاعتبار آراء ومتطلبات ذوي العلاقة.

4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "البراعة التنظيمية":

يوضح الجدول (9.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "البراعة التنظيمية" لإجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بمنظمات المجتمع المدني، ويتكون المحور من (19) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (3.82 من 5 بانحراف معياري 0.47) وبوزن نسبي (76.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المحور فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة التاسعة التي تنص على "تؤكد المنظمة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.00 من 5 بانحراف معياري 0.59) وبوزن نسبي (79.9%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت الفقرة الثالثة عشر التي تنص على "تصرف المنظمة المال اللازم للاستفادة من الفرص المتاحة" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.50 من 5 بانحراف معياري 0.95) وبوزن نسبي (69.9%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة.

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

جدول (9.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "البراعة التنظيمية"

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع (7)	**22.25	0.59	78.6%	3.93	1. تقوم المنظمة بتغيير آليات عملها لتتوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئة اعمالها.
مرتفع (8)	**20.69	0.63	78.3%	3.92	2. تعمل المنظمة على تحديث وسائلها التكنولوجية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي في البيئة الخارجية.
مرتفع (9)	**17.71	0.70	77.6%	3.88	3. تسعى المنظمة باستمرار لاستقطاب الافراد ذوي المهارات والخبرات العالية
مرتفع (2)	**18.11	0.78	79.9%	3.99	4. تسعى المنظمة باستمرار لتوفير مصادر تمويل جديدة.
مرتفع (6)	**18.78	0.70	79.0%	3.95	5. تقوم المنظمة بتحديد أولويات العمل بما يتماشى مع الخطط الوطنية المقررة.
مرتفع (5)	**20.69	0.66	79.1%	3.96	6. تقوم المنظمة بالبحث عن أي فرص محتملة تشكل اطارا جديدا لتقديم خدماتها.
مرتفع (10)	**15.25	0.80	77.2%	3.86	7. تهتم المنظمة بتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة للاتصال.
مرتفع (3)	**22.31	0.63	79.8%	3.99	8. تقوم المنظمة بتوفير خدماتها الحالية بشكل مميز.

الترتيب (الموافقة)	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع (1)	**23.80	0.59	79.9%	4.00	9. تؤكد المنظمة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء.
مرتفع (11)	**15.31	0.74	76.2%	3.81	10. تعتمد المنظمة أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على احتياجات ورغبات المتعاملين معها.
مرتفع (16)	11.65**	0.83	73.7%	3.68	11. تهتم المنظمة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.
مرتفع (17)	**9.61	0.87	71.8%	3.59	12. تُجري المنظمة بحثاً مستمرة لمعرفة توجهات المستفيدين.
مرتفع (19)	**7.38	0.95	69.9%	3.50	13. تصرف المنظمة المال اللازم للاستفادة من الفرص المتاحة.
مرتفع (14)	13.43**	0.78	74.8%	3.74	14. يترجم الهيكل التنظيمي المعتمد مبدأ البعد عن الروتين في تنفيذ الاعمال المتنوعة.
مرتفع (4)	**25.92	0.53	79.5%	3.98	15. يسهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
مرتفع (12)	**15.82	0.71	76.0%	3.80	16. يسهل تنفيذ القرارات المتخذة من الإدارة العليا بسبب انخفاض اعداد المستويات الإدارية التي يتطلب المرور بها للوصول الى مرحلة التنفيذ
مرتفع (18)	**7.98	0.93	70.6%	3.53	17. يسمح الهيكل التنظيمي بإقامة التكتلات غير الرسمية.
مرتفع (13)	**15.04	0.75	75.8%	3.79	18. يسمح الهيكل التنظيمي بالعمل التشاركي بين الافراد في دوائر العمل المختلفة.
مرتفع (15)	**13.30	0.77	74.5%	3.73	19. يسمح الهيكل التنظيمي بإعادة تعريف الوظائف استجابة للتغيرات الطارئة في بيئة العمل.
مرتفع	**24.96	0.47	76.4%	3.82	الدرجة الكلية لمحور الثاني "البراعة التنظيمية"

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

ويرى الباحث أن الارتفاع في تقييم المبحوثين لمتغير البراعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في منظمات المجتمع المدني في غزة يرجع إلى ادراكهم بأهمية البراعة التنظيمية والتي تتمثل أبعادها في (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) وهذا جاء واضحاً في الفقرات الخاصة بالمحور حيث لا بد لمنظمات المجتمع المدني من معرفة كيف لها أن تعمل على استغلال كافة البدائل المطروحة لها والممكنة لأي موضوع كان، كما لا بد لها من اكتشاف طرق وسبل جديدة للحصول على التمويل والدعم من الدول المانحة والمانحين من خلال تقديم مشاريع مختلفة لها أثر وتلاقى بالرضا من قبل جميع الأطراف ذات الصلة، كما أن منظمات المجتمع المدني لا بد بأن تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يتماشى مع الظروف المحيطة بها وفي ظل كافة التغيرات الحاصلة في الوقت الحالي، والتي تساعد على الديمومة والاستمرار في العمل على المدى البعيد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صافي، 2021) ودراسة (مقاط، 2020)، ودراسة (الصوص، 2018) حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود مستوى مرتفع من توافر البراعة التنظيمية في مكان تطبيق الدراسات.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ويتم التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، حيث يتم التحقق من صحة الفرضية العدمية اذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 يتم قبولها، والتي تفترض عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، بينما يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة اذا كان مستوى الدلالة اقل من 0.05 التي تفترض وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، والجدول (11.4) يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (11.4): نتائج الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع " البراعة التنظيمية "					
طريقة تقدير النموذج	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل التحديد المعدل (% (R ²))	معنوية النموذج عند مستوى 0.05
نموذج (Enter)	الحد الثابت (a)	0.300	0.125	0.644 (%64.4)	**61.32
	الحساسية الاستراتيجية	**0.278	0.000		
	وضوح الرؤية	0.082	0.187		
	المقدرات الجوهرية	0.028	0.636		
	اختيار الأهداف الاستراتيجية	0.102	0.130		
	المسؤولية المشتركة	**0.242	0.000		
	سرعة الاستجابة	**0.171	0.005		
ملاحظة: ** ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05)، وبلغ متوسط معامل تضخم التباين (VIF) (2.44) وهذا النتائج تشير الى عدم وجود مشكلة ازدواج خطي (معيار عدم وجود مشكلة هي ان تتراوح القيم ما بين (0-4)). وبهذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج النموذج وذلك لعدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين المتغيرات، بينما بلغ متوسط درين واتسون (1.6) والتي تشير الى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي وهي قيمة قريبة من (2)، إضافة الى التأكد من بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال (Histogram).					

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.644) وهذا يعني بأن (الحساسية الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) تفسر ما نسبته (%64.4) من التباين الحاصل في البراعة التنظيمية، وفيما يتعلق بمعنوية النموذج بلغ قيمة اختبار (F-Test) (61.32) بمستوى دلالة (0.000 أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى معنوية النموذج باستخدام نموذج (Enter)، وبناءً على هذه النتيجة يمكننا الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً للحساسية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.278) وهذا يعني أن تطبيق الحساسية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى التغير في مستوى البراعة التنظيمية بمقدار (0.278) درجة، وذلك في ظل التعامل مع متغيرات الرشاقة الاستراتيجية الأخرى كمتغيرات ضابطة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحساسية الاستراتيجية تعتبر من أهم عناصر الرشاقة الاستراتيجية حيث أنها عبارة عن المؤشر والمنبه الذي تستخدمه المنظمات لتغير من استراتيجياتها وأنشطتها وفقاً للتغيرات المحيطة داخليا وخارجيا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقاط، 2020).

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج عدم وجود تأثير معنوي لوضوح الرؤية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ قيمة مستوى دلالة بلغت (0.187)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير وضوح الرؤية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ويعزو الباحث عدم وجود تأثير لوضوح الرؤية على البراعة التنظيمية كون الرؤية هي الحلم الذي تسعى المنظمات الى الوصول اليه وهذا الحلم يتم ترجمته الى اهداف وأنشطة يتوجب على المنظمات تحقيقها بفعالية لتكون بارعة تنظيمياً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقاط، 2020).

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج عدم وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (0.636)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير للمقدرات الجوهرية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ويعزو الباحث عدم وجود تأثير للمقدرات الجوهرية على البراعة التنظيمية في الوقت الحالي ربما لحاجة المنظمات الى قدرات إضافية تتناسب والوضع الحالي مما قد يؤدي الى تحسين درجة البراعة التنظيمية وهذا ما ستوصي به الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقاط، 2020)

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الأهداف الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج عدم وجود تأثير معنوي لاختيار الأهداف الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (0.130)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية لاختيار الأهداف الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية.

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاختيار الأهداف الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ويرى الباحث بأن هذه النتيجة منطقية حيث لا علاقة للأهداف الاستراتيجية واختيارها بشكل مباشر في تحسين البراعة التنظيمية حيث تتمثل براءة المنظمة في مدى استكشافها واستغلالها للفرص المحيطة ومدى تنفيذها للأنشطة بشكل فعال وذلك للوصول الى الفعالية وتحقيق الأهداف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقاط، 2020)

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً للمسؤولية المشتركة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.242) وهذا يعني أن تطبيق المسؤولية المشتركة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بمقدار (0.242) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ويعزو الباحث ذلك تأثير إلى سلوك المنظمات غير الحكومية في التعامل مع الأخطاء والاستفادة منها بالإضافة الى تبني النهج التشاركي وتبادل المعلومات مما يؤثر إيجاباً على البراعة التنظيمية للمنظمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقاط، 2020)

الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ومن خلال نتائج الجدول (11.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً لسرعة الاستجابة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.171) وهذا يعني أن تطبيق سرعة الاستجابة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى تغير في البراعة التنظيمية بمقدار (0.171) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.005)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على: "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة منظمات المجتمع المدني على الاستجابة للتغيرات المحيطة من خلال تكييف الاستراتيجيات ومشاركة ذوي العلاقة بشكل فعال إضافة إلى توظيف جميع الموارد والمقدرات الضرورية واللازمة للعمل ببراعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقاط، 2020).

الجدول أدناه يلخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية من خلال معادلة خط الانحدار والنتيجة عن مخرجات تحليل بيانات الدراسة. حيث تشير النتائج أدناه إلى وجود تأثير لكل من الحساسية الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة كأبعاد للرشاقة الاستراتيجية. ونلاحظ أيضاً عدم وجود تأثير لوضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية واختيار الأهداف الاستراتيجية.

معادلة خط الانحدار ← البراعة التنظيمية = 0.300 (0.125) + الحساسية الاستراتيجية (0.278) (0.000) + المسؤولية المشتركة (0.242) (0.000) + سرعة الاستجابة (0.171) (0.005)

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Sample T_Test) لاختبار الفروق تعزى للمتغير (النوع الاجتماعي)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والجدول (12.4) يوضح ذلك.

جدول (12.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية.

" الرشاقة الاستراتيجية "			المتغيرات الضابطة
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	0.277	ت = -1.090	النوع الاجتماعي
لا يوجد فروق	0.306	ف = 1.190	العمر
لا يوجد فروق	0.152	ف = 1.784	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	0.091	ف = 2.183	سنوات الخدمة
يوجد فروق	0.023	ف = 2.685*	المسمى الوظيفي
اختبار الفروق (اقل فرق معنوي)			
المتوسط لفروق	الفروق		المتغيرات
*0.35	عضو مجلس ادارة	رئيس مجلس إدارة	المسمى الوظيفي
*0.40	منسق المشروع		
*0.44	محاسب		

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

يوضح الجدول (12.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الضابطة، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الضابطة، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الضابطة، وفي هذه النتيجة سيتم

استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: Least significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (12.4) يوضح ما يلي:

1. بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.277 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرضاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2. بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.306 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرضاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.

3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.152 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرضاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.091 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرضاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.023 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الرضاقة الاستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والفروق ما بين رئيس مجلس إدارة و (عضو مجلس إدارة، منسق المشروع، محاسب) والفروق لصالح (رئيس مجلس الإدارة).

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) حول الرضاقة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين بالمستويات الإدارية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية يعود إلى إدراكهم بأهمية تطبيقها على الرغم من الاختلافات في النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي إلا أن هناك اجماع منهم على أن الرضاقة الاستراتيجية مهمة وضرورية لاستمرارية واستدامة المؤسسة وعملها وعدم سلخها عن الواقع حتى لا تجد نفسها تعمل خارج السياق المحلي والعالمي. أما حسب المسمى الوظيفي فإنه يوجد اختلاف وفروق ذات دلالة إحصائية حيث كانت الفروق لصالح رئيس مجلس الإدارة.

ويرى الباحث بأنه هذه الفروق قد تعزى لعدم مشاركة رؤساء مجالس الإدارة في الأعمال اليومية والأنشطة الروتينية التي يقوم بها العاملين داخل المنظمات مما يعنى عدم ادراكهم للتفاصيل الدقيقة التي يتوجب القيام بها. وبكلمات اخرى يركز رؤساء مجالس الإدارة على المخرجات النهائية والنواتج لا الأنشطة والتغيرات.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Sampe T_Test) لاختبار الفروق تعزى للمتغير (النوع الاجتماعي)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والجدول (13.4) يوضح ذلك.

جدول (13.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الضابطة.

" البراعة التنظيمية "			المتغيرات الضابطة
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
يوجد فروق	0.004	ت = -2.913	النوع الاجتماعي
لا يوجد فروق	0.579	ف = 0.548	العمر
لا يوجد فروق	0.066	ف = 2.437	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	0.461	ف = 0.864	سنوات الخدمة
لا يوجد فروق	0.111	ف = 1.815	المسمى الوظيفي

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات SPSS.

يوضح الجدول (13.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الضابطة، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الضابطة، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الضابطة، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (12.5) يوضح ما يلي:.

1. بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.004 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والفروق بين الذكور والاناث لصالح الاناث.

2. بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.579 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.066 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.461 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.111 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفصل الخامس:

النتائج والتوصيات

مقدمة:

في الفصل السابق تم استعراض الدراسة التحليلية لمتغيري الدراسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، وذلك بهدف الكشف عن العلاقة بينهما، حيث سلط الباحث الضوء على المفاهيم والجوانب الخاصة بأبعاد هذين المتغيرين وإسقاط تلك المفاهيم والأبعاد على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، من خلال الاستناد إلى الاطار النظري الذي تم استعراضه في هذه الدراسة، وقد تم التطرق إلى مختلف ما تم الوصول إليه من الباحثين السابقين في نفس المجال، كما تم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات وأبعادهما والتعقيب عليها من وجهة نظر الباحث، وبعدها تم تعزيز الدراسة بالجانب التطبيقي واستعراض ما أفرزه الجانب من نتائج، وذلك بالاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات الأولية والتي تم جمعها من خلال الاستبانة التي صممت خصيصاً كأداة لجمع المعلومات من العاملين في كافة المستويات الإدارية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، ومن ثم تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-v25، الذي تم استخدامه بالتحليل الوصفي واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج.

1.5 النتائج

لقد لخص الباحث في الجدول أدناه النتائج المتعلقة بكل من أسئلة البحث، والأهداف، والفرضيات، ومدى تحققها، وذلك وفق الآتي:

جدول رقم (1.5) أهم نتائج البحث (نتائج أسئلة الدراسة)

تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
ما مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسة) الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؟	الكشف عن واقع الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسة) الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) في منظمات المجتمع المدني.		بلغ الوسط الحسابي لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية بلغ (3.92) من 5 بانحراف معياري (0.41) بوزن نسبي (78.4%) وتعبر عن مستوى موافقة مرتفع بالإضافة لتعزيز هذا النتيجة تم الاعتماد على اختبار ت لعينة واحدة وبلغت قيمة اختبار ت = 31.68 بمستوى دلالة = 0.000 أقل من 0.05.
ما مدى توافر البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية؟	بيان مستوى توافر البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) في منظمات المجتمع المدني.		بلغ الوسط الحسابي لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية بلغ (3.82) من 5 بانحراف معياري (0.47) بوزن نسبي (76.4%) وتعبر عن مستوى موافقة مرتفع بالإضافة لتعزيز هذا النتيجة تم الاعتماد على اختبار ت لعينة واحدة وبلغت قيمة اختبار ت = 24.96 بمستوى دلالة = 0.000 أقل من 0.05.
هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية	الكشف عن مدى وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على البراعة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للرشاقة الاستراتيجية على البراعة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للرشاقة الاستراتيجية على البراعة

نتائج	فرضيات البحث	أهداف البحث	تساؤلات البحث
التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"	التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية"		
وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية المشتركة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية		
وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسرعة الاستجابة على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية		
لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	توضيح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)	هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الضابطة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)
وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول	وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول	وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول	هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول

التساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	النتائج
الخدمة، المسمى الوظيفي؟			الرشاقة الاستراتيجية تعزى للمسمى الوظيفي
هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي؟	توضح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي؟	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي؟	لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي؟

المصدر: إعداد الباحث

2.5 التوصيات

بعد عرض التحليل والنتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. على منظمات المجتمع المدني توظيف جميع الوسائل والأدوات اللازمة لاستقراء المستقبل من خلال جمع البيانات الضرورية وتحليلها لتكون جاهزة مسبقاً ولديها المهارات والتدريبات اللازمة للاستجابة للتغيرات مما يمكنها من تعزيز البراعة التنظيمية لديها.
2. العمل على تعزيز المقدرات الجوهرية نوعياً بما يخدم كلاً من الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية على الرغم من وجود مستوى مرتفع فقد تكون المنظمات بحاجة إلى مقدرات أخرى تساعدها وتمكنها من العمل بشكل أفضل.
3. تشكيل فرق عمل خاصة أو الاستعانة باستشاريين لتزويد المنظمات بالمعلومات والمستجدات على الساحة المحلية والعالمية.
4. التركيز على سرعة الاستجابة مع الحفاظ على تنفيذ الأعمال بجودة مقبولة.

5. العمل على امتصاص الصدمات والتهديدات التي قد تحدث مثل وباء كورونا من خلال تنويع الاعمال وتمكين العاملين.

3.5 توصيات بدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث الباحثين مستقبلاً بإجراء الدراسات التالية:

1. استخدام نموذج وأبعاد أخرى لدراسة واقع الرشاقة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني يتناسب ويكون ذو صلة بطبيعة منظمات المجتمع المدني.
2. دراسة علاقة وتأثير اللامركزية وتمكين الموظفين ومدى تأثيره على الرشاقة والبراعة التنظيمية.
3. دراسة تأثير براعة استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء وفعالية منظمات المجتمع المدني.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، رؤى، والكرعاوي، محمد، وخلف، بسام (2021). ممارسات التحديات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغيرات البيئية - بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الأهلية - الجامعة الإسلامية وجامعة الكفيل في النجف الأشرف، مجلد الإدارة والاقتصاد، العدد 127، ص ص 48-33.

إبراهيم، مها (2017) "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي" دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد 12 العدد 33.

أبو حطب، عابدة (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الالكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.

أبو زيد، أحمد. (2019) دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (15)، العدد (3)، ص 126-100.

أبو عبد الله، سماح (2020) "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة. إسماعيل، سماء (2018) "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.

بارحمة، ماجد (2017) "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية - إطار مقترح لقطاع الصناعات الدولية في اليمن" بحث منشور، اليمن، جامعة لنكولن.

الباشقالي، محمود والداود، ألفن (2015) "دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك"، المجلة العربية للإدارة المجلد 35 عدد 2.

بعض متطلبات خفة الحركة في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

البغدادي، عادل والجبوري، حيدر. (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين واسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1)، ص 125-170.

البناء، زينب (2016) "دور البراعة التنظيمية المتعلمة عبر الإبداع الجذري" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14 العدد 2.

البنك الدولي (2001). تعريف منظمات المجتمع المدني. موقع البنك الدولي.

جاد الرب، ألفت، وصبح، نوال، وصقر، شيماء (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، ودراية تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد 7، العدد 11، الجزء الأول، ص 257-296.

جعور، ايه. (2021). نظم المعلومات الادارية ودورها في تعزيز الابداع الاداري في شركات تكنولوجيا المعلومات بمجال العمل عن بعد_ قطاع غزة دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين شركات تكنولوجيا المعلومات بمجال العمل عن بعد، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين

الحنتراب، محمد، وأبو قاعود، غازي (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العشرين، العدد الثاني، ص 2-16.

حسين، عادل (2016) "العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية-بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات"، جامعة كربلاء، المجلد 14 العدد 3 لسنة 2016.

حسين، هدى والعاني، آلاء (2018) "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية"-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 105، رسالة دكتوراه منشورة بتاريخ 2018/4/1.

الحو، سائد. (2012). دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية الضفة الغربية كحالة دراسية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.

الحمداني، عبيد (2006) "مناهج البحث العلمي"، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.

راضي، جواد، وقاسم، زهراء (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 25، ص ص 105-139.

رشيد، صالح والزيادي، صباح. (2013). "دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز -دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 2 لسنة 2013.

رشيد، صالح وجابر، ود. (2014). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (16)، العدد (4)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

رشيد، صالح، ولفته، علي (2018). السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات - بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة، المؤتمر العملي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية 28-29/11/2018، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، المجلد الأول.

رضوان، طارق (2014) "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي" دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر، كلية التجارة -جامعة طنطا لسنة 2014.

السراج، عبد الناصر. (2017). المجتمع المدني والديمقراطية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

السلطاني، خليل. (2019). **تقرير الخطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسات الأهلية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية.**

الشوبكي، مها. (2017). **دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.**

الشنطي، محمود، والحيار، مدحت (2021). **الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، المجلد 29، العدد 1، ص ص 130-163.**

الشيخ علي، ناصر. (2011). **دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة، المركز الفلسطيني للدراسات وحوار الحضارات، فلسطين تم اصدار هذا الكتاب بتمويل من منظمة فريدرش ناومان الألمانية.**

صافي، هند. (2021). **البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني NGOs، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.**

صامد، عادل، وخليل، حسن، وعابد، إيهاب (2021). **توسيط تأثير نظم العمل العالية الأداء البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 2، العدد 1، الجزء الثالث ص ص 348-391.**

الصانع، إيمان (2013) **"أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الأسمنت الأردنية لافارج)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.**

الصريرة، وائل، والشورة، عبد الله، والكسابية، محمد (2020). **الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 8، العدد 2، ص ص 12-29.**

صويص، غدير وعابدين، إبراهيم (2018) **"دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، تاريخ النشر 2018/11/7.**

العابدي، علي والموسوي، هاشم. (2014). "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد (8)، العدد (31)، ص 143-167.

عبد الله، حيدر (2019) "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية *مجلة الدنانير*، العدد الخامس عشر لسنة 2019

عبد الله، سماح (2020). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

عبد الهادي. عواطف. (2004). دور مؤسسات المجتمع المدني في الاصلاح التعليمي ومعوقات ذلك من وجهتي المسئولين التربويين ومديري مؤسسات المجتمع المدني التربوية في فلسطين، *رسالة ماجستير*، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.

عبودي، صفاء وخروفة، رعد (2018). البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية-دراسة ميدانية في عينة من شركة الاتصالات النقالة في العراق، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العدد 109*، رسالة دكتوراه منشورة بتاريخ 2018/7/18.

العشي، عبد الله. (2013). الدور السياسي والأمني للمنظمات غير الحكومية في المنطقة العربية، *رسالة ماجستير*، قسم العلوم السياسية، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط.

عمر، دعاء (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 3، العدد 1، ص ص 41-87*.

عمرو، هبة (2016). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين"، *رسالة ماجستير*، جامعة الخليل.

عودة، أنهار. (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد (20)، كلية التربية، جامعة القصيم، السعودية.

الغول، عبد الله. (2011). **منظمات المجتمع المدني: بين النظرية والتطبيق**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

فرح، فرح، وبدوي، مأمون، بابكر، صفاء (2019). أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، المجلد 3، العدد3، ص ص 73-91.

الفقيه، منال (2018). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينة، *رسالة ماجستير منشورة*، كلية التربية، جامعة إب، اليمن لسنة 2018.

القرشي، ياسر (2017). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء)، رسالة دبلوم عالي، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

قنديل، أماني. (2018). **المجتمع المدني في السياقين العربي والغربي**، مجلة الفيصل، موقع الالكتروني: <http://kfcris.com/ar>.

القيسي، سنان (2016). انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب، *رسالة ماجستير منشورة*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 العدد 87 لسنة 2016.

الكبيسي، نوري. (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، *مجلة الدنانير*، كلية الإدارة والاقتصادية في جامعة بغداد، العدد (3)، ص 170-202.

كشكوشة، نجوى (2018). اتجاهات المديرين نحو إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، المجلد 32، العدد1، ص ص 427-464.

الكفارنة، شادي. (2012). **دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز ثقافة التشارك المجتمعي**، مقال منشور على موقع شؤون المرأة.

اللوحي، نبيل، وشبات، جلال. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية نموذجاً، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثاني، التميز الإداري والبيئة الإبداعية.

المحاسنة، لميس (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.

المحمودي، محمد. (2015). مناهج البحث العلمي، ط3، صنعاء: دار الكتب.

مزهري، أسيل وياسر، ياسر (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام" (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55، جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد.

مسن، فهد، إبراهيم، صلاح (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 3، ص ص 80-104.

المصري، مروان (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 12، عدد 1، ص ص 65-82.

مصطفى، إيمان. (2010). بعض متطلبات خفة الحركة في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

المعاضدي، معن. (2011). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوي، المجلة العراقية للعلوم الأردنية، المجلد (7) العدد (29)، ص ص 85-108.

مقاط، تامر (2020). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

نامق، فيصل. (2011). التحليل العاملي لتحديد معايير الجودة المستخدمة في التعليم العالي دراسة حالة في قسم إدارة الجودة الشاملة – الكلية التقنية الادارية – بغداد، *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 7 (28). ص 141-161.

نجم، رامي (2019). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة". *رسالة ماجستير*، كلية إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة.

النشيلي، دينا (2020). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 40، العدد 3، ص ص 163-182.

نصار، منار. (2021). أثر القدرات الابداعية على تحسين الأداء التشغيلي دراسة تطبيقية للعاملين في شركات العمل عن بعد لمجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين، ص 82.

هنية، محمد (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية.

الياسري، أكرم، وغالي، حسين، والشمري، أحمد (2019). الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية – بحث استطلاعي تحليلي لأداء عينة مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 16، العدد 63، ص ص 1-45.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abidin, R, Qammar, R, (2020). " **Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and innovative Climate among Leadership Styles and Employee performance**". University Formerly IBT, Karachi, Pakistan.
2. Abu-Radi, M. (2013). **Ambidexterity and Innovative Performance: The Role of Intellectual Human Capital and Strategic Alliances**, Working Paper, College of Management Georgia Institute of Technology.

3. Acevedo, J & Molina, D, J. (2019). **Exploration and Exploitation in Latin American Firms: The Determinants of Organizational Ambidexterity and The Country Effect.** J. Technol. Manag. Innov. 2019. Volume 14, Issue 4
4. Andriopoulos, J., Lewis, M. P., (2009) "**Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms**". Organization Journal Science, Vol. 20, No.1.
5. Bodwell, W & Chermack, T. (2016). "**Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning**". Technological Forecasting & Social Change, 77 (2): 193–202.
6. Bodwell, W & Chermack, T. (2019). "**Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning**". Technological Forecasting & Social Change, 77 (2): 193–202.
7. Bot, Renaud, A. (2012). "**Critical Success Factors for Effective Strategic Planning in Non – Governmental Organizations in Nairobi Kenya**, Chuka University College.
8. Bryson, et.al, (2018). The Co-evolution of Strategic Alliances, Organization Science, Vol. 9. No. 3., pp. 255-264.
9. Chameeva, J. & Supoet, S. (2008). **Ambidextrous internationalization strategies: The case of Chinese firms entering the world market.** Organizational Dynamics, 41(3)
10. Criswell, et. al., (2012). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New Yor: Press.
11. Danneels, F. (2002). **The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering** Saarland University, Saarbrücken, Germany.
12. Dehaghi, A. K., & Navabakhsh, M. (2014) "**Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in**

- Isfahan Municipality”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(1), 315-356.**
13. Dehagi, G. & Navabakhsh, M. (2014) "**Study the Effect of Organizational Factors (Ingenuity and Excellence) to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality**", International Journal of Applied Management and Technology, 6(3), 32-44
 14. Dewhurst, D. & Navarro, L. (2017). "**Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation Streams**". Organization Science, Vol.16, No.1.
 15. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). **Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game**. Harlow: Wharton School Publishing.
 16. Duncan, R. B. (1976). **The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation**. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), **The management of organization design: Strategies and implementation**. New York: North Holland: 167-188.
 17. Gibson, J. & Birkinshaw, J. (2004). **Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations**. Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management: USA
 18. Gunse, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H., and Hızıroğlu, M. (2018). **Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking**. Kybernetes, 47 (1), 186-207.
 19. Idris & Al-Rubaie, (2013). **Impact factors for innovative work behavior in the public sector: The case of the Dutch Fire Department**. Master thesis of Business.
 20. Judg, D. & Blocken, B. (2008). **How to solve the dilemma of balancing between efficiency and flexibility in project-oriented organizations: A**

- comparative multiple case study. *Nankai Business Review International*, 9 (1), 33-58.
21. Jurksiene, L & Pundziene, A. (2016). **“The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity”**. *European Business Review*, 28(4): 431-448.
22. Kettunen, O. (2010), **"Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms"**, Thesis Helsinki University of Technology, Finland.
23. Khoshnood & Nematizadeh, (2017) **"Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks"**
24. Khoshnood & Nematizadeh, (2017) "Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks"
25. Khoshnood, H. & Nematizadeh, W. (2017) **On the Measurement of Enterprise Agility**, *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, Vol.33, No.3, PP.329-342
26. Lerner, L., Alexandra (1999) "A Strategic Planning for Higher Education", Op. Cit., P. 20.
27. Long, C. (2000). **Measuring Your Strategic Agility**. Consulting to Management C2M, 11(3), 25-37.
28. Lui, et. al., (2010). **A primer For Transformational Leadership in Nonprofit Sector**, *Yonetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11, Sayi: 22.
29. Luu, T. (2016). **“Organizational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence”**. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(6): 583-603.
30. March, J. G. (1991) **"Exploration and exploitation in organizational learning"**. *Organization Science*, Vol. 2, No.1.

31. March, J. G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, Vol. 2, No.1.
32. Mardi, M., Arief, M., Furinto, A., Kumaradjaja, R. (2019). Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology. *Journal of the Knowledge Economy*, 9 (3), 1049-1066.
33. Markides & Oyon, 2010
34. Michael & Lin, J. (2019). **"Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis"**, *Journal Informs*, Vol. (15), No. (4).
35. Mikkosons, M. & Yves dos, U. (2008) **"The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity"**. *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.1.
36. Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. (2003) **"The Practice of Business Statistics: Using data for decisions"**, On the Measurement of Enterprise Agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, Vol.33, No.3, PP.329-342
37. Ofoegbu & Akanbi, (2012) **"The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria"**
38. Ojha, D. (2008). **Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance** (Unpublished PhD Thesis). Clemson University, USA. On The Measurement of Enterprise Agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, Vol.33, No.3, PP.329-342
39. O'Reilly C.A. & Tushman M.L., (2011), **"Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit"**, Vol (53), No. (4)
40. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2018) **"The ambidextrous organization"**. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No.1.

41. Oudan, R., (2010). **“Strategic Decision-Making in the Emerging Field of E-commerce”**, International Journal of Management & Information Systems, Second Quarter, Vol.14, No.2. PP.19-26
42. Oyedijo, A. (2012). **Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian**
43. Papachroni et al., 2014
44. Ping, et al., (2017) **"The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance"**
45. Prahalad, et. al, 2013
46. Raisch, S, Birkinshaw, J, Probst, G & TUSHMAN, M (2008). **"Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance"** Organization Science, 20(4) 685-695.
47. Santala, H. (2009) **Performance and environmental uncertainty**, Business process Management Journal, ISSN:1463-7154.
48. Saurav, L. (2018). **Developing the principals Capacity to lead technology integration within the school: An action research study** (Doctoral dissertation, Capella University).
49. Schnellbacher, B & Heidenreich, S, (2020) **The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering** Saarland University, Saarbrücken, Germany.
50. Schnellbacher, B & Heidenreich, S, (2020) **The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering** Saarland University, Saarbrücken, Germany.
51. Shin, H., Lee, J.-N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). **Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational**

- and firm performance.** International Journal of production economics, 168 (2015),181-196.
- 52.Simsek Zeki, (2009) "**Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding** " Journal of Management Studies, University of Connecticut.
- 53.Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005) "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation Streams". Organization Science, Vol.16, No.1.
- 54.Tallon, A. & Pinsonneault, I. (2011) **Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers' contributions to innovation development.** Doctoral dissertation, University of Regensburg
- 55.Tempelaar, Michiel (2016) **Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation,** integration, contextual and individual attributes, (Unpublished) PhD, Erasmus University Rotterdam
- 56.Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996) "**Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change**". California Management Review, Vol.38, No.1.
- 57.Yigit, M. (2013). "**Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations**". Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management: USA
- 58.Zhang, M (2019). "**Structural Ambidexterity vs**". Contextual Ambidexterity: preliminary Evidence from Malaysia. Full paper proceeding.
- 59.Tran, Huy Q.(2015): **Organizational Ambidexterity in Small Firms: The Role of to Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial**

Orientation, Journal of Business and Economic Policy,.2,(4), Department of Business, Albright College, U.S.A., P31-39

60.Bodwell, Wendy,(2011)," **A Theoretical model of organizational Ambidexterity in Hospitals**",ph.D.Dissertation,University of Colorado state : fort Collins , Colorado,pp.1-270.

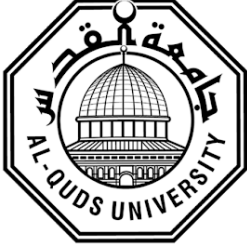
ثالثاً: المقابلات

مقابلة هاتفية مع الأستاذ/ عبد الله الشوا، مسئول العلاقات العامة في شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة

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



استبانة بعنوان

تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في
المحافظات الجنوبية

أخي الكريم/ أختي الكريمة،،،

تحية طيبة وبعد:

يرجو الباحث منكم تعبئة الاستبانة المرفقة بهدف جمع البيانات للبحث العلمي الموسوم، نظراً
لما تتمتعون به من دراية وخبرة بموضوع البحث وعليه فسيكون لرأيكم جدوى كبيرة في إثراء الموضوع
المذكور أعلاه في حال تعبئة الاستبانة المرفقة بقسميها الأول والثاني، ويؤكد الباحث لكم بأن المعلومات
المقدمة منكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم واستجابتكم.

الباحث

القسم الأول :

يُرجى بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعكس رأيك:

المعلومات الضابطة:

النوع الاجتماعي:

() ذكر () أنثى

العمر:

() أقل من 25 سنة () من 25 سنة - أقل من 35 سنة

() من 35 سنة - أقل من 45 سنة () من 45 سنة فأكثر.

المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس

() ماجستير () دكتوراه

سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-أقل من 10 سنوات

() من 10-أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر.

المسمى الوظيفي:

() رئيس مجلس إدارة () عضو مجلس إدارة

() مدير تنفيذي () منسق المشروع

() محاسب () أخرى حدد: _____

القسم الثاني: بيانات الدراسة:

المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية: بالاستجابة السريعة اللازمة لتحقيق سلوكيات الإحساس والاستجابة الكفوة، في بيئة سريعة التغيير

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية					
الانفتاح والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة مختلفة من الأفراد والمنظمات					
1.					تحرص المنظمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.
2.					تمتلك المنظمة القدرة على وضع خطة استراتيجية رشيقة لمواجهة كافة التحديات.
3.					تبذل المنظمة جهود متواصلة لحشد طاقتها وجهودها وتعزيز امكانياتها.
4.					تشرك المنظمة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
5.					تعمل المنظمة على توزيع مواردها والاستفادة منها بمرونة عالية.
6.					تستفيد المنظمة من النماذج والتجارب العالمية والجهات الفاعلة في مجال عملها.
7.					تتقبل المنظمة الأفكار الخارجية وتحرص على مناقشتها باستمرار.
البعد الثاني: وضوح الرؤية					
النظرة والطموح للمستقبل الذي تحاول المنظمة الوصول إليه بالاعتماد على كل ما تملكه من قدرة في مواجهة الظروف الداخلية والخارجية لها					
1.					لدى المنظمة الرؤية الواضحة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجه التحديات.
2.					تترجم المنظمة رؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والسياسات والأنشطة الواقعية
3.					يتم إبقاء العاملين في المنظمة على اطلاع ودراية واضحة برؤية المنظمة.
4.					يوجد تكامل وانسجام تام بين وحدات المنظمة وأقسامها.

					5. ترتبط رؤية المنظمة مع أهدافها مع خطتها الاستراتيجية للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية.
					6. تتفخر المنظمة بما تحاول تحقيقه لخدمة المستفيدين.
البعد الثالث: المقدرات الجوهرية					
هي الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة والذي ينتج عن المعارف والمهارات لإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات باحترافية عالية					
					1. يتوفر لدى المنظمة المعرفة والدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون.
					2. تعمل المنظمة على توفير ما يلزم من موارد بشرية متخصصة لتقديم أفضل الخدمات.
					3. تحافظ المنظمة على العاملين من ذوي الكفاءات والخبرات المميزة.
					4. تمتلك الطواقم العاملة بالمنظمة المهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات المستفيدين.
					5. تحافظ المنظمة على السمعة الطيبة في المجتمع.
					6. تخصص المنظمة المبالغ المناسبة لتحسين عملياتها وإثبات نفسها في المجتمع.
					7. تحرص المنظمة على تفعيل عمليات نقل المعرفة والتعلم الذاتي بين الطواقم العاملة.
البعد الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية					
وهي الوصول إلى الأهداف النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والخدمات التي تقدمها					
					1. تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.
					2. تترجم المنظمة أهدافها الاستراتيجية بكل واقعية.
					3. تُراعي المنظمة استغلال الفرص والعمل على تجنب التهديدات.
					4. تعتبر المنظمة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية يشكل إضافة قيمة للمواطنين والمجتمع.
					5. تصيغ المنظمة أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية الرئيسية.

					6. ترتبط الأهداف الاستراتيجية لكل قسم داخل المنظمة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل.
					7. توظف المنظمة كل طاقاتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة.
البعد الخامس: المسؤولية المشتركة					
هي أن يتم التعامل مع كافة الأطراف بفاعلية وأن تكون المسؤولية موزعة بينهم ليساهموا في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي تجميعي.					
					1. تتعامل المنظمة مع الأخطاء كفرص جيدة للتطوير والتحسين.
					2. تعمل المنظمة على سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهتم المستفيدين على حد سواء.
					3. تشجع المنظمة على مبدأ المسؤولية المشتركة للعاملين.
					4. توفر المنظمة للعاملين سهولة الحصول على المعلومات اللازمة لعملهم.
					5. تشارك المنظمة أصحاب المصالح لديها بشكل كامل في التخطيط وتنفيذ المشاريع والتأكيد على أهمية دورهم في الوصول إلى النتائج المرجوة.
					6. تتعامل المنظمة مع جميع الأطراف على أنهم شركاء في المسؤولية في تحقيق الأهداف المرغوبة.
					7. تحرص المنظمة على تقييم الأداء بشكل سنوي لقياس مدى رضا المستفيدين على خدماتها.
البعد السادس: سرعة الاستجابة					
هي مدى السرعة التي تنعكس بها قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء فوري وسريع إذ توفرت الفرص الخاصة بذلك					
					1. تشرك المنظمة الطواقم العاملة بها عند وضع خططها الاستراتيجية لضمان الفهم الكافي لتفاصيلها.
					2. تكيف المنظمة استراتيجيتها لتتلاءم مع التغيير الحاصل في الظروف والبيئة المحيطة بها.
					3. يشارك المنظمة العاملون بمناقشة استراتيجيتها بكل فعالية.
					4. تتشاور المنظمة مع العاملين في آليات العمل والتوجهات المستقبلية.

					5. تقوم المنظمة بإعادة تكوين مواردها بنجاح من أجل التوصل إلى خدمات جديدة.
					6. تضع المنظمة خطط واضحة للتعامل مع التهديدات والتحديات.

ثانياً: محور البراعة التنظيمية: أنها التعامل مع الأنشطة المختلفة داخل المنظمة الواحدة من منظمات المجتمع المدني بطريقة الاستكشاف والاستغلال وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مرن

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	تقوم المنظمة بتغيير آليات عملها لتتوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئة اعمالها.					
2.	تعمل المنظمة على تحديث وسائلها التكنولوجية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي في البيئة الخارجية.					
3.	تسعى المنظمة باستمرار لاستقطاب الافراد ذوي المهارات والخبرات العالية					
4.	تسعى المنظمة باستمرار لتوفير مصادر تمويل جديدة.					
5.	تقوم المنظمة بتحديد أولويات العمل بما يتماشى مع الخطط الوطنية المقررة.					
6.	تقوم المنظمة بالبحث عن أي فرص محتملة تشكل اطارا جديدا لتقديم خدماتها.					
7.	تهتم المنظمة بتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة للاتصال.					
8.	تقوم المنظمة بتوفير خدماتها الحالية بشكل مميز .					
9.	تؤكد المنظمة على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء.					
10.	تعتمد المنظمة أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على احتياجات ورغبات المتعاملين معها.					
11.	تهتم المنظمة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.					
12.	تُجري المنظمة بحثاً مستمراً لمعرفة توجهات المستفيدين.					

					13. تصرف المنظمة المال اللازم للاستفادة من الفرص المتاحة.
					14. يترجم الهيكل التنظيمي مبدأ البعد عن الروتين في تنفيذ الاعمال المتنوعة.
					15. يسهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
					16. يسهل تنفيذ القرارات المتخذة من الإدارة العليا بسبب انخفاض اعداد المستويات الإدارية التي يتطلب المرور بها للوصول الى مرحلة التنفيذ
					17. يسمح الهيكل التنظيمي بإقامة التكتلات غير الرسمية.
					18. يسمح الهيكل التنظيمي بالعمل التشاركي بين الافراد في دوائر العمل المختلفة.
					19. يسمح الهيكل التنظيمي بإعادة تعريف الوظائف استجابة للتغيرات الطارئة في بيئة العمل.

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الاسم	الدرجة الأكاديمية	مكان العمل
محمد سالم	أستاذ دكتور	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
تهاني جفال	استاذ مساعد	جامعة القدس أبو ديس
احمد فرج الله	استاذ مساعد	جامعة الأقصى
أيمن الديراوي	استاذ مساعد	جامعة الأقصى
ايمن راضي	استاذ مساعد	موظف حكومي
بدر حمدان	استاذ مساعد	مجموعة من الجامعات
بلال البشيتي	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
علي أبو جراد	أستاذ مساعد	جامعة غزة
نادر ابو شرح	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين
محمد الراعي	استاذ مساعد	موظف حكومي

ملحق رقم (3) كتاب تسهيل المهمة



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ 2021 - 8 - 16

تسهيل مهمة

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالب/ة جبراد سيرة سباعية ورقمه/ها الأكاديمي: 219.1.2.287.....
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث ودراسة عن:
.....
.....
.....
وعليه نرجو التكرم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن
المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير،،،

الأستاذ المساعد الدكتور
محمد صلاح الدين

د. تهاني جفال
منسقة برنامج التنمية المستدامة

نسخة : الملف

هاتف: 28632001
E-mail: tjaffal@staff.alquds.edu

جامعة فلسطين - غزة - مدينة الزهراء

ملحق رقم (4) أسئلة المقابلة

1. هل لديك معرفة بمصطلح الرشاقة الاستراتيجية؟
2. الي أي مدى تطبق المنظمة البراعة التنظيمية؟
3. ما مدى معرفتكم بالبراعة التنظيمية وهل يتم تطبيقها بالمنظمة؟
4. كيف يتم التواصل مع المانحين واستكشاف الفرص واستغلالها وبناء هيكل مرن مناسب وفرص مناسبة؟
5. إلى أي مدى تعتمد المنظمة أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على احتياجات ورغبات المتعاملين؟
6. إلى أي مدى تمتلك المنظمة هيكل تنظيمي مرن ليستجيب للتغيير؟
7. إلى أي مدى تطبق المنظمة محفزات لاستغلال الفرص المتاحة؟
8. إلى أي مدى تقوم المنظمة باستكشاف الفرص الجديدة؟

فهرس الملاحق

130	ملحق رقم (1) الاستبانة
137	ملحق رقم (2) أسماء المحكمين
138	ملحق رقم (3) كتاب تسهيل المهمة
139	ملحق رقم (4) أسئلة المقابلة

فهرس الجداول

جدول رقم (1.1) الدراسات السابقة التي ارتكز عليها الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية).....	7
جدول رقم (2.1) :الدراسات السابقة التي ارتكز عليها الباحث في تحديد أبعاد المتغير التابع (البراعة التنظيمية) .	8
جدول رقم (1،2): مفهوم الرشاقة الاستراتيجية	11
جدول رقم (2.2): مفهوم البراعة التنظيمية.....	20
جدول رقم (3.2) أبعاد البراعة التنظيمية حسب آراء بعض الباحثين	26
جدول رقم (4.2) الاختلافات بين أنشطة الاستكشاف والتوسيع	31
جدول (5.2) مفاهيم منظمات المجتمع المدني.....	33
جدول رقم (8.2) الفجوة البحثية للدراسة	62
الجدول (1.3) يوضح محتويات الاستبانة.....	66
جدول (2.3): المحك المعتمد في الدراسة.....	66
جدول (3.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول (الحساسية الاستراتيجية).....	68
0.000	68
جدول (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثاني (وضوح الرؤية) ...	69
جدول (5.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الثالث (المقدرات الجوهرية).....	70
جدول (6.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الرابع (اختيار الأهداف الاستراتيجية).....	71
جدول (7.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد الخامس (المسؤولية المشتركة).....	72
جدول (8.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للبعد السادس (سرعة الاستجابة).....	73
جدول (9.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني (البراعة التنظيمية)	74
جدول (10.3): الصدق البنائي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية من خلال معامل ارتباط بيرسون..	76
جدول (11.3): نتائج الصدق التقاربي من خلال درجة التشبع لأبعاد ومحاور الدراسة	77
جدول (12.3): نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة.	78

- جدول (13.3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....79
- جدول (1.4): الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات الشخصية (عدد المستجيبين = 203) 82
- جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة بشكلها العام.....83
- جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول " الحساسية الاستراتيجية".....85
- جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني " وضوح الرؤية"87
- جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث " المقدرات الجوهرية".....89
- جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "اختيار الأهداف الاستراتيجية".....91
- جدول (7.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "المسؤولية المشتركة".....93
- جدول (8.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "سرعة الاستجابة"95
- جدول (9.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "البراعة التنظيمية"97
- جدول (11.4): نتائج الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد.....100
- جدول (12.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الرضاقة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية.....105
- جدول (13.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول البراعة التنظيمية تعزى للمتغيرات الضابطة.....107

فهرس المحتويات

الإهداء	أ.....
إقرار	ب.....
الشكر والتقدير	ج.....
مصطلحات الدراسة	د.....
ملخص الدراسة	و.....
Abstract	ز.....
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.....
1.1 مقدمة	1.....
2.1 مشكلة الدراسة	2.....
3.1 أسئلة الدراسة	3.....
4.1 فرضيات الدراسة	4.....
5.1 أهمية الدراسة	5.....
6.1 أهداف الدراسة	6.....
7.1 متغيرات الدراسة	6.....
1.7.1 نموذج الدراسة:	9.....
8.1 حدود الدراسة	9.....
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	10.....
مقدمة	10.....
1.2 المبحث الأول: الرشاقة الاستراتيجية	10.....
2.2 المبحث الثاني: البراعة التنظيمية	20.....
3.2 المبحث الثالث: منظمات المجتمع المدني	32.....

37	4.2 الدراسات السابقة:
37	1.4.2 مقدمة:
38	2.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية:
47	3.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير التابع: البراعة التنظيمية:
56	4.4.2 دراسات تناولت الربط بين متغيرات الدراسة:
59	5.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
63	الفصل الثالث: منهجية واجراءات الدراسة.....
63	مقدمة.....
64	1.3 منهج الدراسة.....
64	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
65	1.2.3 العينة الاستطلاعية:
65	3.3 محتوى أداة الدراسة.....
66	1.3.3 المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):
67	4.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).....
67	1.4.3 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):
67	2.4.3 صدق الاتساق الداخلي:
68	1.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية:
68	2.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: وضوح الرؤية:
69	3.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: المقدرات الجوهرية:
70	4.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية:
71	5.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: المسؤولية المشتركة:
72	6.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد السادس: سرعة الاستجابة:

73	7.2.4.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: البراعة التنظيمية:
75	3.4.3 الصدق البنائي:
75	1.3.4.3 الصدق البنائي من خلال الطريقة الأولى اختبار معامل ارتباط بيرسون:
76	2.3.4.3 الصدق البنائي من خلال طريقة الصدق التقاربي:
78	5.3 ثبات أداة الدراسة.....
78	6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
79	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
80	الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج.....
80	مقدمة.....
80	1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقا للمعلومات الشخصية.....
82	2.4 نتائج تحليل المتغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام.....
84	3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية".....
84	1.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول "الحساسية الاستراتيجية":
86	2.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني "وضوح الرؤية":
88	3.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث "المقدرات الجوهرية":
90	4.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الرابع "اختيار الأهداف الاستراتيجية":
92	5.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الخامس "المسؤولية المشتركة":
94	6.3.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد السادس "سرعة الاستجابة":
96	4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "البراعة التنظيمية":.....
99	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
109	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
109	مقدمة:.....

110.....	1.5 النتائج
113.....	2.5 التوصيات
114.....	3.5 توصيات بدراسات مستقبلية
115	قائمة المراجع
115.....	أولاً: المراجع العربية
122.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
129.....	ثالثاً: المقابلات
130.....	قائمة الملاحق
130.....	ملحق رقم (1) الاستبانة
137.....	ملحق رقم (2) أسماء المحكمين
138.....	ملحق رقم (3) كتاب تسهيل المهمة
139.....	ملحق رقم (4) أسئلة المقابلة
140	فهرس الملاحق
141.....	فهرس الجداول
143	فهرس المحتويات