

البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة

د. جلال إسماعيل شبات

أستاذ إدارة الأعمال المشارك جامعة القدس المفتوحة، قطاع غزة 2021
jshabat@hotmail.com

تاريخ نشر البحث: 2021/12/1

تاريخ استلام البحث: 2021/11/2

الملخص:

تهدف الدراسة الى تحديد مستوى العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني من خلال التطبيق على شبكة المنظمات الاهلية في قطاع غزة، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على العاملون بشبكة المنظمات الاهلية وعددهم (45) وقد تم استرداد (37) استبانة بنسبة 82%، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها، أن العلاقة بنسبة البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي بلغت (0.829) وهي علاقة طردية قوية، كما يوضح معامل التحديد أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبة (68.7%) من التخطيط الاستراتيجي والباقي يعود لعوامل أخرى.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، شبكة المنظمات الاهلية.

المقدمة

التطور الحاصل في بيئة المنظمات والمؤسسات والشركات بغض النظر عن القطاع التي تنتمي اليه (خاص، عام أو أهلي) يتطلب بالضرورة تبني أنماط متطورة من التفكير والأداء لمواكبة التطور السريع في بيئة المنظمات على المستوى الداخلي والخارجي، فالنظرة الاستراتيجية التي تتبنى منهج التخطيط الاستراتيجي من رؤى ورسالة واهداف وإجراءات وسياسات وتحليل، تتطلب مدخل ابداعي لمواكبة تلك التغيرات الدراماتيكية الحاصلة في بيئة المنظمات، وقد اقتصت هذه الدراسة في البحث في أسلوب البراعة التنظيمية من حيث الاستغلال الأمثل لما هو موجود ومتوفر في بيئة المنظمة ويمكن توظيفه بشكل يتناسب مع النظرة الاستراتيجية للمنظمة من خلال مبدأ الاستكشاف المستمر في مستقبل المنظمة، كذلك مبدأ الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بممارسة كل هذه الأشياء بعيداً عن البيروقراطية والسلوك التقليدي في ممارسة الأنشطة داخل منظمات المجتمع المدني وعلى وجه الخصوص المنظمات النسائية منها.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

إستناداً لتجربة الباحث في ميدان منظمات المجتمع المدني، فقد لاحظ أن المنظمات النسائية تتميز عن غيرها في اعداد البرامج والمشاريع التي يتم تبنيها من جهات التمويل، على قاعدة وضوح وارتباط تلك البرامج والمشاريع مع الخطط الاستراتيجية لتلك

المنظمات، وقد جاءت دراسة (وزوز، 2019) لتؤكد على وجود التخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني بوجه عام والمنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية بشكل خاص، ويتم تبنيه بشكل متوسط حيث بلغت الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي (74.8%) وهي درجة يجب النهوض بها لتكون أفضل من ذلك، لذلك جاءت فكرة هذه الدراسة للبحث في دعائم التخطيط الاستراتيجي من ناحية وإظهار دور البراعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة من ناحية أخرى، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي في شبكة المنظمات الأهلية؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما مستوى توافر البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) في شبكة المنظمات الأهلية؟
- 2) ما واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) في شبكة المنظمات الأهلية؟
- 3) هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في شبكة المنظمات الأهلية؟
- 4) هل توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين حول علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف وهي كما يلي:

- 1) تحديد مستوى توافر البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) في شبكة المنظمات الأهلية.
- 2) التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) في شبكة المنظمات الأهلية.
- 3) توضيح العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في شبكة المنظمات الأهلية.
- 4) تحديد الفروق إذا ما وجدت في استجابات المبحوثين حول علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي والتي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- 5) تقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد منظمات المجتمع المدني في الاستفادة من المفاهيم الإدارية المعاصرة بأبعادها المختلفة في تخطيط أنشطتها ومشاريعها المستقبلية.

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 ومنتخذي القرارات فيها لتسيير وتسهيل التعامل مع جهات التمويل المختلفة.

الاهمية العلمية (النظرية):

- هذه الدراسة تسلط الضوء على مدخلان من مداخل الفكر الإداري المعاصر وهما البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي كمدخل لجلب الدعم والمنح من المانحين.
- إثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة نثري مواقع وأماكن الباحثين عن تلك المعرفة.

الاهمية العملية (التطبيقية):

- تقديم مقترحات وتوصيات لمتخذي القرار في منظمات المجتمع المدني العاملة بقطاع غزة تساعدهم في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق التخطيط الاستراتيجي.
- تقديم معلومات في مجال البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لتشكيل عوناً للباحثين في مجال الدراسات البحثية مستقبلاً.

متغيرات الدراسة:**المتغير المستقل: البراعة التنظيمية:**

وذلك من خلال أبعادها التالية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن). (صوص، 2018)

جدول رقم (1): يبين الدراسات السابقة التي ارتكزت عليها الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل (البراعة التنظيمية)

الرقم	الدراسة	الاستغلال	الاستكشاف	هيكل تنظيمي مرن	البراعة التنظيمية ككل
1.	(صويص، 2018)	√	√	√	
2.	(حسين، 2018)				√
3.	(ابراهيم، 2017)	√	√		
4.	(راضي، 2017)	√	√	√	
5.	(البناء، 2016)	√	√	√	
6.	(LUU, 2016)	√	√	√	
7.	(Jurksiene, &Pundziene,2016)	√	√	√	
المجموع		6	6	5	2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة في الجدول، 2021

المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي: وذلك من خلال الأبعاد التالية (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل)**جدول رقم (2): يبين الدراسات السابقة التي ارتكزت عليها الباحث في تحديد أبعاد المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)**

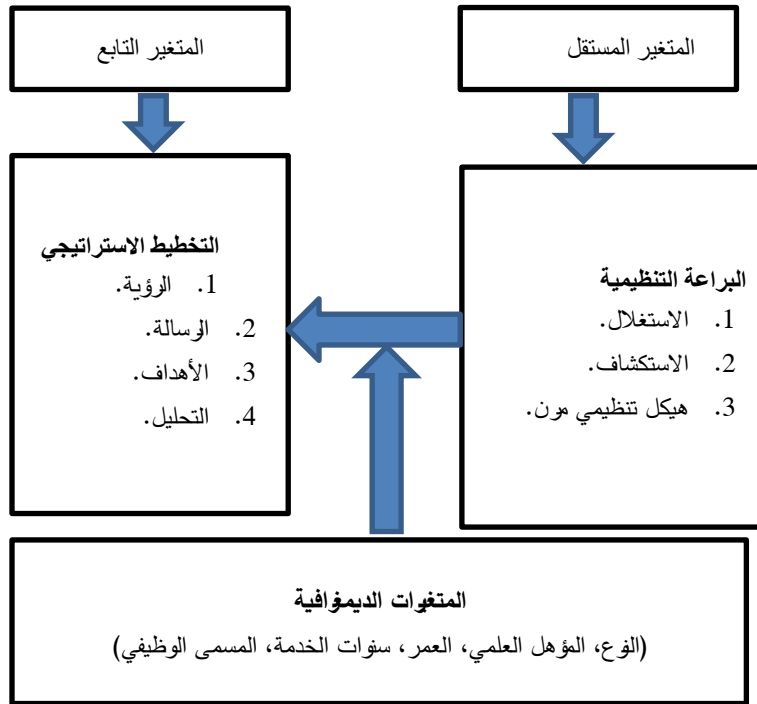
الرقم	الدراسة	الرؤية	الرسالة	الأهداف	التحليل
1.	(الغوطي، 2017)	√	√	√	√
2.	(جعفر، 2017)	√	√	√	√
3.	(الأغا وآخرون، 2014)	√	√	√	√
4.	(جرار ودويكات، 2013)	√	√	√	√
5.	(Defifo, 2012)	√	√	√	√
6.	(Hoffman, 2011)	√	√	√	√
المجموع		6	6	6	6

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة في الجدول، 2021.

المتغيرات الديمغرافية:

وهي المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وقد تم تحديدها كالتالي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

نموذج الدراسة:



شكل رقم (1): شكل يوضح نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً للدراسات السابقة 2021.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: تناولت علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي في شبكة المنظمات الأهلية.
- الحد البشري: العاملين في شبكة المنظمات الأهلية (مجلس الإدارة، الإداريين والعاملين على بند المشاريع في الشبكة).
- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال العام 2021م.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

الإطار النظري ومصطلحات الدراسة:

البراعة التنظيمية:

أكد العديد من الباحثين أن البراعة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ تساهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات. (Elizandra, Vieira & Galdamez, 2018) من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها، (Xiuxia, Fangwei, Mouxuan, 2018) وبالتالي الحفاظ على ديمومتها، (Maedi et., 2018) ويعد (Duncan, 1976) أول من استخدم مصطلح البراعة التنظيمية للإشارة إلى قدرة المنظمات على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار. وقد أوضح (March, 1991, Sauav, 2018) أن البراعة التنظيمية تعني السعي في نفس الوقت لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف إمكانات جديدة، أي التوفيق بين العمليات الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل.

وقد أجمع الباحثون في تعريفاتهم للبراعة التنظيمية على أنها سعي لتحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن والقدرة على تحقيق التوازن بينهما من اختيار أحد الطرفين إذ إن هذه القدرة تقود المنظمات إلى خلق أسواق ناشئة مع عدم التأثير في

الأسواق الحالية. (Datta, 2011)، وكذلك توفيق بين موارد المنظمات والسوق المنافسة (عويس، 2015)، وتؤدي إلى زيادة أرباح المنظمات وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل بيئة الأعمال التنافسية. (Yigit, 2013) كما وعُرفت 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) ويعرف الباحث البراعة التنظيمية بأنها قدرة إدارة الشركة على استغلال نقاط القوة لديها للوصول إلى استكشاف الفرص المتاحة في السوق، لتحقيق التفوق التنافسي، مع ضمان التوازن بين البحث عن نقاط القوة لاستغلالها، والبحث عن الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاكتشافها.

التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي امتداداً للتخطيط العلمي الذي ظهر في عشرينات القرن الماضي، حيث استخدم التخطيط الاستراتيجي كمفهوم بديل لمصطلح التخطيط بعيد المدى، وذلك عندما تزايدت عيوب التخطيط الذي كان سائداً آنذاك، أو ما أطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الذي كان يُغلب عليه الوقوف على الأوضاع الراهنة والاجراءات الروتينية؛ لينتقل إلى التخطيط الديناميكي الذي يؤثر بفاعلية في توجيه مسيرة النظام التعليمي؛ لينتقل بعد ذلك من التخطيط التكتيكي الذي عرّق في الجزئيات والتفاصيل الشكلية على حساب النظرة الكلية، إلى التخطيط الاستراتيجي الذي أخذ يتشكل بنهج جديد يركز على التفكير؛ على اعتبار أنه مقدار قراءة المستقبل واستشراف احتمالات تغييره بحيث يمكن اختيار خط السير أو البديل الاستراتيجي الأمثل. (محمد، 2011: 45)

كما عُرف على أنه التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل. (المغربي وغربية، 2006: 111)

وكذلك عرفه بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية الخارجية". (حافظ والبحيري، 2006: 88)

ويُعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه قيام الإدارة العليا بمشاركة العاملين في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لوضع رؤية قادرة على تحقيقها مستقبلاً، وبناء رسالة تميز المؤسسة عن غيرها، ووضع الاستراتيجيات القادرة على تحقيق الأهداف طويلة الأجل، مع الاهتمام بخطوات تطبيق الاستراتيجية ومتابعة تطبيقها من خلال الرقابة الاستراتيجية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل: البراعة التنظيمية:

1) دراسة (علوان وآخرون، 2019) بعنوان "دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجيات التمكين دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء". هدفت الدراسة للتعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجيات التمكين دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة الدراسة عشوائياً من موظفي المصارف التجارية في بابل وكربلاء قوامها (40) موظفاً جرى استطلاع آراءهم وتحليلها للتحقق من مدى قدرة المنظمة البارعة واسهامها في تعزيز استراتيجيات التمكين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تمتع معظم أفراد العينة المبحوثة بالقوة والمعرفة في تنفيذ وظائفهم داخل المنظمة المبحوثة، وأن معظم العاملين لدى المنظمة المبحوثة تمتلك قدر من المعرفة والتي تساعدها على تنفيذ عملياتها المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد أهم الطوق التي من الممكن أن تعتمد عليها في تمكين مواردها البشرية بالشكل الذي يساعد على رفع معنويات هذه الموارد وتحسين أدائها من جهة

وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، كما أوصت بأنه ينبغي على المنظمة المبحوثة أن تخصص بعض المعلومات في توجيه رسالة إعلامية إلى مواردها البشرية حول أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء تبني المشاريع الريادية فيها.

(2) 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 لمناسيته للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في عدة بنوك عاملة في قطاع غزة منها بنك فلسطين وبنك القاهرة عمان والبنك الإسلامي العربي والبنك الإسلامي الفلسطيني، وتكونت عينة الدراسة من 120 فرداً من العاملين في البنوك العاملة في فلسطين بقطاع غزة، 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 تلبية احتياجات المستفيدين بشكل يومي والعمل على زيادة الخدمات المقدمة.

(3) 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 جميع العاملين في شركة أسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق (محافظة نينوي) 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 المستفيدين 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 تعتمد عليها القيادات الإدارية لمنظمات الأعمال في عملية صنع القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل.

(4) 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، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة تأثيراً في النجاح الاستراتيجي في المصرف عينة البحث وهذا ما يؤكد بامتلاكه لقيادات قادرة على التنافس، أحتل 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 التغيرات 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.

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

"Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي من جهة، إضافة إلى تعرف العلاقة بين التشارك المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد، كما هدفت إلى تعرف 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 واجراء التحليل الاحصائي 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 ائتشارك 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.

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

"The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity

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 تطبيقين وأن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلاقة 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.

التعقيب على الدراسات التي تناولت المتغير المستقل: البراعة التنظيمية:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) في كونها ركزت على قطاع العمل الأهلي، بينما ركزت جميع الدراسات السابقة على القطاع الخاص والربحي، إضافة إلى ان الدراسة الحالية اعتمدت البراعة التنظيمية كمتغير مستقل وهذا ما يختلف مع دراسة (صويص، 2018)، ودراسة (حسين، 2018)، كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها ربطت البراعة التنظيمية وعلاقتها بعملية التخطيط الاستراتيجي. ويجدر الإشارة هنا إلى ان جميع الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية قد اعتمدت على ابعاد البراعة التنظيمية "الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن" وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى توافق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة باتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ماعدا دراسة (Jurksiene & Pundziene, 2016) الذي اتبعت المهج الوصفي واستخدمت تحليل المحتوى كأداة للدراسة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي:

1. دراسة (وزوز، 2019) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية: الواقع والمأمول". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من 228 منظمة نسوية وفق سجلات وزارة الداخلية الفلسطينية لعام 2018، حيث استخدمت الدراسة العينة العمدية القصدية للمنظمات الأهلية النسوية التي لديها خطة استراتيجية مكتوبة، وتكونت من 36 منظمة أي بنسبة معاينة 15.8% من حجم المجتمع الكلي، وهي عينة ممثلة إحصائياً، واستخدمت الدراسة الطريقة الكمية والمنهج الوصفي للوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية، مستخدماً الاستبانة كأداة للبحث بالإضافة إلى إجراء 5 مقابلات مع مدراس عدد من المنظمات النسوية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود تخطيط استراتيجي ويتم تبنينه بشكل متوسط في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة النسبة المئوية 70.8%، وقد جاءت أعلى المحاور تطبيقاً للتخطيط الاستراتيجي موقف الإدارة العليا الداعم والمؤيد للتخطيط الاستراتيجي بنسبة 77.6% تلاه محور وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات) بنسبة 75.8% تلاه محور (التحليل الاستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية) بنسبة 74% وأخيراً محور (التحليل الاستراتيجي/ تحليل البيئة الخارجية

بنسبة 70.2%. وقد أظهرت الدراسة وجود معوقات إضافية لعملية التخطيط الاستراتيجي غير التي ذكرت في الاستبانة كان أبرزها إشكاليات التمويل الأجنبي، والتغيرات السياسية والاقتصادية والأوضاع غير المستقرة في فلسطين، ووجود تنافس بين المنظمات النسوية نفسها.

2. دراسة (الغوطي، 2017) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم بمحافظة غزة" اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم 186 فرداً وتم معالجة البيانات احصائياً، وأهم ما توصلت إليه الدراسة، بلغ الوزن النسبي الكلي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة (76.08%)، أي أن هناك درجة توافر كبيرة، بلغ دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بنسبة (77.03%)، للموارد المادية والتكنولوجية بنسبة (79.93%)، وللأنظمة والعمليات بنسبة (75.56%)، ولإدارة جودة الخدمات بنسبة (71.97%)، كما كانت أهم التوصيات، ضرورة مراعاة فريق التخطيط عند اعداد الخطة الاستراتيجية، لوضع السياسات والاستراتيجيات والأهداف التنفيذية في ضوء محددات رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة جودة الخدمات لما لها من أثر كبير في تحسين وتطوير الخدمات وزيادة كفاءة العاملين وتحسين أداء الجامعة ككل.

3. دراسة (جعفر، 2017) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات – دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، ووزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظفاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها وجوب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية وأخذ آرائهم فيها، ويجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤيا العاملين في إدارة الأزمات، ضرورة تبني المؤسسات العامة التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويل الأجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

4. دراسة (الأغا وأخرون، 2014) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة – دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في قطاع غزة".

هدف هذا البحث إلى توضيح العلاقة بين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة لهذا اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب المكتبي والميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وتحليلها احصائياً لاختبار صحة فرضيات البحث من خلال استرداد (69) استبانة من العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر باستخدام طريقة المسح الشامل. وأظهرت نتائج الدراسة: أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بشكل عام، وبدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف الإنمائية، تؤثر صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً، وبدرجة مرتفعة جداً على تحقيق الأهداف الإنمائية. أوصى الباحثون الإدارة العليا في مؤسسات التمويل الأصغر بالتوصيات التالية: بضرورة دمج الأهداف الإنمائية أثناء مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال استهداف الفقراء، وذوي الدخل المحدود، والعمل على تفعيل وتعزيز الأهداف الخاصة بتحسين التعليم والصحة من خلال تقديم برامج تمويل خاصة لتحقيق هذه الأهداف، وتوفير موارد مالية داخلية وخارجية لتحقيق الأهداف الإنمائية، ومتابعة وتقييم الأداء الاجتماعي وفقاً لمعايير محددة تراعي تحقيق الأهداف الإنمائية، كما أوصى الباحثون المؤسسات الحكومية، والمؤسسات الدولية المانحة على ضرورة التنسيق بين خطط التنمية الوطنية، وخطط المؤسسات الدولية المانحة، من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية بكفاءة وفعالية، وتقديم المنح المالية الكافية لمؤسسات التمويل الأصغر لتمكينها من تقديم خدمات مالية لأكثر عدد من الفقراء.

5. دراسة (Defifo, 2012) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي: تحليل في كلبتين صغيرتين" في الولايات المتحدة الأمريكية.

"Strategic Planning Process: an analysis in small colleges"

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات. واتباع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن أن يستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (كارينجي، 2005)، وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث، وهاتان المؤسستان هما (أوكينا وكوبر). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وأن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة توضح رؤية المؤسسة المستقبلية والتطلعات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال السنوات القادمة، ويجب على الإدارة تعزيز الثقة بينها وبين العاملين وتدعيم الإدارة لمشاركة العاملين في كافة القرارات المتعلقة بالعمل.

التعقيب على الدراسات التي تناولت المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي:

تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) في كون جميع هذه الدراسات تناولت المؤسسات العامة، ولكن تختلف مع الدراسة الحالية في اعتمادها التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل. ويجدر الإشارة هنا إلى ان جميع الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي قد اعتمدت على التخطيط الاستراتيجي "الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل" وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى توافق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة باتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ماعدا دراسة (Defifo, 2012) الذي اتبعت المهج الوصفي واستخدمت المقابلة والمجموعات المركزة كأداة للدراسة.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً:

1. دراسة (أبو زيد، 2019) بعنوان "دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المتمثلة في (القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، وانتهاز الفرصة) على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، شملت عينة الدراسة على (150) شركة تعمل في مختلف القطاعات وبلغت نسبة الاستجابة 92.7%، ولغرض تحقيق الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحثة استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تطبيق الشركات المساهمة العامة للتفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط، وكذلك تحقيق الشركات المبحوثة لمستويات متوسطة من البراعة التنظيمية، كما توصلت الدراسة على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات المبحوثة بتبني التفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات لما له من أهمية بارزة في تحسين الموقع التنافسي، والقيام بتنمية وتطوير قدرات المديرين في مختلف المستويات الإدارية في مجال التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال التدريب والندوات وورش العمل، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتسهيل عملية التفكير الاستراتيجي مثل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي.

2. دراسة (Gunsel, et., al., 2018) بعنوان "العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بتركيا".

Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تركيا، ولتحقيق غرض الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تركيا، واشتملت عينة الدراسة على 105 شركات صغيرة ومتوسطة الحجم وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أن البراعة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين التخطيط الاستراتيجي، وأن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون متكامل الأركان بكافة أبعاده الأربعة، وأن هناك انعكاس للبراعة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي.

التعقيب على الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً:

تتوافق الدراسة الحالية بصورة كبيرة مع دراسة (Gunsel, et., al., 2018) على مستوى هدفها في دراسة للعلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي وابعاد كل من هذه المتغيرات وكذلك منهج وأدوات الدراسة ولكن مع اختلاف مجتمع الدراسة الذي يتمثل في الشركات الصغيرة والمتوسطة بينما في الدراسة الحالية يتمثل في منظمات المجتمع المدني. وبالجانب الآخر فإن الدراسة الحالية تختلف مع هدف دراسة (أبو زيد، 2019) وذلك بدراسته لدور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية وهذا اختلف أيضاً شمل مجتمع الدراسة بدراسته للشركات المساهمة العامة، بينما تتفق مع الدراسة الحالية بالمنهجية والأدوات باتباعها المنهج الوصفي التحليلي واستخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يختلف هدف الدراسة الحالية مع اهداف غالبية الدراسات السابقة ما عدا دراسة (Gunsel, et., al., 2018) في دراستها لعلاقة البراعة التنظيمية كمتغير مستقل بالتخطيط الاستراتيجية كمتغير تابع، ولكن بالرغم من الاختلاف في الهدف العام ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا انها تتفق مع ابعاد المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة على مستوى المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) وكذلك المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) كما أن منهجية وادوات الدراسة الحالية تتفق مع غالبية الدراسات السابقة باتباعها للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ما عدا دراسة (Jurksiene & Pundziene, 2016) الذي اتبعت المهج الوصفي واستخدمت تحليل المحتوى كأداة للدراسة، ودراسة (Defifo, 2012) الذي اتبعت المهج الوصفي واستخدمت المقابلة والمجموعات المركزة كأداة للدراسة. اما بالنسبة لمجتمع الدراسة فإن الدراسة الحالية قد تميزت بدراستها لمؤسسات المجتمع المدني، وهذا ما يختلف مع جميع الدراسات السابقة ما عدا دراسة (وزوز، 2019).

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة: يتمثل في جميع أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالوظائف الإدارية والمشاريع المحيطة في شبكة المنظمات الأهلية والبالغ عددهم (45).

عينة الدراسة: تمثلت في مجتمع الدراسة ككل حيث تم استخدام اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وتخصصاتهم حيث تم توزيع (45) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (37) استبانة بنسبة استرداد بلغت 82%. المنهج والأداة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الإجابة على السؤال الأساس للدراسة، وماهية وطبيعة الظاهرة موضوع البحث، ويشمل ذلك تحليل الظاهرة، وبيئتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو التصنيفات أو الأنساق التي توجد بالفعل، وقد يشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزائها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها والمتجهات التي بزغ عنها، ومعنى ذلك أن المنهج الوصفي يمتد إلى تناول كيف تعمل الظاهرة وذلك:

للوصول إلى نتائج وتوصيات علمية من خلال تحليل البيانات التي تم التوصل إليها بواسطة أداة الدراسة التي صممت كنموذج من قبل الباحث على شكل استبيان يتضمن قسمين-القسم الأول المعلومات الشخصية من (5) متغيرات، والقسم الثاني يحتوي على (32) فقرة مقسمة إلى مجالين مجال يقيس "مدي توافر ابعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي) ويتكون من (20) فقرة، والمجال الثاني يفيد ب التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل)، وتكون من (12) فقرة، وذلك على أساس مقياس مكون من 10 درجات تمثل الدرجة الأدنى(1) كأقل موافقة، والدرجة الأعلى (10) أعلى موافقة.

المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

فيما يلي يوضح الجدول المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (1): يوضح المعلومات الشخصية لأفراد العينة (ن=37)

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة %
الجنس		
ذكر	23	62.1
أنثى	14	37.9
العمر		
أقل من 25 سنة	2	5.5
من 25-35 سنة	20	54
من 36-45 سنة	10	27
من 45 سنة فأكثر	5	13.5
المؤهل العلمي		
دبلوم	2	5.5
بكالوريوس	27	73
ماجستير	8	21.5
دكتوراه	/	/
سنوات الخدمة		
من 1-5 سنوات	9	24.3
من 6-10 سنوات	9	24.3
من 11-15 سنة	12	32.5
من 15 سنة فأكثر.	7	18.9
المسمى الوظيفي		
رئيس مجلس إدارة	1	2.7
نائب رئيس مجلس الإدارة	1	2.7
عضو مجلس إدارة	3	8
مدير الشبكة	1	2.7
منسق مشروع	8	21.6
محاسب	1	2.7
مساعد إداري	2	5.5
أخرى	20	54
المجموع	37	100

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

انه لا يوجد ما يلفت النظر بالنسبة للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، فهذا التوزيع ممكن أن ينطبق على جل المنظمات الاهلية، باستثناء العاملين على بند المشاريع في المؤسسة ضمن المشاريع الخاصة بشبكة المنظمات الاهلية والتي تتقاطع مع المنظمات الاهلية الأخرى على بند المكافأة بدون عقود عمل ثابتة وكانت نسبتهم 54% من عينة الدراسة.

وصف المقياس:

يتكون مقياس "البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة – شبكة المنظمات الأهلية" من جزأين هما:

- 1) المعلومات الشخصية: ويشمل بيانات عن المستجيبين: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- 2) بيانات الدراسة وتنقسم إلى مجالين:
- المجال الأول: "مدي توافر أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) ويتكون من (20) فقرة.
- المجال الثاني يفيد بـ "مقياس التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) وتكون من (12) فقرات.

تصحيح المقياس:

قام الباحث بتصحيح مقياس "البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة – شبكة المنظمات الأهلية" حسب مقياس أدنى درجة (1)، وأعلى درجة (10).

أولاً: صدق المقياس:

للتحقق من صدق المقياس قام الباحث بحساب الصدق باستخدام الطرق التالية:

1) صدق المحكمين :

قام الباحث بتصميم مقياس البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة – شبكة المنظمات الأهلية، بعد الاطلاع على مقاييس أخرى مشابهة، ومن خلال خبرة الباحث العملية كعضو هيئة تدريس ومشرف ومناقش للعديد من رسائل الماجستير في نفس المجال، وكذلك من خلال مناقشة الباحث لزملاء العمل في مجال إدارة الأفراد، استطاع الباحث من خلال كل ما ذكر تكوين فقرات المقياس.

وقد تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في هذا المجال وعلى ضوء آراءهم تم الاحتفاظ بالفقرات التي وصلت نسبة الاتفاق عليها (85%) فما فوق.

2) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للمقياس:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وعليه تم حساب معاملات الارتباط لبيرون بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمقياس. ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول(2): معاملات الارتباط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	أولاً: أبعاد البراعة التنظيمية: (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن)		
	أولاً: الاستغلال		
1.	تبذل المؤسسة الجهد لاستثمار الفرص الجديدة.	0.745	0.005
2.	تصرف المؤسسة المال اللازم لاستثمار الفرص الجديدة.	0.875	0.000
3.	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة.	0.961	0.000
4.	تعتمد المؤسسة أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها.	0.873	0.000
5.	تأخذ المؤسسة بآراء العاملين لتطوير الخدمات وباستمرار.	0.924	0.000
6.	تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.	0.886	0.000
7.	تحرص المؤسسة على توفير الخدمات بكثرة لإشباع حاجات المجتمع الذي تعمل ضمنه.	0.739	0.000
	ثانياً: الاستكشاف		
1.	تستجيب المؤسسة وباستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	0.824	0.001
2.	تعمل المؤسسة على البحث عن وسائل تكنولوجية جديدة وبشكل مدروس.	0.843	0.001
3.	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية.	0.819	0.001
4.	تجرب المؤسسة الخدمات الجديدة قبل طرحها للمجتمع.	0.628	0.029

0.018	0.667	5. تمتلك المؤسسة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
0.001	0.840	6. تستخدم المؤسسة الأسلوب العلمي في وضع الاستراتيجيات.
0.000	0.962	7. تهتم المؤسسة بتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة للاتصال. ثالثاً: هيكل تنظيمي مرن
0.083	0.521	1. تضع المؤسسة هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل في كل لحظة.
0.000	0.929	2. يتميز الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بأنه شامل كافة المسميات.
0.000	0.932	3. يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل المهام الإدارية في المؤسسة.
0.000	0.897	4. يساعد الهيكل التنظيمي في ضبط التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات.
0.000	0.852	5. يصمم الهيكل التنظيمي على أسس علمية متخصصة من ذوي الخبرة.
0.000	0.830	6. يستند الهيكل التنظيمي في المؤسسة على مبدأ تفويض المهام والتخصصات. ثانياً: التخطيط الاستراتيجي: الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل
0.000	0.897	1. يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع الرؤية على المدى الطويل في شبكة المنظمات الأهلية.
0.000	0.902	2. يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع رؤية مناسبة ومرنة لشبكة المنظمات الأهلية.
0.00	0.918	3. تقوم المؤسسة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها.
0.000	0.751	4. تتسم رسالة المؤسسة الاستراتيجية بالكمال والشمول.
0.000	0.877	5. تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لتشكل بوصلة عملها.
0.000	0.938	6. تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها في العمل.
0.000	0.889	7. تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.
0.000	0.886	8. تتسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها.
0.000	0.920	9. تقوم المؤسسة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ويمكن تحقيقها.
0.002	0.794	10. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية) التي تؤثر على عملها.
0.000	0.894	11. تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والتكنولوجية) التي تؤثر على عملها في المستقبل.
0.000	0.962	12. تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.
** دالة احصائيا عند 0.01 * دالة احصائيا عند 0.05 \\ غير دالة احصائيا		

تبين من خلال الجدول السابق بأن فقرات مقياس البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة – شبكة المنظمات الأهلية تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.521، 0.938)، وهذا يدل على أن المقياس وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

ثانياً: ثبات المقياس:

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وبطريقة التجزئة النصفية على العينة الاستطلاعية، وذلك بهدف التحقق من مدى ثبات المقياس بمجاليه، فقد بلغ معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمجال الأول 0.887، وبلغ للمجال الثاني كان 0.920، في حين بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمجال الأول 0.901، ومعامل الثبات للمجال الثاني بطريقة التجزئة النصفية 0.950، وهذا يدل على أن البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني دراسة حالة – شبكة المنظمات الأهلية يتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاختبار من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22.0)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1) إحصاءات وصفية ومنها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف متغيرات الدراسة.
- 2) المتوسط الحسابي النسبي (الوزن النسبي): ويفيد في معرفة مقدار النسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المقياس.
- 3) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاختبار.

- 4) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods): ويستعمل للتأكد من أن الاستبانة لديها درجات ثبات مرتفعة.
- 5) معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للاستبانة ولقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- 6) اختبار ت (T- Test): للإجابة عن التساؤل الأول الدراسة
- 7) اختبار ت (Independent sample): للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة.
- 8) اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anove): للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

السؤال الأول: ما مستوى توافر البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) في شبكة المنظمات الأهلية؟ ولمعرفة استجابات الموظفين لمقياس مدى توافر البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) في شبكة المنظمات الأهلية، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المقياس، ونتائج التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (3) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي للمجال الأول: مدى توافر ابعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) وفقراته (ن=11)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
أولاً: الاستغلال							
1.	تبذل المؤسسة الجهد لاستثمار الفرص الجديدة.	7.9167	79.2	.99620	10.142	000	1
2.	تصرف المؤسسة المال اللازم لاستثمار الفرص الجديدة.	7.2500	72.5	1.42223	5.480	000	7
3.	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين الأنشطة والخدمات المقدمة.	7.8333	78.3	1.11464	8.805	000	2
4.	تعتمد المؤسسة أساليب وتقنيات دقيقة للتعرف على رغبات المتعاملين معها.	7.3333	73.3	.77850	10.383	000	6
5.	تأخذ المؤسسة بأراء العاملين لتطوير الخدمات باستمرار.	7.5833	75.8	1.37895	6.490	000	4
6.	تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتطوير قنوات توزيع الخدمات الحالية.	7.5000	75.0	1.24316	6.966	000	5
7.	تحرص المؤسسة على توفير الخدمات بكثرة لإشباع حاجات المجتمع الذي تعمل ضمنه.	7.7500	77.5	1.05529	9.027	000	3
	الدرجة الكلية للبعد الأول	7.5417	75.4	1.02525	8.588	000	
ثانياً: الاستكشاف							
8.	تستجيب المؤسسة باستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	8.4167	84.2	1.08362	10.922	000	1
9.	تعمل المؤسسة على البحث عن وسائل تكنولوجية جديدة وبشكل مدروس.	7.9167	79.2	.99620	10.142	000	4
10.	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية.	8.4167	84.2	1.16450	10.164	000	2
11.	تجرب المؤسسة الخدمات الجديدة قبل طرحها للمجتمع.	7.3333	73.3	.88763	9.108	000	7

6	10.4	.93744	78.3	7.8333	تمتلك المؤسسة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية.
6	70				
5	8.22	1.19342	78.3	7.8333	تستخدم المؤسسة الأسلوب العلمي في وضع الاستراتيجيات.
5	4				
3	8.61	1.20605	80.0	8.0000	تهتم المؤسسة بتزويد العاملين بمعرفة جديدة من خلال التدريب على وسائل تكنولوجيا جديدة للاتصال.
3	7				
000	11.9	.86173	79.6	7.9643	الدرجة الكلية للبعد الثاني
.	16				ثالثاً: هيكل تنظيمي مرن
6	7.28	1.02986	71.7	7.1667	تضع المؤسسة هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل في كل لحظة.
6	8				
3	9.10	.88763	73.3	7.3333	يتميز الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بأنه شامل كافة المسميات.
3	6				
4	8.07	.96531	72.5	7.2500	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل المهام الإدارية في المؤسسة.
4	4				
5	8.00	.93744	71.7	7.1667	يساعد الهيكل التنظيمي في ضبط التمكين الإداري وتفويض الصلاحيات.
5	6				
1	8.98	.99620	75.8	7.5833	يصمم الهيكل التنظيمي على أسس علمية متخصصة من ذوي الخبرة.
1	3				
2	8.40	.99620	74.2	7.4167	يستند الهيكل التنظيمي في المؤسسة على مبدأ تفويض المهام والتخصصات.
2	3				
000	10.0	.79601	73.2	7.3194	الدرجة الكلية للبعد الثالث
.	94				
000	10.6	.84577	76.1	7.6085	الدرجة الكلية للمحور الأول (أبعاد البراعة التنظيمية)
.	84				

يوضح جدول (3) مدى توافر البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) في شبكة المنظمات الأهلية، حيث تظهر البيانات في الجدول بأن هناك توافر البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) في شبكة المنظمات الأهلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس 7.6 والوزن نسبي 76.1%، حيث جاء (الاستكشاف) في المرتبة الأولى من حيث التوفر من بين أبعاد البراعة التنظيمية بمتوسط حسابي 7.96 ووزن نسبي 79.6% أما في المرتبة الثانية فقد جاء (الاستغلال) بمتوسط حسابي 7.54 ووزن نسبي 75.4% أما في المرتبة الأخيرة فكانت درجة توافر (هيكل تنظيمي مرن) بمتوسط حسابي 7.31 ووزن نسبي 73.2%.

حيث ان هذه النتائج تعكس مدى قدرة شبكة المنظمات الاهلية على الاستجابة للمتغيرات وبصورة مستمرة من خلال استثمارها للفرص الجديدة والتحسين المستمر لأنشطتها وخدماتها وذلك بالاستناد على هيكل تنظيمي مرن وأفراد ذوي خبرات ومهارات عالية.

ويعزو الباحث إلى طبيعة الخبرات التي اصبح يمتلكها الافراد ومنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة بصورة عامة، وشبكة المنظمات بصورة خاصة نظراً لطبيعة عمل الشبكة على اعتبارها الشبكة الناضجة لعمل الجمعيات الاهلية في القطاع، كما ان ما يعيشه قطاع غزة من متغيرات متسارعة والفترة الزمنية الكبيرة لعمل منظمات المجتمع المدني في القطاع بصورة فعالة ولدت هذه مجتمعة درجة عالية نوعاً ما من البراعة التنظيمية لدى منظمات المجتمع المدني.

وبالنظر إلى نتائج الدراسة الحالية وبالتحديد على مستوى توافر ابعاد البراعة التنظيمية فإنها تتوافق مع نتائج دراسة (صويص، 2018) ولكن مع اختلاف مجال تطبيق دراسة (صويص، 2018) التي ركزت على البنوك في فلسطين.

السؤال الثاني: ما واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) في شبكة المنظمات الأهلية؟ ولمعرفة استجابات الموظفين لمقياس واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) في شبكة المنظمات الأهلية، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال، ونتائج التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (4) يوضح التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي للمجال الثاني: قياس التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (ن=11)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع الرؤية على المدى الطويل في شبكة المنظمات الأهلية.	8.4167	84.2	.90034	13.146	.000	1
2	يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع رؤية مناسبة ومرنة لشبكة المنظمات الأهلية.	8.3333	83.3	.77850	14.832	.000	4
3	تقوم المؤسسة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها.	8.1767	81.8	1.11464	9.841	.000	6
4	تنتم رسالة المؤسسة الاستراتيجية بالكامل والشمول.	8.1667	81.7	1.02986	10.652	.000	7
5	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لتشكل بوصلة عملها.	8.3333	83.3	.98473	11.726	.000	5
6	تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها في العمل.	8.4167	84.2	1.08362	10.922	.000	2
7	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.	8.1567	81.6	1.11464	9.841	.000	8
8	تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها.	8.4167	84.2	1.08362	10.922	.000	3
9	تقوم المؤسسة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ويمكن تحقيقها.	7.6667	76.7	.98473	9.381	.000	12
10	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية) التي تؤثر على عملها.	7.8333	78.3	1.19342	8.224	.000	11
11	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والتكنولوجية) التي تؤثر على عملها في المستقبل.	8.0000	80.0	1.20605	8.617	.000	10
12	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	8.0000	80.0	1.27920	8.124	.000	9
	الدرجة الكلية للمحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي)	8.1597	81.6	.94178	11.622	.000	
	** دالة إحصائية عند 0.01	* دالة إحصائية عند 0.05	\\ غير دالة إحصائية				

يوضح جدول (4) مدي واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) في شبكة المنظمات الأهلية، حيث تظهر البيانات في الجدول بأن هناك توافر التخطيط الاستراتيجي في شبكة المنظمات الأهلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس 8.15 والوزن نسبي 81.6%، وبالنظر إلى النتائج التي أظهرها الجدول السابق نجد مدى التقارب في واقع ابعاد التخطيط الاستراتيجي وهذا ما يعكس تكاملية عملية بناء الخطة الاستراتيجية.

ويعزو الباحث ذلك أيضاً لامتلاك منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة عامة، وشبكة المنظمات الاهلية بصورة خاصة خبرات متنوعة وكبيرة في مجال العمل الأهلي وهذا ما يزيد من قدرتهم على بناء خطط استراتيجية متناغمة فيما بين أهدافها ورؤيتها ورسالتها وفقاً لعملية تحليل منطقية وواقعية.

وتتوافق هذه النتائج بصورة كبيرة مع دراسة (وزوز، 2019) وفقاً لدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاهلية في فلسطين، بالإضافة إلى توافقه نسبياً مع دراسة (الغوطي، 2017) على مستوى واقع عملية التخطيط الاستراتيجي.

السؤال الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في شبكة المنظمات الأهلية؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي، ونتائج التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (4) يوضح الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	.829(a)	.687	0.755	.687	0.001

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بيرسون ليوضح العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي حيث بلغ 0.829 وهو طردي قوي، كما يوضح معامل التحديد أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبة 68.7% من التخطيط الاستراتيجي والباقي يعود لعوامل أخرى.

وبالنظر إلى نسبة البراعة التنظيمية من التخطيط الاستراتيجي (68.7%) وما توصلت إليه من الدراسة نجد بأن امتلاك منظمات المجتمع المدني لكوادر بشرية ذوي خبرة ومؤهلين يرفع من قدرة هذه المنظمات الأهلية على الاستجابة للمتغيرات وذلك وفقاً لعملية تخطيط استراتيجي محكم واضح المعالم والاهداف، مبني على تحليل منطقي لقدرات هذه المنظمات لاستغلالها بالصورة الأمثل، وتصور للظروف الخارجية لتتمكن المنظمات من التأقلم معها.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة بصورة كبيرة مع دراسة (Gunsel, et., al., 2018) بالإضافة اتفاتها بصورة ضمنية مع دراسة (إبراهيم، 2017) وذلك على مستوى دور البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة احصائياً في استجابات المبحوثين حول علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟ ولمعرفة الفروق فقد تم استخدام اختبار (t) للفروق باختلاف الجنس واختبار (F) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين أفراد العينة، ونتائج التساؤل موضحة في الجدول التالي:

جدول (5) يوضح قيمة اختبار (ف) وإجابة السؤال الرابع حول الفروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F / t	المتغير	الرقم
عدم وجود فروق	0.803//	.2100	الجنس	1
عدم وجود فروق	0.077//	2.140	العمر	2
عدم وجود فروق	0.058//	1.241	المؤهل العلمي	3
عدم وجود فروق	0.084//	2.014	سنوات الخدمة	4
عدم وجود فروق	0.062//	0.552	المسمى الوظيفي	5
\\ غير دالة احصائياً		* دالة احصائياً عند 0.05	** دالة احصائياً عند 0.01	

تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: أظهرت النتائج بأن مستوى الدلالة 0.803 وهو اكبر من مستوى الدلالة النظري المفترض 0.05 وبناء على ذلك لا يوجد فروق دالة احصائياً بين آراء المبحوثين حول علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس.
- بالنسبة لمتغير العمر: أظهرت النتائج بأن مستوى الدلالة 0.077 وهو اكبر من مستوى الدلالة النظري المفترض 0.05 وبناء على ذلك لا يوجد فروق دالة احصائياً بين آراء المبحوثين حول علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج بأن مستوى الدلالة 0.058 وهو اكبر من مستوى الدلالة النظري المفترض 0.05 وبناء على ذلك لا يوجد فروق دالة احصائياً بين آراء المبحوثين حول علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: أظهرت النتائج بأن مستوى الدلالة 0.084 وهو اكبر من مستوى الدلالة النظري المفترض 0.05 وبناء على ذلك لا يوجد فروق دالة احصائياً بين آراء المبحوثين حول علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: أظهرت النتائج بأن مستوى الدلالة 0.062 وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري المفترض 0.05 وبناء على ذلك لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المبحوثين حول علاقة البراعة التنظيمية بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

النتائج:

- من خلال عملية تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:
- هناك توافر البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف، هيكل تنظيمي مرن) في شبكة المنظمات الأهلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس 7.6 والوزن نسبي 76.1%.
 - جاء بُعد (الاستكشاف) في المرتبة الأولى من حيث التوفر من بين ابعاد البراعة التنظيمية بمتوسط حسابي 7.96 ووزن نسبي 79.6%.
 - جاء بُعد (الاستغلال) بالمرتبة الثانية من حيث التوفر من بين ابعاد البراعة التنظيمية بمتوسط حسابي 7.54 ووزن نسبي 75.4%.
 - جاء بُعد (هيكل تنظيمي مرن) بالمرتبة الثالثة من حيث التوفر من بين ابعاد البراعة التنظيمية بمتوسط حسابي 7.31 ووزن نسبي 73.2%.
 - واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) في شبكة المنظمات الأهلية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمقياس 8.15 والوزن نسبي 81.6%.
 - وتعتبر النتائج المقدمة أعلاه عن وجود واستمرارية عمل شبكة المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة، من حيث الأداء والتكيف مع الظروف غير المستقرة في بيئتها الخارجية.
 - ومن حيث عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة فهذا يظهر حالة الثقافة التنظيمية السائدة في البيئة الداخلية لشبكة المنظمات الاهلية في قطاع غزة.

التوصيات:

- قام الباحث بتقديم التوصيات التالية في محاولة لتعزيز درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، لا سيما شبكة المنظمة الاهلية ككيان مستقل كما يلي:
- على الإدارة العليا في منظمات المجتمع المدني تعزيز درجة توافر ابعاد البراعة التنظيمية وتعزيز تطبيقها على كافة مستويات الإدارة في هذه المنظمات وذلك لضمان استمرارية عملها وتحقيق خططها الاستراتيجية.
 - على منظمات المجتمع المدني التركيز بصورة أكبر على قدرتها على الاستجابة للمتغيرات بصورة دائمة والتجديد في أنشطتها وبرامجها، وذلك وفق خطط استراتيجية يتم تطويرها وفقاً لدراسة تحليل البيئة الداخلية والخارجية مع الاخذ بعين الاعتبار دراسة مؤشرات الطوارئ والمستجدات على المستوى المحلي والعربي والدولي.
 - على الإدارة العليا في منظمات المجتمع المدني ان تعمل على تطوير هيكل تنظيمي أكثر مرونة والتركيز على عملية تفويض الصلاحيات والتمكين الإداري، إضافة إلى تركيزها على توجيه الإدارة التنفيذية نحو الاستثمار في الفرص الجديدة.
 - على منظمات المجتمع المدني زيادة التركيز على البيئة الداخلية في عملي التحليل الاستراتيجي بصورة متوازية مع البيئة الخارجية وذلك لتصميم أنشطة وبرامج تتلائم مع قدراتها، بالإضافة إلى التوجه نحو الأهداف المرورية وتطوير أنظمة متابعة وتقييم استراتيجية.
 - لذلك يوصى الباحث ضرورة تبني التفكير الاستراتيجي وعدم التغافل عنه في صياغة البرامج والأنشطة والعلاقات الخارجية والداخلية للمنظمات الاهلية لضمان سيرورتها وتقديم خدماتها للمجتمع على أكمل وجه.

المراجع والتوثيق

1. إبراهيم، مها (2017) "البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي" دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد 12 العدد 33.
2. البناء، زينب (2016) "دور البراعة التنظيمية المتعلمة عبر الإبداع الجذري" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14 العدد 2.
3. جرار، نيب ودويكات، سعيد (2013) "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2013، المجلد 15، العدد 1، ص 211-242.
4. حافظ، محمد والبحير، السيد (2006) "تخطيط المؤسسات التعليمية"، (د.ط)، القاهرة: عالم الكتب.
5. 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.
6. راضي، جواد وقاسم، زهراء (2017) "التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية"-دراسة لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، رسالة ماجستير جامعة القادسية.
7. صويص، غدير وعابدين، إبراهيم (2018) "دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين"، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، تاريخ النشر 2018/11/7.
8. علوان، بشرى، والسلطاني، سعدية، و خليل، أمير (2019) "دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء، بحث منشور، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 11، العدد 2، ص 208-230.
9. عويس، ممنوح (2015)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، بحث منشور، مجلة الإدارة العامة، 55 (2) ص.241-282.
10. الغوطي، محمود (2017) "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية شئون البحث العلمي والدراسات العليا كلية التربية ماجستير إدارة تربوية
11. محمد أحمد (2011) "التخطيط التربوي الاستراتيجي". (د.ط)، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. المغربي، عبد الحميد وغريبة، رمضان (2006) "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، (د.ط)، القاهرة: المكتبة العصرية.
13. وزوز، عصام (2019) "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية: الواقع والمأمول"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
14. Jurksiene, L &Pundziene, A. (2016). "The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity".
<https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>.European Business Review, 28(4): 431-448
15. 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
<https://doi.org/10.1080/13675567.2015.1137278>.
16. Elizandra, S., Vieira, V. A., Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance.

- [https://doi.org/10.1108/BPMJ-.Business Process Management Journal, 24 \(5\), 1176-1199](https://doi.org/10.1108/BPMJ-.Business Process Management Journal, 24 (5), 1176-1199)
06-2017-0159.
- Xiuxia, S., Fangwei, Z., and Mouxuan, S. (2018). How to solve the dilemma of balancing .17
between efficiency and flexibility in project-oriented organizations: A comparative
.multiple case study. *Nankai Business Review International*, 9 (1), 33-58
<https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2017-0016>.
- Mardi, M., Arief, M., Furinto, A., Kumaradjaja, R. (2018). Sustaining Organizational .18
Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology.
[https://doi.org/10.1007/s13132-.Journal of the Knowledge Economy, 9 \(3\), 1049-1066](https://doi.org/10.1007/s13132-.Journal of the Knowledge Economy, 9 (3), 1049-1066)
016-0385-5.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for .19
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
- Datta, A. (2011). Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model .20
Integrating Networks and Absorptive Capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2
[https://doi.org/10.5430/jms.v2n1p2..\(1\), 2-22](https://doi.org/10.5430/jms.v2n1p2..(1), 2-22)
- Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration .21
in Organizations. Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology
School of Management: USA.



Organizational ingenuity and its relationship to strategic planning in civil society's organizations

Case study: non-governmental organizations network in Gaza

Dr. Jalal Ismail Shabat^{1*}

¹Associate Professor of Business Administration, Al-Quds Open University, Gaza Strip 2021

*jshabat@hotmail.com

Submission date:2/11/2021

Publishing date:1/12/2021

Abstract:

This study aims to determine the level of the relationship between organizational ingenuity and strategic planning in civil society organizations through the Case Study "Non-Governmental Organizations Network in Gaza Strip", A comprehensive survey method was used for all employees (45), and (37) questionnaires returned (82%). The most important result in this study is "the relationship between organizational ingenuity and strategic planning was (0.829) which is a strong direct relationship, also the coefficient of determination shows that organizational ingenuity explain (68.7%) of strategic planning and the rest due to other factors.

Keywords: Organizational Ingenuity; Strategic Planning; Non-Governmental Organizations Network in Gaza Strip.

References:

- [1] 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. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>.
- [2] 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. <https://doi.org/10.1080/13675567.2015.1137278>.
- [3] Elizandra, S., Vieira, V. A., Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. Business Process Management Journal, 24 (5), 1176-1199. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0159>.
- [4] Xiuxia, S., Fangwei, Z., and Mouxuan, S. (2018). 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. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2017-0016>.
- [5] Mardi, M., Arief, M., Furinto, A., Kumaradjaja, R. (2018). Sustaining Organizational Performance Through Organizational Ambidexterity by Adapting Social Technology. Journal of the Knowledge Economy, 9 (3), 1049-1066. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0385-5>.

- [6] 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.
- [7] Datta, A. (2011). Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity. Journal of Management and Strategy, 2 (1), 2-22. <https://doi.org/10.5430/jms.v2n1p2>.
- [8] Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations. Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management: USA.