

أثر الارتجال الاستراتيجي في الابداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى الفلسطينية

د. إسلام عصام هلالو

أستاذ مساعد/ كلية الإدارة والتمويل/ جامعة الأقصى/ فلسطين

أ. أحمد بسام محمد الخطيب

مسئول الموارد البشرية والمستودعات/ بلدية الزوايدة/ غزة/ فلسطين

(تاريخ الاستلام 2022/08/29، تاريخ القبول 2022/11/23)

The Impact of Strategic Improvisation on Administrative Creativity on Local Authorities in the Palestinian Central Governorate

Dr. Eslam Esam Halalu

Assistant Professor\ Faculty of Management and Finance Al-Aqsa University\ Palestine

Mr.Ahmed Bassam Mohammed Alkhatib

Human Resources & Warehouse Officer / Zuwaydah Municipality / Gaza /

(Received 29/08/2022, Accepted 23/11/2022)



E-mail address ee.halalu@alaqsa.edu.ps - د. إسلام عصام هلالو - أستاذ مساعد/ كلية الإدارة والتمويل/ جامعة الأقصى/ فلسطين

aalkhatib94@gmail.com - أ. أحمد بسام محمد الخطيب - مسئول الموارد البشرية والمستودعات/ بلدية الزوايدة/ غزة/ فلسطين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الارتجال الاستراتيجي في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية في المحافظة الوسطى الفلسطينية، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من أصحاب الوظائف الإشرافية والموظفين المؤهلين علمياً في الهيئات المحلية والبالغ عددهم (176) موظف وموظفة، وتم توزيع عدد (176) استبانة عن طريق المسح الشامل واسترداد (160) استبانة بنسبة إجمالية (90.9%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتجال الاستراتيجي والإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى، وتبين أن 42.8% من التغيير في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية يرجع إلى المتغير الفرعي "الهيكلية الصغرى"، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد).

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، الإبداع الإداري، الهيئات المحلية الفلسطينية.

Abstract:

The study aimed to know the impact of strategic improvisation on administrative creativity in the local authorities in the central governorate of the Gaza Strip. The questionnaire was used as a main tool for data collection, and the descriptive analytical method was used to conduct the study, where the study population consisted of supervisory positions and scientifically qualified employees in local authorities. (176) male and female employees, and (176) questionnaires were distributed through a comprehensive survey and (160) questionnaires were retrieved with a total percentage of (90.9%). The study found a statistically significant relationship between strategic improvisation and administrative creativity in local Authorities in the central governorate, and it was found that 42.8% of the change in administrative creativity in local authorities is due to the sub-variable "micro-structure", while it was found that there was no effect for the rest of the variables (Strategic vigilance, strategic agility, resource recruitment).

Keywords: Strategic Improvisation, Administrative Creativity, The Palestinian Local Authorities.

المقدمة:

التغيرات المتسارعة، فامتلاك المنظمة للارتجال الاستراتيجي يمكنها من تحقيق الموائمة الديناميكية بين ما تملكه من قدرات وموارد وبين ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تحديات، ولذلك يتطلب من المنظمات بناء أنظمة يقظة استراتيجية والعمل على تكييف وبناء وإعادة ترتيب مواردها وبناء هيكلها بطريقة تضمن حرية الحركة وعدم التقيد لتحقيق أقصى قدر ممكن من الموائمة مع البيئة وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة (حسين، 2020:79).

وتعتبر الهيئات المحلية من أهم المؤسسات الخدمائية في قطاع غزة التي تؤثر بشكل مباشر على

يُعد الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعد الموظف حجر الأساس للعملية الإبداعية ومنه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري، فالإبداع اليوم ليس شيئاً كمالياً في المنظمات، بل يعد عنصراً أساسياً لا بد من العمل على تطويره وتمميته بما يتلاءم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وتعزيز قدراتها التنافسية، لأن الإبداع يعد الداعم الأساسي لأي مؤسسة (المصري وعابدين، 2017: 98).

حيث يعتبر الارتجال الاستراتيجي من أهم المداخل الاستراتيجية لمواجهة التحديات ومواكبة

القرارات، والاعتماد بشكل أكبر على المنهج العلمي السليم والفلسفات الإدارية الحديثة من أجل تحقيق كفاءة أكبر وفعالية أعلى للوصول إلى الأهداف والتكيف مع البيئة بطريقة إبداعية أكبر. كما لاحظ الباحثان أنه لم يتم الجمع بين المتغيرين في الدراسات السابقة -في حدود علم الباحثان-، لذلك كان الأجدر التطرق لسد هذه الفجوة البحثية مع التركيز على أهمية الدمج بين هذين المتغيرين لما له الأثر الجيد عند تطبيقه في مجال العمل في الهيئات المحلية للوقوف على ارتباط تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة في الهيئات المحلية بأحد الأساليب الإدارية الحديثة والهامة وهو الارتجال الاستراتيجي، حيث أن القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية يمكن أن يساهم في تعزيز الإبداع الإداري من قبل هذه الهيئات.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الارتجال الاستراتيجي في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة؟
وينبثق عن التساؤل الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما درجة ممارسة الارتجال الاستراتيجي في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة؟
- 2) ما مستوى الإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة؟
- 3) ما أثر الارتجال الاستراتيجي في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة تبعاً لأهمية الفئة المستهدفة والتي يقع عليها دور رئيسي في المجتمع وتتعامل مع مختلف شرائح المجتمع من مواطنين وعاملين وموظفين، لذلك من الضروري التركيز على الارتجال الاستراتيجي لديهم لتعزيز الإبداع الإداري. كما وتعتبر من الدراسات الأولى "على حد علم الباحثان" التي تناولت الارتجال الاستراتيجي مع الإبداع الإداري في فلسطين وخاصة في الهيئات المحلية

كافة أفراد المجتمع، وذلك لارتباطها الوثيق بالحاجات الأساسية للأفراد والمجتمع ومنظمات الأعمال والخدمات الأخرى؛ حيث تسعى لتجويد خدماتها رغم الصعاب التي تواجهها، أما على صعيد المشاريع فيعود ذلك إلى الوضع الراهن القائم في قطاع غزة بشكل كامل من حصار وتضييق على القطاع وشح المشاريع مما جعل الدول المانحة تقوم بتأخير دعم الهيئات المحلية في المشاريع وبعض الدول قامت بإيقاف دعم الهيئات المحلية لكل ذلك كان لا بد من دراسة أثر الارتجال الاستراتيجي في الإبداع الإداري لديها.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

نظراً لطبيعة عمل الهيئات المحلية (البلديات والمجالس الإقليمية) وأهميتها في قطاع غزة، والظروف الاستثنائية غير المستقرة التي يعيشها القطاع، وبأنها النواة الأولى لتطوير المجتمع والركيزة الأساسية لممارسة العمليات الخدماتية والمجتمعية والسياسية على الصعيد المحلي للمجتمعات، مما يُوجب عليها وضع خطط وسياسات رشيقة ومرنة لتلائم الواقع المتغير وتكون قادرة على تعزيز وتحقيق الإبداع الإداري، فهي تحتاج لتحقيق الارتجال الاستراتيجي في الخيارات الاستراتيجية الآنية لمواجهة الأحداث غير المتوقعة ضمن البيئة الديناميكية الخاصة بالبلديات وفسح المجال إلى الإبداع وتطوير الخطط وغيرها هنالك أحداثاً غير متوقعة من الممكن أن تحدث وكيفية التعامل معها ووضع حلول مثلى لتلك الأحداث.

وفي إطار تحديد مشكلة الدراسة لاحظ الباحثان -حيث أن أحد الباحثين يعمل في أحد الهيئات المحلية في المحافظة الوسطى- وجود قصور لدى الهيئات المحلية في ابتكار حلول إبداعية للمشاكل الطارئة التي تواجهها، كما أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون في الغالب قرارات روتينية غير مبنية على أفكار وحلول إبداعية، لذا يرى الباحثان بوجود التخلي عن النمط التقليدي في حل المشكلات واتخاذ

يمتلك الارتجال الاستراتيجي منهجية مرنة للتخطيط وحل المشكلات ويتم استخدامه للتحرك بسرعة في حالات عدم التأكد وضيق الوقت، فيسمح للقادة للتحرك بحرية واسعة ضمن المعلومات المدروسة بعفوية واستجابة في لوقت الحقيق وفق استرشاد التوجه الاستراتيجي من خلال تكامل قوة التوجه الاستراتيجي مع سرعة الارتجال (الباشقالي وسلطان، 2021: 100).

ويعتبر الارتجال الاستراتيجي أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة في المطالب البيئية، حيث يفرض على المنظمات أن تكون مرنة بدرجة تمكنها من التكيف والإبداع والابتكار، وبالتالي تكون قادرة على الاستجابة للتعلم وتكوين ميزة تنافسية عالية (الصميدعي، 2021: 46).

ويعتبر مفهوم الارتجال الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة في بيئة الأعمال، وقد تبين أنه نموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي ويتعامل مع حلول حول كيفية تكيف المنظمات مع الديناميكية الحديثة التي تنظر إلى أن التخطيط استراتيجي الصارم يعد عائق أمام المرونة والإبداع وتطوير خطة مناسبة للمنظمة (Ibrahim et al., 2018:3). وقد تم تعريف الارتجال الاستراتيجي على أنه ينطوي التعامل مع ما هو غير متوقع على إزالة الحواجز أمام الأفكار الغريبة أو بناء أفكار جديدة من لا شيء. قد يأتي غير متوقع من خارج أو داخل المنظمة (8: Hadida et al 2015)، كما عرف بأنه يجمع بين الحاجة إلى التخطيط والبقية مع العمل الإبداعي، وفكرة معيارية حول كيفية العمل بطريقة فعالة، يتم في الوقت المحدد ويعطي الفرصة لخلق شيء جديد في وضع محدد (253: Falkheimer & Sandberg, 2018)، وقد أشار الشرماني (2019: 52) إلى أن الارتجال الاستراتيجي عبارة عن أداة استراتيجية تستخدمها منظمات الأعمال لغرض التنبؤ بالأحداث المفاجئة من أجل الحصول على الحلول المثلى، وعرفه الحساوي والحفار (2021: 184) بأنه إجراء تلقائي يسترشد بالحدس أو ينتج أو ينفذ في الوقت الحالي المتاح بدلا من المرور بعمليات التفكير والتحصير كما جرت العادة في ظل هذه الحالة التي يكون فيها الوقت عنصرا

في قطاع غزة. بالإضافة إلى إظهار دور تطبيق الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الإبداع الإداري فيما تقدمه الدراسة من نتائج ومعلومات وتوصيات للجهات المختصة في وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية تساهم في تحسين وتطوير عمل الكثير من لهيئات المحلية، كذلك من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في جذب انتباه أصحاب القرار في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى إلى أهمية ممارسة الارتجال الاستراتيجي ودورها في الإبداع الإداري.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة الارتجال الاستراتيجي في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة.

2. الوصول إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري المطبق في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة.

3. الوقوف على أثر أبعاد الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، توظيف الموارد) في تعزيز الإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة.

خامساً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الارتجال الاستراتيجي وأبعاده: اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، توظيف الموارد. -ملحق رقم 1-

المتغير التابع: الإبداع الإداري.

سادساً: الإطار النظري:

1. الارتجال الاستراتيجي:

في زمن تسارعت فيه وتيرة التغيير والأزمات الفجائية كان لا بد من التطرق إلى موضوع الارتجال الاستراتيجي الذي يقوم على توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها في نفس الوقت لتحقيق نتائج ناجحة قادرة على مواجهة أي حالات طارئة.

هي بأمس الحاجة للارتجال الاستراتيجي نظراً لقدرته على إعادة التجميع للمعرفة والهيكل والعمليات في الوقت المناسب (Ibrahim et al., 2016:25).

هـ. يؤدي عملاً مهماً في عملية التجديد الاستراتيجي الناجح والابتكار التنظيمي من خلال الاستجابة للتغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية ذات التغير السريع (Salzman, 2017:18).

و. أداة دعم بديلة، تتميز بالكفاءة الاستراتيجية القادرة على التعامل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، التي يمكن تغييرها، القدرة على التكيف والاستجابة للبيئة (الحسناوي والحفار 2021: 184).

1.2 أبعاد الارتجال الاستراتيجي:

هناك العديد من الكتاب والباحثين تناولوا أبعاداً مختلفة للارتجال الاستراتيجي حسب وجهة نظرهم في تحديد مدى أفضلية بُعد على آخر، حيث اتفق البعض على أهمية الأبعاد التالية التي اختارها الباحثان وهي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، توظيف الموارد)، وبعض الدراسات الأخرى تناولت أبعاداً مختلفة مثل (الدوافع الداخلية والخارجية، تغيير الموارد والقدرات التنظيمية، تحسين الملائمة الثقافية، الابتكار، العفوية، الحدس، خفة الحركة الاستراتيجية، بناء الحل، الذاكرة المنظمة، التوجه الريادي، وإدارة المواهب)، ويرى الباحثان إن هذه الأبعاد تتلاءم وتتسجم مع طبيعة الدراسة الحالية، وهي موضحة كما يلي:

أ. اليقظة الاستراتيجية:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية الملهم للمنظمة فالحصول على المعلومات يعتبر مورد استراتيجي حقيقي للمنظمات في ظل الضغوطات القوية في العصر الراهن، وأصبح ضرورة من ضرورات العمل التنظيمي وليست مجرد عمل محدود ذي طبيعة بسيطة (أبو رضوان، 2021: 17).

نادرة والبيئة لا يمكن التنبؤ بها، بينما أشار الصميدعي (2021: 44) إلى أنه القدرة على تكامل وبناء الموارد المعرفية والمادية والهيكلية، وبما يمنح المنظمة المرونة الكافية لمواجهة الظروف المتغيرة ولا سيما في أوقات الأزمات.

يتضح مما سبق أن هناك اتفاق بين العديد من الباحثين على أن الارتجال الاستراتيجي منهج تتبناه الإدارة العليا في ظل سرعة التغييرات حتى تستطيع التكيف مع الظروف غير المتوقعة.

ويُعرف الباحثان الارتجال الاستراتيجي إجرائياً بأنه

قدرة الإدارة في الهيئات المحلية في المحافظات الوسطى على الارتجال في الوقت المناسب وحسب الإمكانيات والموارد المتاحة لمواجهة أي أحداث طارئة مع القدرة على مواكبة التطورات وضمان الاستمرارية في العمل بطريقة إبداعية ومرنة.

1.1 أهمية الارتجال الاستراتيجي:

تجلت أهمية الارتجال الاستراتيجي في الأعوام الأخيرة والأزمات المفاجئة لعالم الأعمال مثل أزمة كوفيد 19 وانتشار فايروس كورونا والإغلاقات التي حصلت لأول مرة بشكل عالمي؛ ومن كل ذلك تتبع أهمية تطبيق الارتجال الاستراتيجي في الهيئات المحلية، وتتمثل فيما يلي:

أ. التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والديناميكية لتحقيق المرونة اللازمة مما يؤدي إلى الوصول إلى التنافسية في الصناعة (Leybourne, 2006:9).

ب. إضافة قيمة للمنظمات فيما يتعلق بالتغيير الصائب والحكيم، والقدرة على تبني أفضل الممارسات وبالإضافة إلى المزيد من المرونة والابتكار (Bakar et al., 2015:9).

ج. أمر حاسم في البيئة التنافسية ويؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات، وعملية بناء مهمة للأداء الاستراتيجي للمنظمة (Crossan & Vera, 2007:207).

د. يساعد المنظمات على مواجهة المشكلات الفريدة من نوعها، وضغط الوقت المكثف، والموارد المحدودة، دون توافر الحلول التي تسبق التخطيط، لذلك فإن المنظمات

ب. الرقابة الاستراتيجية:

تصل المنظمات إلى القمة لابد وأن تواكب التطور، ويحدث ذلك بتطوير الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب، مما يؤدي إلى نمو الأهداف والطموحات والتميز في الأداء من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الحالي (السكرانة، 2011: 11-12).

وحيث أن المنظمات تواجه العديد من المشاكل التي تستدعي من متخذي القرار ضرورة توظيف المنهج الإبداعي للتقليل من التخمين والمصادفة والمخاطرة العالية، فالإبداع الإداري يعتبر عنصراً أساسياً وداعماً لأي منظمة خصوصاً في الوقت الراهن (مطر، 2018: 20).

فالإبداع الإداري جانب مهم في العمل الإداري يوفر فرص البقاء والنمو والتطور وعن طريقه يمكن إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجتها ومواجهتها، والإبداع يساعد الإدارة على توسيع إمكاناتها في تصور الآثار التي يمكن أن تحدثها القرارات في المستقبل ويساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية ولمجمل النشاطات فيها (السودي، 2016: 14).

وأفاد السكرانة (2011: 48) أن آراء الباحثين والكتاب تباينت حول مفهوم الإبداع، فمنهم من يقصد به القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصاً السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة، في حين نظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه، وسيتم ذكر العديد من التعريفات في الجدول التالي:

تساعد الرقابة الاستراتيجية المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية من خلال امتلاك قوى عاملة تمتلك المهارات والقدرات للتكيف مع التغيرات، وتقديم الخدمات السريعة وتطوير العمليات وإدارة التغيير والابتكار واكتساب المعرفة ومشاركتها وتخطيط الموارد البشرية والتدريب على التكنولوجيا المتطورة وخلق طرق جديدة لأداء المهام (الصميدعي والسمان، 2021: 90).

ج. الهيكلية الصغرى:

الهيكل التنظيمية الصغرى هي مجموعة صغيرة من القواعد الكبيرة بمثابة "أجهزة تنسيق تحاول تركيز الأنشطة الفردية حول مجموعة مشتركة من الأهداف والمواعيد النهائية وتحديد أفضل طريقة للوصول إلى هذه الأهداف" مما يعطي مرونة أعلى تُسهل عملية الرد السريع على الاضطرابات البيئية (Alhimyari & AI-Murshidi, 2020:36).

د. توظيف الموارد:

توظيف الموارد يعتبر عنصر أساسي في الارتجال الاستراتيجي، حيث يتم تجميع وتعبئة الموارد وخطها وإعادة استخدامها من قبل الأفراد والمنظمة ووفقاً لطرائق إبداعية ومبتكرة وبهدف مواجهة التحديات واستغلال الفرص. وأشار الباشقالي وسلطان (2021: 79) إلى أنها عبارة عن حل مشكلة معينة بطريقة ابتكارية وبحسب ما هو متوافر من موارد. وهي أحد الطرق المعروفة للأداء المبتكر في بيئة محرومة ونديمة الموارد.

2. مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية فطر الله عليها البشر منذ خلق البشرية، فالإنسان يُبدع ويخترع كل جديد باستمرار، وحتى

جدول (1): تعريف الإبداع الإداري

* المصدر	التعريف
2 السكرانة، 2011: 48	مجموعة من الأفكار والممارسات الأصيلة التي يقدمها الأفراد سواء كانوا مديريين أو عاملون في سبيل تطوير أداء المؤسسة، والذي ينعكس إيجابياً على الخدمة أو السلعة أو الأسلوب وبالتالي يزيد من جودة عمل المؤسسة من خلال التعاطي مع

* المصدر	التعريف
	متطلبات التغيير والتقدم والتي تحقق المنفعة للمجتمع.
Bosiok & Sad, 2013	تحسين وتطوير كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسة من خلال القدرة على التفكير في أساليب واستراتيجيات وطرائق جديدة وغير تقليدية في العمل يمكن من خلالها حل المشكلات والصعوبات.
مطر، 2018: 21	العملية الناتجة عن تفاعل العديد من العوامل الشخصية والاجتماعية والبيئية والفكرية لدى الموظفين الإداريين، مما يؤدي على وجود نتائج إبداعية تمتاز بالتجديد والأصالة والواقعية والمرونة والقيمة الاجتماعية للمواقف النظرية والعملية.
الشريف، 2021: 30	القدرة على إيجاد حلول وأفكار تتميز بالأصالة والمرونة والطاقة وتخص الجانب الإداري في المنظمة وتساعد المنظمة على المنافسة.
عاشور، 2021: 30	مجموعة معارف ومهارات تجعل الفرد قادرة على إنتاج أفكار جديدة متصلة بحل مشكلة، أو إضافة معرفة وتطوير الوضع القائم، وتتضمن هذه القدرات خمسة أبعاد رئيسية هي: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والمثابرة والتفاني.

أ.روح المجازفة: تتمثل في الاستعداد لتحمل المخاطرة

الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتحمل مسؤولية نتائجها.

ب.المرونة: تمثل الجانب النوعي في الابداع وتعني قدرة

الفرد على تحويل اتجاه تفكيره وتنويع الأفكار وبالتالي تغير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وتوجيه او تحويل مسار التفكير مع تغير المثير او متطلبات الموقف (علي، 2021: 40).

ج. الحساسية للمشكلات: تعني الوعي بوجود مشكلات او

حاجات او عناصر ضعف في البيئة، حيث يمتلك المبدع حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على معرفتها والتعرف على أسبابها وإدراك أهدافها، وكذلك القدرة اكتشافها وتحري المعلومات الناقصة والتركيز على اختيار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة (علي وأحمد، 2020: 14-15).

د.القدرة على التحليل: هو الإنتاج الإبداعي الذي يتضمن

عملية اختيار أو انتخاب عمل جديد إلى وحدات

من الجدول السابق تبين أن هناك اتفاق بين العديد

من الباحثين على أن الإبداع الإداري عملية تعتمد على التفكير الإبداعي غير المؤلف الذي يبحث عن طرق جديد ومداخل أفضل للتغيير وحل المشكلات بأسلوب أكثر إبداعاً.

وعليه يُعرف الباحثان الإبداع الإداري إجرائياً بأنه

أسلوب إداري يركز على سمات وخصائص معينة في العنصر البشري بشكل أساسي لدى مدراء وموظفي الهيئات المحلية في المحافظة الوسطى، ويسعى لاستخدام أساليب جديدة للعمل تؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وجودة عالية في الأداء لتحقيق أهداف الهيئات المحلية بتقديم خدمة مميزة للجمهور.

1.2 أبعاد الإبداع الإداري:

أشار علي وأحمد (2020: 14) إلى أن الإبداع الإداري ليس مجرد طريقة مهنية إدارية عقيمة تتعلق بإجراءات التوجيه والإرشاد وما إلى ذلك، بل إنها تقوم على الإبداع الإداري أو الإبداع العلمي أو الإبداع الأدبي أو الإبداع الفني أو غير ذلك من أنواع الإبداع الذي يتمثل في الغالب في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلع أو خدمات جديدة أو طريق للعمل لم تكن موجودة من ذي قبل أو انتهاج طرق جديدة للتعاون بين الأفراد، واختلفت الأبعاد باختلاف حجم وطبيعة العمل ومنها ما يلي:

ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية

3.دراسة الكعبي وصبري، (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للقيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية، وتأثير غير مباشر للقيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الارتجال الاستراتيجي. وان متغير الارتجال الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية على مستوى الشركة.

4.دراسة (Yu S. et al., 2021): هدفت الدراسة إلى الكشف عن الآلية التي تربط بين الارتجال والميزة التنافسية، قوة الهوية التنظيمية والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى ان العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والميزة التنافسية إيجابية وتتوسطها الذاكرة التنظيمية بشكل جزئي، وان العلاقة بين قوة الهوية والارتجال والذاكرة التنظيمية لها تأثير معتدل تنظيمياً.

5.دراسة (Al Zarooni, 2021): هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الارتجال الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة على الأداء، وان دراسة التأثير الوسيط لريادة الأعمال في الشركات بين الارتجال الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الارتجال الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات الصغيرة المتوسطة، وتأكيد دور الوساطة لريادة الأعمال في الشركات، تغيد واضعي السياسات في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة لتطوير استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي.

ب. الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري

1.دراسة (عاشور، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على تنمية قدرات الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات الأهلية

بسيطة ليعاد تنظيمها، فالمبدع يكتفي بقدر يسير من المعلومات عن أي عمل جديد ويمتلك القدرة على التبسيط وتنظيم الأفكار والعمل وفق أسس مدروسة (مام وحلاب، 2016: 30).

هـ. الخروج عن المؤلف: وذلك بالتححرر من النزعة التقليدية والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل بشجاعة كافية وتمرد على القواعد والأنماط السلوكية والرغبة في التجديد والتغيير (قادي وحاسني، 2021: 12-13).

ثامناً: الدراسات السابقة:

أ. الدراسات التي تناولت الارتجال الاستراتيجي

1.دراسة (الصميدعي والسمان، 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تؤديه أبعاد الارتجال الاستراتيجي المتمثلة في (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل) في إدارة أزمة كوفيد 19 المتمثلة ب(الإعداد للأزمة، إدارة الأزمة، وتقييمها). وتوصلت الدراسة إلى أن (الارتجال الاستراتيجي، إدارة الأزمات) موجودة بالفعل وتُمارس من قبل القيادات في الجامعة، كذلك توصلت إلى وجود علاقة تأثير على المستويين الكلي والجزئي لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في إدارة أزمة كوفيد 19.

2.دراسة (الحسناوي والحفار، 2021): هدفت الدراسة إلى بيان تأثير وعلاقة الارتجال الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية، وقياس متغير الارتجال الاستراتيجي بثلاثة أبعاد فرعية وهي (الابتكار، العفوية، الحدس) وقياس متغير البراعة ببعدين وهما (الاستكشاف والاستثمار) لعينة من الكوادر الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم الارتجال الاستراتيجي ينظر إليه كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي، وإن بناء البراعة الاستراتيجية يكون بوضع سلوكيات قادرة على الاستكشاف والاستثمار في وقت واحد. وجود تأثير

الإبداع والابتكار، وتم استخدام منهج الأساليب المختلطة، وكان مجتمع الدراسة من مؤسسات البيع بالتجزئة بالسويد وتم توزيع الاستبانة والمقابلات على 3 مجموعات بيع بالتجزئة كل مجموعة بها 50 عنصر، وتوصلت الدراسة إلى أن سجلت منظمات البيع بالتجزئة بشكل عام منظمات ابتكارية، وان الابتكار والإبداع وثيقة الصلة بين بعضها في التطبيق، وان المناخ يؤثر على نتائج عمليات المنظمة لأنها تؤثر على العمليات التنظيمية.

4. دراسة (Miron et al., 2018): هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري في المجتمع الجامعي في شمال نيجيريا وتم استخدام المنهج الوصفي المقارن وكان مجتمع الدراسة خمس جامعات في شمال نيجيريا، وتم توزيع الاستبانة على 745 مشترك، وتوصلت الدراسة إلى الإبداع الإداري في المجتمع الجامعي مرتفع نسبياً، وأن القيادات الأكاديمية الأكاديمي أكثر قدرة على الإبداع الإداري من الموظفين والفنيين.

ج. الفجوة البحثية:

والتحقق من وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وقدرات الإبداع الإداري لدى العاملين وتوصلت الدراسة إلى درجة الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة كانت مرتفعة، كما توصلت إلى أن قدرات الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات الأهلية بالقطاع مرتفعة.

2. دراسة (حجازي، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الملهمة بأبعادها وأثرها على مستوى تطبيق الإبداع الإداري للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة الملهمة في الجامعات الفلسطينية الأهلية في قطاع غزة جاء بدرجة موافقة كبيرة، ومستوى تطبيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة، كذلك وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الملهمة بأبعادها على الإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

3. دراسة (Olsson, 2019): هدفت الدراسة إلى التركيز على المناخ الذي يساهم في منظمة مبتكرة ومبدعة، وان البحث بشكل أكبر عن كيفية تمكين تجار التجزئة لأفهم من اتخاذ موقف أكثر نشاط بشأن

جدول (2): الفجوة البحثية

م.	البيان	أوجه الاتفاق والاختلاف	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
1.	من حيث الموضوع	اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيار الارتجال الاستراتيجي الإيجابي كمتغير مستقل، واختلفت في معظم الدراسات باختيار الإبداع الإداري متغير تابع.	على حد علم الباحث لا توجد دراسات محلية حديثة تناولت متغيري الارتجال الاستراتيجي مع الإبداع الإداري.	تناولت الدراسة أثر الارتجال الاستراتيجي على الإبداع الإداري.
2.	من حيث بيئة التطبيق	تنوعت الدراسات من حيث بيئة التطبيق خصوصاً في موضوع الارتجال الاستراتيجي والإبداع الإداري فمنها ما تم تطبيقه في فلسطين والعراق والسويد ونيجيريا والصين.	لا توجد دراسة سابقة تناولت المتغيرين وتم تطبيقها في قطاع غزة أو فلسطين.	تعتبر الدراسة الحالية أول دراسة تناولت الارتجال الاستراتيجي في قطاع غزة، وربطته بالإبداع الإداري كمتغيرات يتم تطبيقها في قطاع غزة.
3.	من حيث مجتمع التطبيق	تنوعت الدراسات السابقة من حيث مجتمع تطبيقها ما بين مؤسسات حكومية ومؤسسات أهلية	لم يتم تطبيق دراسة بنفس المتغيرات على أي هيئة	تم تطبيق الدراسة على الهيئات المحلية وخصوصاً في المحافظة

م.	البيان	أوجه الاتفاق والاختلاف	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
		والجامعات والمؤسسات الأمنية والقطاع الصحي والمدارس.	محلية.	الوسطى في قطاع غزة،
4.	من حيث المنهج المستخدم	اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي التحليلي، ماعدا دراسة استخدمت المنهج الوصفي المقارن في دراسة (Miron et al., 2018).	- لا يوجد.	هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.

تاسعاً: منهجية الدراسة:

1. منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام

الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

2. مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع

مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثان، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع موظفي الهيئات المحلية من حملة الشهادات العلمية في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة والبالغ عددها (176) موظف وموظفة للعام 2022م.

3. عينة الدراسة: حيث تم استثناء فئة العمال لعدم تأثيرهم

على نتيجة الدراسة، وتم استخدام طريقة الحصر - المسح- الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 176 استبانة واسترداد 160 استبانة بنسبة استرداد 90.9%.

4. صدق الاستبانة: ويُقصد به تمثيلها للمجتمع المدروس

بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتتجي، 2014: 14)، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

أ. الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على

مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، وتم التحقق من الصياغة اللغوية، كذلك وضوح العبارات ومدى دلالتها وفهمها لما وضعت لقياسه، ومدى انسجامها مع البعد الذي تنتمي له، وقام

الباحثان بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ب. الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس

صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. ثبات الاستبانة: وتحقق الباحثان من ثبات استبانة

الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.855، 0.967)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.958)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

5. اختبار التوزيع الطبيعي Normality

:Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

جدول (3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المجال
.092	0.130	اليقظة الاستراتيجية
.200	0.105	الرشاقة الاستراتيجية
.092	0.131	الهيكلة الصغرى
.051	0.144	توظيف الموارد
.139	0.123	الارتجال الاستراتيجي
.200	0.081	الإبداع الإداري
.200	0.116	جميع مجالات الاستبانة

للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثان درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة (مركز الاحصاء - أبو ظبي، 2017: 27)، كما هو موضح في الجدول التالي:

6. المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات

جدول (4): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جدا	من 10% - 28%	من 1 - 2.80
قليلة	أكثر من 28% - 46%	من 2.80 - 4.60
متوسطة	أكثر من 46% - 64%	من 4.60 - 6.40
كبيرة	أكثر من 64% - 82%	من 6.40 - 8.20
كبيرة جدا	أكثر من 82% - 100%	من 8.20 - 10

عاشراً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

أ. توصيف عينة الدراسة:

جدول (5): توصيف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	59	36.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	27	16.9
	من 10 لأقل من 15 سنوات	23	14.4
	15 سنة فأكثر	51	31.9
النوع	ذكر	119	74.4
	انثى	41	25.6
	المجموع	160	100%
العمر	أقل من 30 سنة	47	29.4

المجموع	160	%100
المنصب الإداري	مدير دائرة فأعلى	8.8
	رئيس قسم	11.9
	رئيس شعبة	16.9
	موظف	62.5
المجموع	160	%100

المجموع	من 30 إلى أقل من 40 سنة	56	35.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	31	19.4
	50 سنة فأكثر	26	16.2
المجموع	160	%100	
المؤهل العلمي	دبلوم	41	25.6
	بكالوريوس	99	61.9
	دراسات عليا	20	12.5
المجموع	160	%100	

علياً، لكن يسعى بعض الموظفين لتطوير معارفهم والارتقاء بأنفسهم من أجل الحصول على الترقى والتقدم قدر الإمكان. ويظهر الجدول أن ما نسبته 36.9% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 16.9% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 14.4% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 31.9% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، جاءت النسبة الأكبر لمن خبرتهم أقل من 5 سنوات ويرجع ذلك إلى تطوير الهيئات المحلية في السنوات السابقة واستحداث العديد من الأقسام وتوظيف عدد من الموظفين فيها. كما يتضح من الجدول أن ما نسبته 8.8% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير دائرة فأعلى، 11.9% مساهم الوظيفي رئيس قسم، 16.9% مساهم الوظيفي رئيس شعبة، بينما 62.5% مساهم الوظيفي موظف، وهي النسبة الأكبر ويعود ذلك إلى أنه من الطبيعي أن يكون عدد الموظفين أكثر من عدد المدراء الإشرافيين حسب الهيكل التنظيمي لأي هيئة محلية، وتقديم الخدمات في الهيئات المحلية والعمل التنفيذي يتطلب عدد أكبر من الموظفين. وأظهرت النتائج أن ما نسبته 25.6% من عينة الدراسة يعملون في بلدية دير البلح، حيث حصلت على النسبة الأكبر، ويرجع ذلك إلى كبر المساحة الجغرافية التي تغطيها منطقة دير البلح مقارنة بغيرها من الهيئات المحلية، ويعود ذلك إلى القانون المتعلق بالهيئات

يتضح من جدول (5) أن ما نسبته 74.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 25.6% إناث، وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة سوق العمل في المجتمع الفلسطيني بشكل عام وخاصة في قطاع غزة حيث يسيطر الذكور غالباً على المناصب الإدارية، كذلك تتفق مع التقارير الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام (2021) حول مسح القوى العاملة في فلسطين، حيث بلغت نسبة المرأة العاملة في فلسطين (19.4%)، بينما نسبة الذكور (81.6%). كما ويوضح الجدول أن أكبر نسبة للفئة العمرية كانت (من 30 إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغت (35%) ويرجع ذلك إلى أن معظم الموظفين في الهيئات المحلية من فئة الشباب حيث تتميز هذه الفئة بالقدرة على العطاء والعمل المتواصل والإبداع، ونسبة مساوية لما فوق (40 عام) بلغت (35.7%) ويرجع ذلك إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية في الهيئات المحلية يشترط أن يكون لديهم خبرة ومن لديه خبرة غالباً يكون متقدم في العمر. كذلك يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كان من نصيب حملة شهادة البكالوريوس وهذا يتناسب مع تولي الوظائف الإشرافية ومعظم الوظائف بالهيئات المحلية حيث من المتطلبات الأساسية للحصول عليها هو شهادة البكالوريوس في مجال العمل، ولوحظ أن الحاصلين على مؤهل دراسات عليا نسبتهم مناسبة حيث أن العمل في الهيئات المحلية إدارياً وليس أكاديمياً ولا يتطلب دراسات

الارتجال الاستراتيجي في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة، ولتحقيق ذلك، تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الارتجال الاستراتيجي، وللمتغير ككل، كما في الجدول (5).

المحلية الفلسطينية والذي يصنف الهيئات المحلية حسب التعداد السكاني للمدينة وتاريخ إنشائها.
ب. الإجابة عن السؤال الأول للدراسة: والذي ينص على: ما درجة ممارسة الارتجال الاستراتيجي في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة؟، وتُحَقَّق الإجابة عن هذا السؤال الهدف الأول للدراسة، في التعرف على درجة ممارسة

جدول (5) نتائج مجال "الارتجال الاستراتيجي"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
اليقظة الاستراتيجية	7.08	1.64	70.76	3	كبيرة
الرشاقة الاستراتيجية	7.36	1.42	73.64	1	كبيرة
الهيكلية الصغرى	7.16	1.62	71.57	2	كبيرة
توظيف الموارد	6.97	1.62	69.73	4	كبيرة
جميع فقرات "الارتجال الاستراتيجي"	7.14	1.46	71.43		كبيرة

ووضع الرؤية والرسالة والأهداف عن طريق إعداد اللجان والمجموعات المتخصصة والمهنية وإشراكها مع بعضها البعض ومنحها الصلاحيات اللازمة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، مما يساعد على تطوير المهارات الإبداعية للموظفين، وتوضيح الإجراءات التنظيمية والنظم واللوائح. كما يرى الباحثان أن مجال "اليقظة الاستراتيجية" متداول في الهيئات المحلية من قبل إدارتها ولكن ليس بالمفهوم الواضح لها، حيث تبين أن البلديات تسعى إلى رصد البيئة المحيطة بها وتدريب وتطوير موظفيها والمشاركة في العديد من الأنشطة والفعاليات الحديثة. ومن هذه النتيجة يستنتج الباحثان أن الارتجال الاستراتيجي له أهمية عالية وتسعى الهيئات المحلية إلى تطبيقه في مجال عملها بقدر المستطاع وصولاً إلى الابداع الإداري وتطوير الخدمات وتقديمها بجودة عالية تلبي احتياجات الجمهور، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ارتجالاً حسب الحالات الطارئة التي تواجهها، حيث تساعد على استغلال الفرص المتاحة بأسرع وقت، وتجنب التهديدات والمخاطر التي تواجهها. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات منها (الصميدعي والسمان، 2021م؛ الكعبي وصبري، 2021م) حيث جاءت درجة الموافقة من أفراد العينة على محور الارتجال الاستراتيجي كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة

من جدول (5) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الارتجال الاستراتيجي يساوي 7.14 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 71.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الارتجال الاستراتيجي بشكل عام. ويرى الباحثان أن المجال الثاني "الرشاقة الاستراتيجية" قد حصل على أعلى درجة موافقة بين مجالات محور الارتجال الاستراتيجي وبوزن نسبي 73.64%، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام البلديات بالرشاقة الاستراتيجية من خلال سرعة التكيف والاستجابة مع المتغيرات البيئية السريعة والقدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها في ظل الأحداث الطارئة، حيث تسعى البلديات دائماً إلى توزيع مواردها وبرامجها لمواكبة التغيرات البيئية بشكل مرن لتنقهم سلوكيات الجمهور وتلبي حاجاتهم، كما تركز على ذلك عند وضع خططها التي تهدف إلى تحديث وتطوير قدراتها للقيام برد الفعل السليم في حالات الطوارئ والأزمات والحروب، بينما حصل المجال الرابع "توظيف الموارد" على أدنى درجة بوزن نسبي 69.73% ويعزو الباحثان انخفاض هذه النتيجة إلى الوضع الاقتصادي والحصار الإسرائيلي ومنع إدخال المعدات والوسائل التقنية الحديثة إلى قطاع غزة التي من الممكن توظيفها في أكثر من عمل. بالإضافة إلى أن مجال "الهيكلية الصغرى" يظهر جلياً في تطبيق الهيئات المحلية للتخطيط الاستراتيجي

الهدف الثاني للدراسة، في معرفة مستوى الإبداع الإداري المطبق في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة، ولتحقيق ذلك، تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري، وللمتغير ككل، كما في الجدول (6).

(الحسناوي والحفار، 2021م) حيث جاءت درجة الاستجابة لمتغير الارتجال الاستراتيجي عند مستوى متوسط. ج. الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: والذي ينص على: ما مستوى الإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى بقطاع غزة؟، وتُحقّق الإجابة عن هذا السؤال

جدول (6) نتائج مجال " الإبداع الإداري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	أسعى لتقديم أفكار مختلفة وجديدة حول المشكلات المختلفة التي تواجه عملي.	8.03	1.51	80.31	5	كبيرة
2.	أنجز الأعمال بأسلوب متجدد.	8.04	1.57	80.38	4	كبيرة
3.	استثمر الخبرات السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة المختلفة.	8.18	1.52	81.82	1	كبيرة
4.	توفر لي البلدية المناخ الإبداعي المحفز في بيئة العمل الداخلية.	6.91	1.90	69.06	15	كبيرة
5.	لدى القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة.	7.86	1.79	78.55	12	كبيرة
6.	أخطط بشكل مرن لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها.	7.95	1.58	79.49	9	كبيرة
7.	يُسمح لي بقدر من المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات.	7.10	1.70	71.01	14	كبيرة
8.	أجمع البيانات المتعلقة بعملتي قبل اتخاذ القرار المناسب.	7.95	1.63	79.50	8	كبيرة
9.	أسعى إلى إحداث تغييرات في أسلوب العمل كل فترة.	7.92	1.58	79.18	10	كبيرة
10.	أجتهد بتطوير الخدمة التي أقدمها بشكل مستمر.	8.13	1.55	81.32	2	كبيرة
11.	أستفيد من التقنيات الحديثة في تسهيل أعمالتي اليومية.	8.06	1.62	80.63	3	كبيرة
12.	أبادر بأفكار إبداعية وابتكارية تُسهم في تجاوز التحديات.	8.02	1.70	80.19	6	كبيرة
13.	أتمتع بالحيوية والحماس الكافي أثناء العمل.	7.87	1.86	78.68	11	كبيرة
14.	أقوم برصد الفرص في عملي لاستثمارها.	7.82	1.69	78.23	13	كبيرة
15.	أقوم برصد التحديات التي تواجهني بالعمل لأتجنبها.	7.98	1.60	79.81	7	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.85	1.25	78.52		كبيرة

الأحداث المختلفة، والاجتهاد في تطوير الخدمة المقدمة بشكل مستمر باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الجديدة، بالإضافة إلى تقديم أفكار جديدة بطريقة إبداعية وابتكارية تساهم في تجاوز التحديات التي تواجه أعمالها، فالإبداع الإداري يزيد الدافعية ويعطي نوع من المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات، فهناك نوع من المرونة والقدرة على التكيف حسب طبيعة المواقف المختلفة. واتفقت هذه النتائج

من جدول (6) يتبين بأن المتوسط الحسابي لمجال "الإبداع الإداري" يساوي 7.85 أي أن الوزن النسبي 78.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الهيئات المحلية في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفيها نظراً لأهميته والاستعانة به عند اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية المهمة، التي تستند إلى الخبرات السابقة في التعامل مع

للعاملين وتمكينهم من جدولة أنشطتهم ذاتياً وبما يتوافق مع قدراتهم ومسئولياتهم.

هـ. ضرورة إعداد برامج تدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين، وتخصيص موازنة خاصة بذلك.

و. ضرورة توفير كل الموارد المادية وغير المادية باعتبار أن الارتجال الاستراتيجي عملية استراتيجية حديثة تساهم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ز. التركيز على جودة الخدمات التي تلبي متطلبات المواطنين باعتماد إجراءات تنظيمية تساعد على سرعة الاستجابة لتلك المتطلبات.

ح. الاعتماد على أفضل البدائل المتاحة في قراراتها المتعلقة بالحصول على الموارد وترسيخ الموارد المتوفرة لحل المشكلات التي تواجهها الهيئات المحلية، والعمل على إعادة تركيب وتوليف الموارد في عملية جديدة وذلك في إطار تفعيل متطلب توظيف الموارد.

ط. تهيئة البيئة المناسبة للمدراء والموظفين حتى تساعدهم على الإبداع والتطوير والابتكار والمبادرة.

ي. إعداد خطط وبرامج ورسم السياسات بالتعاون مع الموظفين لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

المراجع العربية:

- أبو رضوان، على (2021م). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الباشقالي محمود، وسلطان حكمت (2021). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق - المجلة العربية للإدارة مج41، ع1 مارس 2021، ص95.
- البحر، غيث، التجي، معن (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics"، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات، الطبعة الأولى.

د.المرتبة الرابعة: توظيف الموارد بوزن نسبي (69.73%).

2. النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري

أظهرت النتائج أن مستوى توافر الإبداع الإداري في الهيئات المحلية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لها 78.52%، وهذا يعني اهتمام الهيئات المحلية في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفيها نظراً لأهميته والاستعانة به عند اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية المهمة، التي تستند إلى الخبرات السابقة في التعامل مع الأحداث المختلفة، والاجتهاد في تطوير الخدمة المقدمة بشكل مستمر باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الجديدة، بالإضافة إلى تقديم أفكار جديدة بطريقة إبداعية وابتكارية تساهم في تجاوز التحديات التي تواجه أعمالها، فالإبداع الإداري يزيد الدافعية ويعطي نوع من المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات، فهناك نوع من المرونة والقدرة على التكيف حسب طبيعة المواقف المختلفة.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات:

أ. ضرورة تطبيق مضامين الارتجال الاستراتيجي لما له من إسهام وتعزيز لقدرة الهيئات المحلية في زيادة الإبداع الإداري.

ب. رصد المداخل الإداري الحديثة مثل (الارتجال الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، توظيف الموارد) وتوظيفها في العمل في الهيئات المحلية.

ج. تعزيز البحث والمشاركة بين الهيئات المحلية وباقي المؤسسات في المجتمع المدني، من خلال اعتماد قواعد البيانات لجمع المعلومات والاستفادة منها لاحقاً، لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

د. توجيه الاهتمام بالهياكل الصغرى لأثرها البارز في الإبداع الإداري ومساهمتها في تحسين مستويات الحرية الفردية

- حجازي، حنين. (2021م). أثر القيادة الملهمة في فعالية الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات الأهلية) في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحسناوي حسين، الحفار مؤيد (2021م). تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية- بحث تحليلي لآراء عينة من الكوادر الطبية والصحية في مستشفى الكفيل التخصصي في كربلاء المقدسة- كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص178.
- حسين، رقية كاظم (2020م)، الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للأسمت العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بابل، جمهورية العراق.
- السكارنة، بلال خلف (2011م). الإبداع الإداري. ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- السوداني، سناء. (2016م). درجة إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الشرماني، علي زيدان. (2019م). الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز إدارة الأمن والسلامة السياحية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مطار النجف الأشرف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق
- الشريف، أشرف. (2021م). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، جامعة الخليل، الضفة الغربية، فلسطين.
- الصميدعي، مرثد، والسمان ثائر (2021). الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة COVID_19، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، العراق.
- عاشور، نبال (2021م). أثر الذكاء العاطفي على تنمية قدرات الإبداع الإداري للعاملين في المنظمات الأهلية (NGOs) بقطاع غزة، (دراصة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- علي، الطاهر؛ وأحمد، نسرین (2020م). أثر التدريب على الإبداع الإداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) الفترة 2019-2020م، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد2، العدد 2، السودان.
- قادي، حياة؛ وحاسني، حنان. (2021م): أثر جودة حياة العمل على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إدرار، الجزائر.
- الكعبي، حسين؛ صبري، زهراء. (2021م) تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية، أكاديمية الوراثة العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء، كربلاء، العراق.
- مام، عواطف؛ وحلاب، خضرة. (2016م). الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- المصري، نضال، وعابدين، إبراهيم (2017م). دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع 3، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

- organizational culture. PSU Research Review.
- Ibrahim, N. A.; Mahmood, R.; & Bakar, M. S., (2016)," Strategic Improvisation And Entrepreneurial Self-Efficacy Constructs Validation In Nigerian Higher Education Institutions", MAYFEB Journal Of Business And Management, Vol. (1), No. (1) , pp . 37-42.
 - Leybourne, S. A., (2006), "Managing change by abandoning planning and embracing improvisation", Journal of General Management, Vol. (31), No. (3), pp. 11 – 29
 - Miron, S. Ingram, A. & Keller, J. (2018). Administrative creativity in university. The problem in how we think about the problem
 - Olsson, A., B. Paredes, K. M., Johansson, U., Olander Roese, M., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 29(3), 243-261.
 - Salzman, Marian, (2017)," Agile PR: expert messaging in a hyper connected, always-on world", Amacom, New York Atlanta.
 - Vera, D. & Crossan, M., (2007) ,"Improvisation And Innovative Performance In Teams", Organization science, Vol. (16), No. (3),pp.203224.
 - Yu, S.; Zhang, Y.; Yu, J.;Yang, X.; Mardani, A. (2021) "The Moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage". Sustainability 2021, 13, 3207. <https://doi.org/10.3390/su13063207>
 - مطر، خليل ماجد (2018م). دور البرنامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المراجع الأجنبية:**
- Al Zarooni, M. I. M. A. (2021). The effect of Leaders Strategic Improvisation and TQM on SME's Performance: Examining Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(4), 403-412.
 - Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, R.K., (2020), The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume (13), Issue (8), 31-49.
 - Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. (2015). Effects of knowledge management and strategic improvisation on SME performance in Malaysia. Asian Social Science, 11(9), 207.
 - Bosiook, Delia., & Sad, Novi. (2013). Leadership styles and creativity. Online Journal of Applied Knowledge Management, 1 (2), 64-77.
 - Falkheimer, J., & Sandberg, K. G. (2018) "The art of strategic improvisation: Aprofessional concept for contemporary communication managers' Journal of Communication Management, 22(2).
 - Hadida, A. L., Tarvainen, W., & Rose, J. (2015) "Organizational improvisation: A consolidating and framework", International Journal of Management Reviews, 17 (4).
 - Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic improvisation and HEIS performance: the moderating role of

ملحق رقم (1): قائمة أبعاد الارتجال الاستراتيجي التي تناولتها الدراسات السابقة.

الارتجال الاستراتيجي														المتغير المستقل	
إدارة المواهب	التوجه الريادي	الذاكرة المنظمة	توظيف الموارد	الرشاقة الاستراتيجية	الحدس	العفوية	الابتكار	تحسين الملائمة الثقافية	تغيير الموارد التنظيمية	الدوافع الداخلية والخارجية	بناء الحل	الهيكلية الصغرى	خفة الحركة الاستراتيجية	البقطة الاستراتيجية	الأبعاد الدراسات
										/	/	/	/		الشرماني 2019
								/	/	/					عبد المجيد 2020
					/	/	/								الحسناوي والحفار 2021
										/	/	/	/		حسين 2020
		/	/	/							/		/		الباشقالي وسلطان 2021
		/	/	/									/		ولي وحسن 2021
/	/														مدلول 2019
										/	/	/	/		فتجان 2020
										/	/	/	/		(Rowe & Reix ,2016)
2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	4	5	4	6	المجموع
%20	%20	%20	%20	%20	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%40	%50	%40	%60	النسبة