

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة

Strategic Intelligence as an Input for Developing Institutional Performance in Health NGOs in the Gaza Strip

ريهام ممدوح البوجي

جمعية أرض الإنسان الفلسطينية

منصور محمد علي الأيوبي

كلية فلسطين التقنية

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة حيث بلغ عددها (52) منظمة بعدد موظفين (936) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة (246) موظفًا، وتم توزيع استبانات على عدد المبحوثين وفقًا لعينة الدراسة، وتم استرداد (234) استبانة بنسبة استرداد (95.1%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، وتبين أن باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف. وأوصت الدراسة بمجموعة من النقاط أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمات الصحية غير الحكومية بجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي، والعناصر التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي التي أظهرت النتائج أهميتها، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، المنظمات الصحية غير الحكومية.

Abstract

This study aimed to identify the role of strategic intelligence in developing institutional performance in health NGOs in the Gaza Strip. The researchers used the descriptive analytical method, and the study population was selected from the staff of the non-governmental health organizations in the Gaza Strip, where the number of (52) organizations with the number of employees (936) employees, and a stratified random sample was used, and the questionnaire was used to collect data, and the size of the study sample was (246) Employee, questionnaires were distributed to the number of respondents according to the study sample, and (234) questionnaires were retrieved with a percentage of recovery (95.1%). The study reached a set of results, the most important of which are: a statistically significant relationship between the elements of strategic intelligence and the development of institutional performance in non-governmental health organizations in the Gaza Strip, and a statistically significant effect between the elements of strategic intelligence (systems thinking, partnership, motivation) and the development of institutional performance in organizations Non-governmental health in the Gaza Strip, and it

was found that the rest of the variables have a weak effect. The study reached a set of recommendations, the most important of which are: the need for senior management in non-governmental health organizations to pay attention to all elements of strategic intelligence, and the elements that contribute to the development of institutional performance whose results have shown importance, and their impact on developing institutional performance.

Keywords: Strategic Intelligence, Institutional Performance, Health NGOs.

المقدمة:

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

وقد قادت هذه التغيرات المتسارعة إلى اعتماد المنظمات على الذكاء الاستراتيجي كأحد أنماط الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات والذي يمدهم بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلاً عن تهيئة آلية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار، وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات، وأخذ هذا الذكاء موقعه بين العديد من الموضوعات ك رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة، والنسيج الثقافي، والذاكرة التنظيمية، وغيرها.

واستناداً إلى تجربة بعض قادة المنظمات الناجحين، فقد لوحظ خمسة عناصر مترابطة وذات كفاءة تشكل الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، التحفيز، الشراكة) بعض القادة يسجل مستوى عالٍ في استخدام عناصر مختلفة، عدد قليل من القادة البارزين مثل بل جيتس وأندي جروف وجاك ويلش يسجل ويحقق مستويات عالية ومتقدمة في جميع العناصر (Macooby, 201 :2). إن عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة المعالم، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية والتكنولوجيا (أبو حسنة، 2014: 4).

والأداء المؤسسي مجال واسع يتضمن عدة مكونات منها الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، والموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، والمهارات الإدارية، والأهداف والبيئة، وبالرغم مما تقدم فإن التعبير عن الأداء المؤسسي مرتبط بمدى الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات في إنجازها لأهدافها (المحاسنة، 2013: 110).

وحيث إن المنظمات غير الحكومية ومنها الصحية لها دور مهم جدًا وفاعل في المجتمع المدني الفلسطيني، لما تقدمه من خدمات في عدة مجالات مختلفة منها ما هو عام ومنها ما هو تخصصي، لذا برزت الحاجة لوجود طاقات بشرية قوية تمتلك مجموعة من المهارات الإدارية، التي بدورها تزيد من أدائها لتساعدها في تقديم خدماتها بجودة عالية، إضافة إلى أن لهذه المنظمات دورًا واسع التأثير في مساهمة المجتمع المحلي في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة.

ومن جانب آخر فإن الكثير من المنظمات الصحية غير الحكومية تسعى إلى الوصول للتميز في أدائها المؤسسي والحفاظ على الصدارة في مجال عملها، لكن استدامة هذا التميز يواجهه عادة بالتغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمات بسبب عدم الاستقرار وعدم الثبات، لذلك تحاول هذه المنظمات امتلاك مجموعة من القدرات والموارد لكي تستطيع مواجهة هذا التغير السريع، ونظرًا لأهمية الموضوع سيقوم الباحثان بدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحومية بقطاع غزة من خلال استطلاع آراء مجتمع الدراسة والتأكد من مدى تحقق أهداف الدراسة.

المبحث الأول: (الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة)

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تُسهم في نموها وبقائها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والتميز والإبداع. وفي الوقت الذي تتنافس فيه المنظمات لإثبات كفاءتها في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها، لوحظ أن المنظمات غير الحكومية عامة والمنظمات غير الحكومية الصحية خاصة تعاني من عدم وجود أدوات فعالة لتقييم أدائها، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين فيها، مما أثر سلبًا على جودة أداء هذه المنظمات، وحال بينها وبين التطور المنشود.

فهذه الدراسة تحاول التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، وفي إطار قيام الباحثين بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز من مشكلة الدراسة، والتي تمثل دعمًا وتوضيحًا لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمد الباحثان على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة والتي منها إعداد دراسة استكشافية حول موضوع الدراسة في المنظمات المبحوثة؛ والتي أكدت وجود قصور أو ضعف في الأداء المؤسسي في ظل التحديات والصعوبات والأزمات التي تواجه المنظمات، إضافة إلى عمل أحد الباحثين في نفس مجال التطبيق في جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية، فقد وزع الباحثان عدد (30) استبانة على العاملين

في بعض المنظمات الصحية غير الحكومية المبحوثة من جميع المستويات الإدارية، وتم استرداد الاستبانات جميعاً، وكانت أهم نتائجها: أن (57.7%) من العينة يرون أنه يوجد بعض الصعوبات في مستوى تطور الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية من وجهة نظر العاملين في جميع المستويات الإدارية، حيث أنها لا تُحدث خططها التنفيذية بناءً على نتائج عملية المراقبة والمتابعة، وأن المنظمات الصحية غير الحكومية لا تُقيم احتياجات المستفيدين من برامجها المقدمة بشكل دوري، بالإضافة أنه لا يتم تقييم أفراد الطاقم بشكل دوري حسب معايير شفافة مبنية على الأداء، وأن درجة رضا الموظفين في المنظمات الصحية عن مستوى الأجور التي يحصلون عليها مقارنة بمستويات الأجور التي تدفع في المنظمات الدولية المماثلة في قطاع غزة ضعيف نسبياً، مما ينعكس سلباً على أداء واجباتهم. كذلك فإن قدرة منح إدارة المنظمات الصحية غير الحكومية الحوافز التشجيعية للموظفين مقابل الأداء المتميز ضعيفة.

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحثين صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية

بقطاع غزة؟

وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

1. ما واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية،

الشراكة، الدافعية) في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؟

3. هل توجد علاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطور الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة؟

4. هل يوجد أثر لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) على تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)؟

ثانيًا: فرضيات الدراسة:

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) على تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول عناصر الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

ثالثًا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.
2. بيان مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.
4. تحديد أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.
5. تقديم توصيات للمنظمات الصحية قيد الدراسة لتعزيز كل من عناصر الذكاء الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والنتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكتشفها والتي من الممكن أن تعود بالفائدة العلمية والعملية على المنظمات الصحية غير الحكومية، وعلى متخذي القرارات في المنظمات المبحوثة، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تسلط هذه الدراسة الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو الذكاء الاستراتيجي وآثاره في واقع مؤسساتنا الفلسطينية.
- ممكن أن توفر هذه الدراسة للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال الذكاء الاستراتيجي من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكمن أهمية هذه الدراسة في التوصيات التي تخرج بها والتي قد تُفيد المنظمات الصحية غير الحكومية بشكل خاص والمنظمات غير الحكومية المناظرة بشكل عام.
- ويمكن أن تفيد هذه الدراسة المنظمات الصحية غير الحكومية في معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي، وتقدم توصيات عملية لها في هذا المجال.
- من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية للإدارات العليا والجهات المسؤولة في المنظمات الصحية غير الحكومية المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بتطبيق الذكاء الاستراتيجي والتي بدورها تعمل على تطوير الأداء المؤسسي في العمل، واستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية، والذي ينعكس بدوره على تحقيق النفع العام للمنظمات والتقدم والمنافسة في المجال الإداري، وكذلك القيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل.

خامساً: حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحد الموضوعي:** اعتمد الباحثان على متغيرات الذكاء الاستراتيجي على ما أورده كل من (الحميري ومهدي، 2019؛ فائق وعبد، 2018؛ جعفر، 2017؛ Esmaeili, 2014؛ Baei, et al, 2017) وهي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية). وفيما يتعلق بمتغير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية اعتمد الباحثان على ما أورده كل من (هنية، 2016؛ الدعجة، 2016؛ Razali, et al, 2017).

- **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على العاملين في أكبر خمس منظمات صحية غير حكومية من حيث عدد العاملين في قطاع غزة.
 - **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.
 - **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في العام 2018م.
- سادسًا: مصطلحات الدراسة:

تحقيقًا لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

- **الذكاء الاستراتيجي:** يُعرف Quarry (2003: 3) الذكاء الاستراتيجي بأنه: "الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة".
- **الأداء المؤسسي:** يُعرف الدوري (2007: 67) الأداء المؤسسي بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".
- **المنظمات غير الحكومية:** تُعرفها (الأمم المتحدة) بأنها: "منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنمائية، كما يتحدد عملها في ميادين المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للأفراد" (شهاب، 2013: 12).

سابعًا: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. **دراسة (الحميري والمهدي، 2019):** هدفت الدراسة التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين العراقية العامة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركة التأمين العراقية، حيث بلغ عددها (410) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة (190) موظفًا، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط ذي دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة إذ بلغت قيمه (0.944)، كما يتضح من النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة (0.988) مما يعني قوة تفسير ذلك المتغير لمشكلة البحث بنسبة (98.8%).
2. **دراسة (فائق وعبد، 2018):** هدفت الدراسة التعرف إلى مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التنظيمي لنشر الوعي والإدراك بأهمية الموضوع بالنسبة للقيادات الإدارية في جامعة الفلوجة

العراقية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قصدية عمدية والتي بلغ عددها (80) فرداً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات معنوية إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي إذ بلغت قيمة (0.90)، كما يتضح من النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في متغير الأداء التنظيمي بأبعاده تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة (0.852) مما يعني قوة تفسير ذلك المتغير لمشكلة البحث بنسبة (85.2%).

3. دراسة (مطر، 2018): هدفت الدراسة التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي بلغ عددها (397) مديراً ومديرة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة التعليمية في وزارة التربية والتعليم، حيث جاء معامل ارتباط بيرسون (0.764)، بينما يؤثر المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي في المتغير التابع سمعة المنظمة التعليمية بنسبة (74.6%) والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

4. دراسة (جعفر، 2017): هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير الذكاء الاستراتيجي في الأداء العالي لمركز أمراض وزرع الكلي بمدينة الطب التابعة لجامعة بغداد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي بلغ عددها (40) مديراً يعملون في الوظائف الإشرافية بمركز أمراض وزرع الكلي بمدينة الطب ببغداد، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين الذكاء الاستراتيجي وعوامل منظمة الأداء العالي، حيث جاء معامل ارتباط بيرسون (0.804)، بينما يؤثر المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي في المتغير التابع منظمة الأداء العالي بنسبة (45.7%) والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

5. دراسة (هنية، 2016): هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية حيث انحصر مجتمع الدراسة في شركات الصناعات الغذائية المسجلة

كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي بلغت عددها (67) شركة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية المؤثرة على التميز في الأداء المؤسسي هي (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) وأن باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف.

6. دراسة (الدعجة، 2016): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التطوير التنظيمي لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني على تحسين الأداء المؤسسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر والسلطات المستقلة المشاركة والتي تطبق معايير جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية والبالغ عددها (90) جهة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي بأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي لدى الجهات المشاركة بالجائزة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الشخصية (المؤهل العملي، العمر، الخبرة، والنوع الاجتماعي).

7. دراسة آغا وآخرون (Agha, et al, 2015): هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأداء شركات صناعة التكنولوجيا الحيوية في الأردن والصين وإسبانيا وألمانيا والولايات المتحدة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (19) شركة متخصصة في صناعة التكنولوجيا الحيوية في البلدان المبحوثة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة والبالغ عددها (95) مديراً، بواقع (5) مدراء من كل شركة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير كبير للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على أداء الشركات المبحوثة، ويوجد تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات في ظل وجود مرونة استراتيجية كمتغير وسيط في صناعات التكنولوجيا الحيوية.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Glaister, et al, 2018): هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الشركات التركية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي بلغ عددها (198) موظفًا من العاملين في الشركات المبحوثة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير كبير لإدارة المواهب بأبعاده على الأداء المؤسسي للشركات المبحوثة، ويوجد تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي للشركات في ظل وجود إدارة المواهب كمتغير وسيط في الشركات المبحوثة.
2. دراسة (Baei, et al, 2017): هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية في إيران، حيث طبقت الدراسة في مكتب العمل والرعاية الاجتماعية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية والتي بلغ عددها (274) موظفًا من العاملين في مكتب العمل والرعاية الاجتماعية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، ولكن لا يوجد علاقة ذات دلالة بين الذكاء العاطفي والإبداع والابتكار مع التطوير التنظيمي.
3. دراسة (Razali, et al, 2017): هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير الفعالية والميزة التنافسية على الأداء المؤسسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك لإمكانية الوصول إلى الأسواق في ماليزيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية عبر الانترنت والتي بلغ عددها (200) موظفًا من العاملين في شركات قطاع الأغذية، والمشروبات، والملابس، والمنسوجات، والصحية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الوصول إلى السوق هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على رواد الأعمال في الأعمال التجارية عبر الانترنت ضمن أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن لصناع السياسات تعزيز البرامج والمبادرات في الخطة الرئيسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة لعام 2012-2020، كما تساعد هذه الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة على الاستفادة من فرص الأعمال التجارية عبر الانترنت في تعزيز أدائها.

4. دراسة (Keikha, et al, 2016): هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء الموظفين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان الإيرانية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (217) موظفًا. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الذكاء الاستراتيجي للمديرين بجميع أبعاده (الذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال، وإدارة المعرفة) لهما تأثير كبير على أداء الموظفين في البنوك الخاصة، وأنه يمكن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال، وإدارة المعرفة) أن تساعد المديرين على تحسين أداء موظفيهم.

5. دراسة (Esmaeili, 2014): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم اباد في إيران، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (150) منظمة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه، كذلك بينت النتائج فعالية الذكاء الاستراتيجي في الموارد البشرية، وعمليات المنظمة والموارد التكنولوجية والمالية، والذكاء الزبائني.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تناول الدراسات السابقة بالتحليل، يتضح لنا الآتي:

1. معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحثان هي دراسات حديثة بين الأعوام 2014-2019م.
2. تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية كدراسة (هنية، 2016)، ومنها العربية (العراق، السعودية، والسودان) كدراسة (فائق وعبد، 2017)، ودراسة (الدعجة، 2016)، ومنها الأجنبية كدراسة (Glaister, et al, 2018)، ودراسة (Baei, et al, 2017).
3. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة للدراسة.
4. تكون مجتمع الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مثل: (الوزارات الحكومية، الشركات، البنوك، الجامعات، والمدارس)، ولكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم: (المدرء والمسؤولون، المعلمون والمعلمات، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير دائرة، مهندس، قائد فريق، مشرف، إداري).

5. واستخدمت بعض الدراسات السابقة العينة العشوائية كدراسة (مطر، 2018)، ومنها ما استخدم العينة القصدية كدراسة (جعفر، 2017)، ومنهم من استخدم أسلوب المسح الشامل كدراسة (هنية، 2016).
6. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي تحديد متغيرات الدراسة، والفرضيات، وأدوات الدراسة، وفي تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومقارنتها بها.
7. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، وهي من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني ولكنها غير كافية، فهذه الدراسة تركز بشكل أساسي على دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: (الإطار النظري للدراسة)

أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

يُعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة الدرع الواقي للمنظمة، إذ يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة، وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بمساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه القادة في المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية.

1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وقد اختلفت هذه التعريفات لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

عرف Quarry (2003: 3) الذكاء الاستراتيجي بأنه "الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة". وعرفه Clar, et al بأنه (2008: 10) "مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب ليتمكن من اتخاذ القرار الصائب". ويشير قاسم (2011: 2011) بأنه "ذكاء يوسم به قادة المنظمات وأبعاده الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشاركة"، بينما عرفه محمد وآخرون (2012: 514) أنه "عملية مستمرة مع البيئة التنافسية والغرض منها الحصول على المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة". وقد نظر إليه أمين (2014: 186) أنه "القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة لها في الميدان، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية، وكيفية التعامل معها، ومدى وضوح

وواقعية الاستراتيجية التي تعتمدها"، بينما عرفه الناصر (2015: 183) بأنه "صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات، وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية".

وترتيباً على ما سبق يعرف الباحثان الذكاء الاستراتيجي بأنه: هو أساس التفكير الاستراتيجي الفعال، والذي يُمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات وتساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ويتمثل بالاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية.

2. أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية في البيئة العالمية، هذه البيئة التي تشهد منافسة شديدة من أجل البقاء وتحقيق الربحية؛ وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي (Jean, Maccoby, 2011: 33):

100: 2010؛ محمد وآخرون، 2012: 514):

أ. تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.

ب. تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة.

ج. يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.

د. عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

هـ. استشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة العمل.

و. رفع قدرات المدراء والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

يتضح مما سبق أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المنظمة، ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية، وهنا يبرز دوره في ترسيخ السمات القيادية التي تُمكن القادة من إحداث التغيير، وفي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، وفي عملية اتخاذ القرارات حول المسائل المهمة والحساسة التي تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3. أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يمكننا القول إن الذكاء الاستراتيجي أحد الاستراتيجيات المهمة التي تحرص المنظمات على تطبيقها في إداراتها، وذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة من خلال المساهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة، حيث يتوقع من الذكاء الاستراتيجي تحقيق العديد من الأهداف والتي حددها (صالح آخرون، 2010: 148-164) بالآتي:

- أ. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية بإزائها.
- ب. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
- ج. تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
- د. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، واستباق استراتيجيات منافسيها، والذود عن إرثها المعلوماتي ومراميها الاستراتيجية

- هـ. تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
 - و. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
 - ز. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
- نستنتج مما سبق أن الذكاء الاستراتيجي يركز على وضوح الأهداف كأمر أساسي، وأن غايات المنظمة وأهدافها تحتاج إلى مشاركة جميع العاملين، فالمنظمة الذكية قادرة على دعم خصائص الفعالية المحورية بطريقة استراتيجية، والتخطيط الإجرائي لإنجاز التحسين المستمر، والقدرة على تحويل الرؤية إلى ممارسة، وإعداد خطط طويلة الأمد لإجراء التحسين من أجل الاستجابة للحاضر والمستقبل واستباق النتائج.

4. أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

يتكون الذكاء الاستراتيجي من كثير من الأبعاد والتي تساعد القائد في تشكيل المستقبل، ويمكن تلخيصها في الأبعاد الآتية (5: Maccoby, 2011؛ 253: Mullins, 2010؛ 3: Haines. 2007؛ الحدراوي، 2010: 58):

- أ. الاستشراف: الاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع الإدراك والوعي والاستفادة من التطورات المستقبلية في اتخاذ القرارات مع الاستعداد لتقليل حدوث التغييرات.

ب. **تفكير النظم:** يمثل تفكير النظم القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

ج. **الرؤية المستقبلية:** تعبر الرؤية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملاً، بعيداً عن مصطلح التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها، والذي يرتبط بشيء حصل سابقاً وينتظر نتيجته.

د. **الشراكة:** القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية. ويرى النعيمي (2008: 173-174) أن ذوي الذكاء الشعور يقيمون صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، بينما يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى للوصول إلى أهداف مشتركة.

هـ. **الدافعية:** تُعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به على نحو مُرضٍ (Maccoby, 2011: 5)، ويعبر عنها Mullins (2010: 253) أنها "بعض القوة الدافعة داخل الأفراد التي تحاول تحقيق بعض الأهداف من أجل الحاجة أو التوقع".

نستج مما سبق أن الذكاء الاستراتيجي يُعد بمثابة الدرع الواقي للمنظمة، إذ يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة، ويبرز دور هذا النمط من الذكاء في إدارة الالتزامات التي تواجه المنظمة، إذ يساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المنظمة، ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية، وهنا يبرز دوره في ترسيخ السمات القيادية التي تمكن القادة من إحداث التغيير في منظماتهم، وفي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، وفي عملية اتخاذ القرارات حول المسائل المهمة والحساسة التي تتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً هاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يعكس قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، ويُعد الأداء مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وترتبط كفاءة الأداء المؤسسي بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

1. مفهوم الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة

الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الزطمة، 2011: 64). وقد عرف Wheelen & Hunger (2009: 243) الأداء المؤسسي بأنه هو النتيجة النهائية للنشاط. وتعرف رباعية (2011: 122) الأداء المؤسسي بأنه "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث، هي المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلية (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة)". وعرفته جبر (2015: 60) بأنه "حصيلة ونتائج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية". وكما ترى حسينة (2015: 36) بأنه "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل". وقد نظر إليه العلي (2006: 327) بأنه: "انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وكما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم".

وترتيباً على ما سبق يعرف الباحثان الأداء المؤسسي بأنه: قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها الاستراتيجية ومناسبة للمستفيدين من خدماتها.

2. أهمية الأداء المؤسسي:

تبرز أهمية الأداء المؤسسي في كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية، كما لابد من توفر مجموعة من الصفات لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي أهمها: الانفتاح والنضوج، والعزم والتوكل على الله تعالى، والتفكير الإيجابي، والمهارات الإشرافية اللازمة (اليازجي، 2018: 34)، كما ركز العدلوني (2002: 21-22) على أهمية توفر عشرة عناصر للبدء في رحلة البناء المؤسسي، وأوردها كما يلي:

أ. وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.

- ب. مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
- ج. وجود قيادة مؤهلة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
- د. توفر رأس مال كافٍ، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة، مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
- هـ. إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين والمتعاملين، وفي نظر منافسيها.
- و. قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.
- ز. جذب عدد كافٍ من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
- ح. وجود لوائح وأنظمة عمل، محددة وواضحة ومتفق عليها، وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمعاملة معها، ومتناسبة أهداف المؤسسة.
- ط. وجود خطط وبرامج، محددة وواضحة، ومدروسة ومتفق عليها، ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها.
- ي. وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.
- وتعتبر العناصر السابقة لازمة ومهمة لأي مؤسسة ترغب بالتميز والنجاح، وعلى رأسها عنصر القيادة المؤهلة للعمل، والتي تؤثر بإيجابية على باقي العناصر السابقة، لما للقيادة من دور كبير في إنجاح المؤسسة أو إفشالها.

3. خصائص الأداء المؤسسي:

- يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من الخصائص التي تجعله مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي (حسن، 2010: 43-44؛ والعدلوني، 2002: 22-23):
- أ. المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- ب. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي على عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- ج. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

د. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق نقوفاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

هـ. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.

و. يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

ز. عدم الاصطباغ بصيغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبة واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء. نستنتج مما سبق ضرورة أن تتميز المنظمات بمجموعة خصائص لتطوير أدائها المؤسسي من خلال تبني إدارة المنظمات أنماط قيادية فاعلة، والعمل على توثيق الصلة مع المستفيدين والاستجابة لمقترحاتهم، والعمل على زيادة إنتاجية المنظمة من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة، والاهتمام بقيم المنظمة.

4. تطوير الأداء المؤسسي:

عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل وتتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وخطط محددة، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا.

وقد أطلق البعض على عملية تطوير الأداء المؤسسي "بتكنولوجيا الأداء الإنساني"، والتي يمكن تعريفها بأنها: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه، ومحاولة لتحديد الفجوة في الأداء" (أم العز، 2012: 13). وينظر ثابت (2001: 23) إلى تطوير الأداء المؤسسي بأنه عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبتها في بيئة المؤسسة، وعلى ذلك فإن تطوير الأداء المؤسسي عملية مستمرة انطلاقاً من عاملين، هما:

- انقضاء فترة زمنية للحصول على نتائج عملية تطوير الأداء المؤسسي، مما يتطلب دوامها واستمرارها.

- إن التغيرات السريعة والمتلاحقة في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة تتطلب استمرار عملية تطوير الأداء المؤسسي، لزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات، في حين يرى بركات (2005: 111) بأن أنشطة تطوير الأداء المؤسسي تمتد لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية، وذلك على النحو التالي:
- **الأبعاد الإنسانية:** وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم وتطلعاتهم، وهذا يتحقق من خلال تحقيق رضا كل من العاملين والمتعاملين مع المؤسسة.
- **الأبعاد التنظيمية:** تعتبر الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات، أنماط القيادة ونطاق الإشراف، الأجور ونظام الحوافز والمكافآت والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى.
- **الأبعاد البيئية:** تتطلب عملية تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات، ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات والاهتمام بتطوير القيم والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في مثل هذه المؤسسات، والمسؤوليات الاجتماعية. نستنتج مما سبق أن عملية تطوير الأداء المؤسسي تتطلب توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة، وإنتاجية العاملين، والتكنولوجيا، والتكلفة)؛ لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في عين الاعتبار.

المبحث الثالث: (الطريقة والإجراءات)

أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهر، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً وصفيّاً أو كمياً من خلال استخدام الأسلوب التطبيقي، عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات الدراسة.

وقد استخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحثان للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من الميدان من خلال الاستبانة التي هي أداة رئيسة للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحثان بتحديد مجتمع وعينة الدراسة بمجموعة من الخطوات تمثلت بالآتي:

1. تم اختيار المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة حيث بلغ عددها (52) منظمة بعدد موظفين (936) موظفًا، وذلك لأهمية هذا القطاع، بالإضافة إلى أنه لم يحظَ بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين الفلسطينيين -حد علم الباحثين- سابقًا، كما أن هذا القطاع الصحي يحتوي على نوعية متنوعة من العاملين ولا يقتصر على تخصص معين كما المنظمات غير الحكومية التعليمية أو الدينية على سبيل المثال، بالإضافة إلى عمل أحد الباحثين في منظمة صحية مما يُسهل على المنظمة التي يعمل فيها الاستفادة من نتائج الدراسة، ومن ثم تعميم نتائج الدراسة على باقي المنظمات الصحية العاملة في قطاع غزة.
2. تم اختيار المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة التي تحتوي على أكبر عدد عاملين من محافظات غزة وعددها خمس منظمات.
3. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وفقاً لمعادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لكيرجسي ومورجان لتحديد حجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، حيث بلغ حجم العينة (246) موظفًا من مختلف المنظمات الصحية المبحوثة.
4. لمعرفة حصة كل منظمة من مجتمع الدراسة تم ضرب نسبة تمثيل المنظمات الصحية غير الحكومية من مجتمع الدراسة في حجم العينة فتم الوصول إلى حصة كل منظمة من حجم العينة الممثلة، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1): تقسيم حجم العينة على كل منظمة صحية محلية غير حكومية في قطاع غزة

الرقم	اسم المنظمة	عدد العاملين	نسبة التمثيل	عدد العاملين
1.	جمعية الوفاء الخيرية	220	32.1%	78
2.	جمعية أصدقاء المريض	185	27.0%	67
3.	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	114	16.7%	41
4.	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	88	12.8%	32
5.	جمعية رعاية المريض - غزة	78	11.4%	28
	المجموع	685	100%	246

جرد بواسطة الباحثين بالاعتماد على دليل وزارة الداخلية لعام 2019م عن المنظمات غير الحكومية.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة"، وذلك اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من محورين هما (الذكاء الاستراتيجي، والأداء المؤسسي)، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين.

رابعاً: صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في إدارة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بلغ عددهم (10) محكمين، حيث تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وقد تم أيضاً التأكد من صدق الاستبانة من خلال الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

خامساً: ثبات الأداة:

من أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.947)، وهذه القيمة تُعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة. يستخلص من نتائج الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.560) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.912) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

قام الباحثان بتفريغ وتحليل البيانات من واقع الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 23) Statistical Package for the Social Sciences، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغيرة ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
9. اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression.

المبحث الثالث: (تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها)

سيتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول:

ما واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار t لجميع مجالات معايير الذكاء الاستراتيجي

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
5.	محور الاستشراف	3.35	0.81	67.02	6.63	0.000	4
6.	محور التفكير النظمي	3.42	0.75	68.31	8.49	0.000	2
7.	محور الرؤية المستقبلية	3.40	0.84	67.96	7.22	0.000	3

8.	محور الشراكة	3.42	0.86	68.47	7.56	0.000	1
9.	محور الدافعية	3.18	0.95	63.56	2.86	0.000	5
	الذكاء الاستراتيجي بشكل عام	3.35	0.75	67.07	7.20	0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول السابق (2) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للمجال الأول "الاستشراف" يساوي (3.35) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67.02%)، قيمة الاختبار (3.63) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان نتيجة محور الاستشراف بأن إدارة الجمعيات لا تمتلك الرؤية الشاملة لاستشراف مستقبلها بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة في هذه الفترة، فالجمعيات تعمل وفق سيناريوهات بديلة حتى تستطيع التكيف مع بيئة عملها. واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (الحميري ومهدي، 2019) حيث بلغ الوزن النسبي (76.0%)، ودراسة (مطر، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (73.0%)، ولم تتفق نتيجة محور الاستشراف مع الدراسات السابقة وهذا يعود إلى ظروف البيئة الفلسطينية التي تعاني من مشكلات اقتصادية وسياسية انعكست سلبًا على إدارة المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.
2. المتوسط الحسابي للمجال الثاني "التفكير النظمي" يساوي (3.42) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.31%)، قيمة الاختبار (8.49) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة. ويرجع الباحثان النتيجة إلى اعتبار أن الخبرة العملية الكبيرة لإدارة الجمعيات انعكست إيجابًا على أداء الجمعيات، كما تعمل الإدارة على الاستعانة بمتخصصين ومهنيين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عملياتها المتعددة. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (فائق وعبد، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (79.0%)، ودراسة (جعفر، 2017) حيث بلغ الوزن النسبي (71.0%).
3. المتوسط الحسابي للمجال الثالث "الرؤية المستقبلية" يساوي (3.40) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67.96%)، قيمة الاختبار (7.22) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة. ويفسر الباحثان ذلك أنه لا يوجد دور فاعل للعاملين بالجمعيات في تحديد الرؤية المستقبلية، إضافة إلى ذلك فإن رؤية الجمعية غير واضحة للعاملين بسبب عدم مشاركتهم في وضعها. واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (فائق وعبد، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (75.0%)، ودراسة (مطر، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (69.0%)، ولم تتفق نتيجة محور الرؤية المستقبلية مع الدراسات السابقة.

4. المتوسط الحسابي للمجال الرابع "الشراكة" يساوي (3.42) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.47%)، قيمة الاختبار (7.56) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الجمعيات تؤمن وتعمل جاهدة على عقد شراكات مع الجمعيات المناظرة بما يسهم في تطوير قدراتها وخاصة البشرية منها. وغالباً ما تُعقد الشراكات فيما بينها عند وجود ممول يفرض على الجمعيات عمل شراكات للحصول على التمويل. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (فائق وعبد، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (75.0%)، ودراسة (مطر، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (74.0%).

5. المتوسط الحسابي للمجال الخامس "الدافعية" يساوي (3.18) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.56%)، قيمة الاختبار (2.86) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة. ويفسر الباحثان النتيجة إلى أن إدارة الجمعيات لا تستطيع إشباع حاجات العاملين بالشكل المناسب بسبب الظروف المالية الصعبة التي تمر بها، حيث أنها تعتمد في عملها بشكل رئيسي على التمويل الخارجي، مما انعكس سلباً على تدني مستوى الأجور والحوافز التشجيعية في الجمعيات. واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (فائق وعبد، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (73.0%)، ودراسة (مطر، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (69.0%)، ولم تتفق نتيجة محور الدافعية مع الدراسات السابقة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.35)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (67.07%)، قيمة الاختبار (7.20)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على مجالات الذكاء الاستراتيجي بشكل عام. ويعزو الباحثان النتيجة إلى أن المقدرات القيادية من أهم أسباب نجاح الجمعيات، ووفقاً للنتائج فإن مستوى أداء الجمعيات المبحوثة لا يرتقي بالمنظمات الإقليمية والعالمية بسبب قلة التشبيك وضعف الامكانيات المادية المتاحة، كما أن للظروف السياسية والاقتصادية دور كبير في وجود معوقات وصعوبات. لذلك ينبغي على قيادة المنظمات الصحية غير الحكومية وضع توجه استراتيجي لرسم المسار المستقبلي للمنظمات بحيث تعبر عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تعظيم العناصر الإيجابية وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (فائق وعبد، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (75.8%)، ودراسة (مطر، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي (71.6%)، ولم تتفق نتيجة مجالات الذكاء الاستراتيجي مع نتائج الدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار T لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبي واختبار t لجميع مجالات الأداء المؤسسي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب	المجال
3.35	0.75	67.96	7.20	0.00	-	الأداء المؤسسي بشكل عام

* المتوسط الحسابي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول السابق (3) أن الوزن النسبي لإجمالي محور الأداء المؤسسي بلغ (67.96%)، وبمتوسط بلغ (3.35)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، وهو بدرجة موافقة متوسطة، ويفسر الباحثان النتيجة تفسر أن إدارة الجمعيات الصحية لا تمتلك استراتيجيات للتقليل التدريجي من اعتمادها على الدعم الخارجي بالشكل المناسب، كما أنها باتت تجد صعوبات في جلب التمويل اللازم لتطوير خدماتها الصحية بسبب انشغال بعض الجهات المانحة بدعم أماكن أخرى في المنطقة نتيجة للصراعات والحروب، إضافة إلى ذلك لم تستطع إدارة الجمعيات الصحية توفير البرامج التدريبية المتنوعة لتطوير أداء العاملين بشكل مخطط، كما لا يتوفر بيئة عمل ملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والابتكار والتطوير. واختلفت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (هنية، 2016) حيث بلغ الوزن النسبي لمحاور الأداء المؤسسي (78.65%)، ودراسة (فائق وعبد، 2018) حيث بلغ الوزن النسبي لمحاور الأداء المؤسسي (78.0%)، ولم تتفق نتيجة مجال الأداء المؤسسي مع نتائج الدراسات السابقة.

وكانت أعلى فقرة في محور الأداء المؤسسي الفقرة الأولى "يوجد تحسن في جودة الخدمات الصحية التي تقدمها الجمعية خلال السنوات الثلاثة السابقة" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (73.3%)، وبدرجة موافقة كبيرة، ويعزو الباحثان النتيجة إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة ما جعل إدارة الجمعيات المبحوثة تعمل على تطوير خدماتها بما يلبي احتياجات المجتمع المستمرة والمتجددة، لذلك تعمل الإدارة على تقويم احتياجاتها والتواصل مع الجهات المانحة لتمويل الاحتياجات بكافة أنواعها.

واحتلت الفقرة الثامنة عشرة "تتوفر لدى الجمعية استراتيجيات للتقليل التدريجي من اعتماد البرامج على الدعم الخارجي" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.88%)، وبدرجة موافقة متوسطة. ويرجع ذلك أن

الجمعيات الصحية المبحوثة لا تستطيع العمل بمعزل عن المانحين لخدماتها، بسبب التكلفة العالية للتشغيل، بالإضافة لعدم قدرة الحكومة الفلسطينية سد جميع الاحتياجات الصحية للمواطنين في قطاع غزة.

أما نتائج اختبار فرضيات الدراسة فقد جاءت على النحو الآتي:
الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، المشاركة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.	*0.739	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.	*0.775	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.	*0.735	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشاركة كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.	*0.747	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.	*0.791	0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، المشاركة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة	*0.846	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول رقم (4) أن معامل الارتباط يساوي (0.846)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية

طردية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.

ويفسر الباحثان النتيجة بأن الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده ومكوناته يساهم في تطوير الأداء المؤسسي، حيث أسهم الاستشراف والرؤية الاستراتيجية والخبرة الشخصية للمدراء في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة في تبني تطوير الأداء المؤسسي لما له من أهمية في تعزيز قدرة المنظمات المبحوثة على الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. فضلاً عن تولد الذكاء الاستراتيجي في جوانب تتعلق بإثارة التنافس بين العاملين لحفزهم على الانجاز المتميز. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (فائق وعبد، 2018) التي أثبتت وجود علاقة طردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي، ومع دراسة (Baei, et al, 2017) التي أثبتت وجود علاقة طردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، ومع دراسة (Agha, et al, 2015) التي أثبتت وجود علاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء شركات صناعات التكنولوجيا الحيوية، ومع دراسة (Esmaeili, 2014) التي أثبتت وجود علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم اباد.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.

لوقوف على مستوى تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) مجتمعة على الأداء المؤسسي، استخدم الباحثان اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ. يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن الأداء المؤسسي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الدافعية، تفكير النظم، الشراكة).

ب. تم استبعاد المتغير (الاستشراف، الرؤية المستقبلية) لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع الأداء المؤسسي.

ج. أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت 0.855، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.732، وهذا يعني أن 73.2% من التغير في الأداء المؤسسي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية

(الدافعية، تفكير النظم، الشراكة) والباقي 26.8% يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في الأداء المؤسسي.

جدول (5): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي في الأداء المؤسسي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig. مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	0.855	0.732	206.3	3	0.000	المقدار الثابت		5.485	0.000
						الدافعية		6.493	0.000
				227		تفكير النظم		5.736	0.000
						الشراكة		3.988	0.000

معادلة التأثير:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.674 + 0.301 (\text{الدافعية}) + 0.321 (\text{تفكير النظم}) + 0.197 (\text{الشراكة})$$

- في حالة تثبيت قيمة (تفكير النظم، الشراكة) وعند زيادة (الدافعية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بمقدار (0.301).
- في حالة تثبيت قيمة (الدافعية، الشراكة) وعند زيادة (تفكير النظم) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع الأداء المؤسسي بمقدار (0.321).
- في حالة تثبيت قيمة (الدافعية، تفكير النظم) وعند زيادة (الشراكة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع الأداء المؤسسي بمقدار (0.197).

وهذا يدعو المعنيين إلى الاهتمام بالمحاور (الدافعية، تفكير النظم، الشراكة).

ويعزو الباحثان النتيجة إلى أن لدى المنظمات الصحية غير الحكومية مدراء يتميزون بخبرات ومهارات تساهم في تطوير الدافعية، وتفكير النظم، وإقامة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وتمكنهم من اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية. إضافة إلى ذلك فإن طبيعة العمل في المنظمات الصحية تتطلب من المدراء درجة عالية من الاهتمام بالدافعية لدى العاملين، وتطوير التفكير النظمي، والعمل على إقامة شراكات وتحالفات استراتيجية مع المنظمات المحلية والدولية. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (فائق وعبد، 2018) التي أثبتت وجود تأثير لأبعاد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، ومع دراسة (Baei, et al, 2017) التي أثبتت وجود تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على التطوير التنظيمي، ومع دراسة

(Keikha, et al, 2016) التي أثبتت وجود تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء الموظفين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان الإيرانية، ومع دراسة (Agha, et al, 2015) التي أثبتت وجد تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات في ظل وجود مرونة استراتيجية كمتغير وسيط في صناعات التكنولوجيا الحيوية، ومع دراسة (Esmaeili, 2014) التي أثبتت وجود تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم اباد.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

جدول (6): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المؤهل العلمي	التباين الأحادي	1.258	0.289
المسمى الوظيفي	التباين الأحادي	4.894	0.000
سنوات الخدمة	التباين الأحادي	3.013	0.031
مكان العمل	التباين الأحادي	24.740	0.000

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.289 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويرجع تقارب وجهات نظر المبحوثين وآرائهم بوجود مؤهلات علمية مناسبة لديهم مع التخصصات مما ساهم في الفهم العميق ما بينهم لقضايا المنظمة وولدت اتفاقاً على آراءهم بالذكاء الاستراتيجي.

وتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة)

حيث كانت مستوى الدلالة 0.000 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المسمى مدير عام حيث بلغ متوسط الاجابة (4.04). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المدراء العامين يمثلون الإدارة العليا بالمنظمات الصحية غير الحكومية، وتفسيرهم لبيئة عمل المنظمات الصحية مرتبط بحجم معرفتهم واطلاعهم ضمن مجال عملهم، والذي يعتمد على معرفة دقيقة بالسياسات، والإجراءات، والقوانين، والإمكانات المادية، والمالية، والبشرية التي تؤثر على بيئة العمل، وهذا بخلاف باقي الموظفين الذين يؤدون مهامهم الخاصة بأعمالهم المكلفين بها فقط.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 α بالنسبة لإجمالي المجال (عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة) حيث كان مستوى الدلالة 0.031 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح سنوات الخدمة من 10-أقل من 15 سنوات حيث بلغ متوسط الإجابة (3.51). يرجع ذلك الى أن العاملين أصحاب الخبرات الطويلة يمتلكون معارف ومهارات أعلى من الموظفين حديثي الخبرة مما يؤهلهم لفهم الأمور الادارية والفنية بشكل أكثر عمقا وقادرين على إعطاء آراء أكثر حكمة واتزان.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 α بالنسبة لإجمالي المجال (عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.000 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت الفروق لصالح جمعية رعاية المريض حيث بلغ متوسط الاجابة (4.03). ويرجع ذلك إلى أن جمعية رعاية المريض تعتبر جمعية مثالية من حيث اهتمامها بمواكبة التطوير وفق خطة استراتيجية معلنة، وتعمل على تقديم خدمات صحية متميزة في كافة التخصصات الصحية، وأنشأت العديد من العيادات المتخصصة التي يحتاجها المجتمع الفلسطيني، كما تعمل على نشر الوعي والتثقيف الصحي لدى أفراد المجتمع، وتعمل على تطوير الكفاءات المهنية للعاملين في مجال الصحة.

الفرضية الرابعة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

جدول (7): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المؤهل العلمي	التباين الأحادي	-0.634	0.527
المسمى الوظيفي	التباين الأحادي	1.801	0.148
سنوات الخدمة	التباين الأحادي	4.200	0.001
مكان العمل	التباين الأحادي	0.501	0.682

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (7) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي محور (الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.148 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويرجع ذلك إلى أن العاملين في المنظمات الصحية غير الحكومية وبغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه فإنهم يسعون إلى خلق بيئة محفزة على تطوير الأداء المؤسسي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ بالنسبة لإجمالي المجال (الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.001 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المسمى مدير عام حيث بلغ متوسط الإجابة (4.04). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المدراء العامون يمثلون الإدارة العليا بالمنظمات الصحية غير الحكومية، وتفسيرهم لبيئة عمل المنظمات الصحية مرتبط بحجم معرفتهم واطلاعهم ضمن مجال عملهم، والذي يعتمد على معرفة دقيقة بالسياسات،

والإجراءات، والقوانين، والإمكانات المادية، والمالية، والبشرية التي تؤثر على بيئة العمل، وهذا بخلاف باقي الموظفين الذين يؤدون مهامهم الخاصة بأعمالهم المكلفين بها فقط.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ بالنسبة لإجمالي محور (الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.681 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويرجع ذلك إلى أن العاملين من ذوي الخبرة العملية في المنظمات الصحية غير الحكومية لديهم دافعية قوية في تحسين وتطوير أعمالهم، لأن لهم خبرة عملية وباع طويل في العمل الإداري والفني، بالإضافة إلى أنهم تدرجوا في المناصب الوظيفية.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ بالنسبة لإجمالي محور (الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة) حيث كانت مستوى الدلالة 0.000 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت الفروق لصالح جمعية رعاية المريض حيث بلغ متوسط الإجابة (4.12). ويرجع ذلك إلى أن جمعية رعاية المريض تعتبر جمعية مثالية من حيث اهتمامها بمواكبة التطوير وفق خطة استراتيجية معلنة، وتعمل على تقديم خدمات صحية متميزة في كافة التخصصات الصحية، وأنشأت العديد من العيادات المتخصصة التي يحتاجها المجتمع الفلسطيني، كما تعمل على نشر الوعي والتثقيف الصحي لدى أفراد المجتمع، وتعمل على تطوير الكفاءات المهنية للعاملين في مجال الصحة.

نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً: نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج مصنفة كالآتي: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ونتائج متعلقة باختبار الفرضيات، ونتائج تحقيق الأهداف.

1. أظهرت نتائج الدراسة أن (67.07%) من عينة الدراسة يرون أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة متوسطاً.

2. بينت النتائج أن واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة كانت وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **الشراكة** (68.47%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
 - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **التفكير النظامي** (68.31%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
 - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **الرؤية المستقبلية** (67.96%)، وهو بدرجة موافقة متوسطة.
 - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **الاستشراف** (67.02%)، وهو بدرجة موافقة متوسطة.
 - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور **الدافعية** (63.56%)، وهو بدرجة موافقة متوسطة.
3. كشفت نتائج الدراسة أن (67.96%) من عينة الدراسة يرون أن مستوى تطور الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة متوسطاً.
4. أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.846).
5. بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، وتبين أن باقي المتغيرات تأثرها ضعيف.
6. أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).
7. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
8. أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، مكان العمل).
9. بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات الباحثين حول الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة باختلاف خصائصهم الشخصية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

ثانيًا: توصيات الدراسة:

1. ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا في المنظمات الصحية غير الحكومية بجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي، والعناصر التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي التي أظهرت النتائج أهميتها، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي.
2. استخدام عمليات الاستشراف والمسح البيئي للمنظمات الصحية غير الحكومية والتي لها تأثير قوي على إعداد الخطط المهنية ورسم الاستراتيجيات والسياسات للأداء المؤسسي.
3. ينبغي اعتماد مبدأ التفكير المنظم في المنظمات الصحية غير الحكومية من خلال عمليات التعلم وبناء نظام متكامل للمدراء وإنشاء منظمة متعلمة تُسهل قدرتها على جعل عملية اتخاذ القرارات بعقلانية ورشد.
4. ضرورة إعادة تقييم الرؤية المستقبلية للمنظمات الصحية لتكون أكثر واقعية للتعامل مع مستجدات عوامل البيئة الداخلية.
5. السعي لإعادة تقييم العلاقات والشراكات مع المؤسسات وتكثيف الاتصال والتشبيك مع منظمات العمل الصحي الإقليمية والدولية.
6. العمل على التطوير المستمر للهيكل التنظيمي للمنظمات الصحية غير الحكومية، وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وعدم التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات بين وحدات العمل، وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف والمتغيرات.
7. ضرورة تغيير طرق نشر القيم والثقافة من خلال الإدارة العليا، لأنه ثبت عدم فاعلية الثقافة التنظيمية الحالية كما يجب لتطوير الأداء المؤسسي.
8. العمل على تشجيع العاملين على حضور اللقاءات التدريبية والمؤتمرات العلمية والمشاركة في الندوات في داخل فلسطين وخارجها والحرص على توافرها لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية لديهم.
9. أن تولي إدارة المنظمات الصحية غير الحكومية اهتمامًا خاصًا بجميع عناصر بيئة العمل باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو حسنة، أحمد، أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2018).
2. أم العز، حمودي، دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، (2012).
3. أمين، هناء إبراهيم، دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد، العراق، المجلد: 20، العدد: 77، (2014).
4. بركات، خالد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والنقل. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، (2005).
5. ثابت، زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، (2001).
6. جبر، نجوى، التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي وزارة الصحة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، (2015).
7. جعفر، قبس زهير، تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الأداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز أمراض وزرع الكلي بمدينة الطب - بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد، المجلد: 23، العدد: 96، (2019).
8. الحدراوي، رائد حميد عباس، أثر الاستشراق الاستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظة النجف الأشرف. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، (2010).
9. حسن، عبد المحسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2010).

10. حسينة، قلوبو، دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (2015).
11. الحميري، بشار، وعباس، مهدي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية- جامعة بابل، المجلد: 11، العدد: 2، (2019).
12. الدعجة، فراس محمود، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، (2016).
13. الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، (2007).
14. رباعية، فاطمة، المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة- جامعة مؤتة، العدد: 1، (2011).
15. رونيت، اليازجي، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2014).
16. الزطمة، نضام محمد، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2011).
17. شهاب، عبد الرحيم محمد، دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2013).

18. صالح، أحمد وآخرون، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2010).
19. العدلوني، محمد أكرم، العمل المؤسسي. دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، (2002).
20. العلي، عبد الستار، المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2006).
21. فائق، تلا، وعبد، عاصم، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة بغداد، المجلد: 107، العدد: 24، (2018).
22. قاسم، سعاد، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2011).
23. المحاسنة، إبراهيم، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، (2013).
24. محمد، سعيد وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، المنعقد بتاريخ 23-26/04/2012م، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، (2012).
25. مطر، محمد عبد الهادي، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2018).
26. الناصر، عامر عبد الرازق، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، (2015).
27. النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، (2008).

28. هنية، محمد، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2016).
29. وزارة الداخلية والأمن الوطني، دليل وزارة الداخلية لعام 2019م عن المنظمات غير الحكومية، غزة، فلسطين، (2019).
- ثانيًا: المراجع الأجنبية:

References

1. Agha, S., Atwa, E., Kiwan, S., "The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry", International Journal of Management Science, Vol. 1(5), 2015.
2. Clar, G., & Acheson, N, & Zimmermann, S, & Sautter, & Buczek, M., & Allan, J., "Strategic Policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy-Making Europe's regions", steinbeis-Edition, Stuttgart/ Berlin, 2008.
3. Esmaeili, M. R, "A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning", International Journal of Asian Social Science, Vol. 4 (10), 2014.
4. Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E., "HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context", Human Resource Management Journal, 28(1), 2018.
5. Haines, S. G., "Strategic and Systems Thinking: the winning formula", Systems Thinking Press, 2007.
6. Jean-Pierre, K, "a study of strategic intelligence as strategic management tools in the long-term insurance industry in south Africa", master of commerce not published, University of South Africa, 2010.
7. Keikha, A., Hadadi, E., Keikham A., "Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees: Case Study Private Banks in city of Zahedan", International Journal of Scientific & Engineering Research, Vol. 7, Issue 3. 2016.
8. Maccoby, M., "Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change", International Society for Performance Improvement, Vol.50, No3. 2011.

9. Pellissier, R & Kruger, J. P., **"A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long- term insurance industry in South Africa"**, European Business Review, Vol. 23, No.: 6, 2011.
10. Quarry, N, (2003), **"Futures Work in Strategic Criminal Intelligence"**, Paper Presented at the Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction with the Australia Bureau of Statistics & Held in Caberra, 24-25 March.
11. Quarry, N., **"Futures Work in Strategic Criminal Intelligence"**, Paper Presented at the Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction with the Australia Bureau of Statistics & Held in Caberra, 24-25 March, 2003.
12. Razali, R., Saraih, U. N., Shaari, M. S., Abd Rani, M. J., & Abashah, A., **"The Influences of Effectiveness, Competitive Advantages and Market Accessibility on SME Performance in Malaysia"**, Education, Social Science & Technology Management Journal, Vol. 150, Issue. MATEC Web Conf, 2017.
13. Wheelen , T.L and Hunger, D.J ., **"Strategic management and business policy"**, (Eighth ed), prentice Hall , New jersey, 2009.