

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

وليد إبراهيم محمد أبو نصار

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2022/هـ1443م

أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

إعداد:

وليد إبراهيم محمد أبو نصار

بكالوريوس تربية إسلامية، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف: الدكتورة/ تهاني حسين محمد جفال

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

2022/هـ1443م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المُستدامة

إجازة الرسالة

أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

اسم الطالب: وليد إبراهيم محمد أبو نصار
الرقم الجامعي: 21920225

إشراف: الدكتورة/ تهاني حسين محمد جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2022/5/25 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة/ تهاني حسين جفال

2- ممتحنًا داخليًا: الدكتورة سلوى البرغوثي

3- ممتحنًا خارجيًا: الدكتور أيمن راضي

القدس - فلسطين
2022/51443م

إهداء

- إلى روح والدي الطاهرة، تغمّده الله برحمته، وأدخله فسيح جنّاته.
 - إلى مَنْ لا تنساني من دعائها، إلى سندي في هذه الحياة، أمّي الغالية _حفظها الله ورعاها_.
 - إلى من كانت ظلّي، وسندي، ورفيقة دربي، زوجتي الحبيبة.
 - إلى نور حياتي، ومهجة قلبي، بناتي مريم وشهد..
 - إلى إخواني وأخواتي، أسأل الله _عزّ وجلّ_ أن يجمع شملنا قريباً.
 - إلى أهل زوجتي الكرام، أدامكم الله لي عزوة وسنداً..
 - إلى أصدقائي وأحبائي وعائلتي، لكم مني كلّ الحب والامتنان..
 - إلى روح شهدائنا الأبرار..
 - إلى أسرانا البواسل، أسأل الله _عزّ وجلّ_ أن يفكّ كريكم، ويجمعكم بمن تحبون عمّاً قريب..
- إليكم جميعاً أهدي هذا البحث العلمي، وكلّي أملٌ أن أكون على قدرِ ثقتكم ومحبتكم**

الباحث/ وليد إبراهيم محمد أبو نصار

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

وليد إبراهيم محمد أبو نصار

التاريخ: 2022/5/25

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسول الله محمد ﷺ وبعد،،،

انطلاقاً من قول الله ﷻ: ﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ [النمل: 19]، ثم امتثالاً لتوجيه النبي ﷺ فيما ثبت عنه أنه قال ﷺ: "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ؛ فَأَرَىٰ أَنَّهُ مِنَ الْوَاجِبِ أَنْ أَتَقَدَّمَ بِجَزِيلِ شُكْرِي وَتَقْدِيرِي لِكُلِّ مَنْ أَوْلَانِي مَعْرُوفًا بِتَوْجِيهِ، أَوْ نُصَحِّحُ، أَوْ إِرْشَادٍ خِلَالَ إِجْزَائِي لِهَذِهِ الرَّسَالَةِ، وَلَا سِيَّمَا مَشْرِفَتِي الْفَاضِلَةَ الدُّكْتُورَةَ/ تَهَانِي جَفَالَ.

كما أتوجّه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام، الدكتور/ مناقشة خارجياً، والأستاذ الدكتور/ مناقشة داخلياً، اللذين تفضلاً، وتكرماً، وقبل مناقشة هذه الرسالة، وإبداء آرائهما؛ ما أسهم في تجويد هذا العمل وتحسينه؛ ليظهر في أحسن صورة.

فلكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحث/ وليد إبراهيم محمد أبو نصار

مصطلحات الدراسة:

1. الذكاء الإستراتيجي:

هو أساس التفكير الإستراتيجي الفعّال الذي يُمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات إستراتيجية من شأنها تحقيق الريادة الإستراتيجية المُستقبلية للمنظمة من خلال الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية (الأيوبي واليوحي، 2020).

2. صيانة الموارد البشرية:

هي عبارة عن ممارسات مهمة في المنظمات على اختلاف أنواعها، تهتم بتحسين ظروف الموظفين، ومهاراتهم، وقدراتهم، وكفاءاتهم من أجل تحقيق الأداء التنظيمي الفعّال، بما يضمن نجاح المنظمة، ويُحقّق أهدافها، ويدعم تحقيق الميزة التنافسية (Waghmare, 2019).

3. المنظمات الأهلية:

هي عبارة عن مجموعة من المنظمات السّياسية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية المُستقلة عن الدولة، والتي تنشط من أجل تحقيق أغراض سياسية، أو نقابية، أو ثقافية، أو صحّية، أو اجتماعية، أو تنموية (الدريملي، 2019).

المُلخَص:

هدفت الدّراسة إلى الكشف عن أثر الذّكاء الإستراتيجي في صيانة المَوارِد البشريّة بالمنظمات الأهلِيّة في المحافظات الجنوبيّة الفلسطينيّة، واعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفيّ التحليليّ للوصول إلى النتائج؛ حيث تمّ تصميم الاستبيان واستخدامه لجمع البيانات الأوّلِيّة من عيّنة الدّراسة، وقد تكوّن مُجتمع الدّراسة من (74) منظمةً أهليّةً يعمل بها (5461) موظفًا، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (254) موظفًا باستخدام طريقة العيّنة العشوائية البسيطة، كما تمّ استرداد (203) استبانةٍ من أصل (254) استبانةً، بنسبة استرداد (79.92%).

ولقد توصّلت الدّراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة المَوارِد البشريّة، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي عام لتطبيق ممارسات الذكاء الإستراتيجي في صيانة المَوارِد البشريّة، مُمثلًا بالأبعاد (التفكير النظمي، والدافعية)، في حين عدم وجود تأثير للأبعاد (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة).

كما أظهرت النتائج أنّ فاعلية بُعد "الاستشراف" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (69%)، بينما احتل بُعد "الرؤية المستقبلية" المرتبة الثانية بوزن نسبي (68.8%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد "التفكير النظمي" بوزن نسبي (68.4%)، وفي المرتبة الرابعة بُعد "الشراكة" بوزن نسبي (68%)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد "الدافعية" بوزنٍ نسبيٍّ مقداره (65.8%).

وأوصت الدّراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز مستويات الاستشراف، والتفكير النظمي، والشراكة لدى مُتّخذي القرار، والقائمين على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلِيّة؛ من أجل تحسين مستويات صيانة المَوارِد البشريّة فيها، وبالتالي تعزيز استدامة عملياتها وأدائها المؤسسي، بالإضافة إلى ضرورة اهتمام المُنظّمات الأهلِيّة ببرامج صيانة المَوارِد البشريّة، وتطبيق برامج الرّعاية الصّحية، والسلامة المهنيّة، والعوائد الماليّة، والرّفاهية الاجتماعيّة؛ لما لها من تأثيرٍ إيجابيٍّ على أداء العاملين فيها.

The impact of strategic intelligence on the human resources maintenance of at NGOs in the southern Palestinian governorates

Prepared by: Walid I. M. Abunassar

Supervisor: Dr. Tahani Hussein Mohammed Jaffal

Abstract

The study aimed to disclose the impact of strategic intelligence on the human resources maintenance at NGOs in the southern Palestinian governorates.

The study used the descriptive analytical approach, a questionnaire was used to collect the primary data, the study population consisted of (74) NGOs which have (5461) employees, the study sample consisted of (254) employees by using the simple random sampling method, and (203) questionnaires were retrieved with a recovery rate (79.92%).

The study concluded that there is a strong positive correlation between strategic intelligence and the human resources maintenance, in addition to a general positive impact of the strategic intelligence practices on the human resources maintenance, represented by dimensions (systematic thinking and motivation), while there is no impact of the dimensions (foresight, future vision and partnership).

The results also showed that the effectiveness of the "foresight" dimension came at the first place with a relative weight (69%), while the "future vision" dimension came at the second with a relative weight (68.8%) and in the third place was "systemic thinking" with a relative weight (68.4%). In the fourth place was the dimension of "partnership" with a relative weight of (68%), and in the fifth and last place came the dimension of "motivation" with a relative weight of (65.8%).

The study recommended the NGOs to pay attention at enhancing the levels of foresight, systemic thinking and partnership among decision makers and those in charge of strategic planning at NGOs in order to improve the levels of human resource maintenance to enhance the sustainability of their operations and institutional performance.

In addition to the need for the NGOs to pay attention to human resources maintenance programs, health care programs, occupational safety, financial returns and social welfare, because of their positive impact on the performance of employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تواجه المنظمات في العصر الحالي الكثير من التحديات نتيجةً للتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، ومستجداته التي تفرض على المنظمات الكثير من المتطلبات؛ بغرض اللحاق بركب التطور العالمي، وفي سياق هذا التطور المتسارع أضحت الذكاء الإستراتيجي وسيلةً ناجعةً باعتباره إحدى السمات التي يتّصف بها قادة المنظمات، والتي تمدهم بالرؤية المستقبلية، والقدرات الإبداعية لصياغة إستراتيجيات وخطط العمل (الأيوبي والبوجي، 2020)، والتي من شأنها المساهمة في بقاء واستدامة أعمال هذه المنظمات على المدى الطويل في ظلّ المتغيرات البيئية المتزايدة؛ ما يستوجب على المنظمات القويّة والناجحة الاهتمام بالذكاء الذي يساعدها على رسم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال معرفة الإمكانيات، والقدرات، وتحديد كيفية الاستغلال الأمثل للموارد بشكلٍ ذكيٍّ يتناسب مع طبيعة وحجم الأنشطة المختلفة التي تنفذها المنظمات الأهلية؛ من أجل تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة (المناصرة، 2019).

وفي نفس الصدد، يبرز دور قادة المنظمات في تحسين الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، والتي تعدّ بمنزلة شريان الحياة في إكساب المنظمة قدرات تنافسيّة عالية؛ حيث إنّ صيانة الموارد البشرية تعدّ عصب العملية الإدارية في المنظمات، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية؛ نظرًا للأهمية القصوى للموارد البشرية، وقدرتها على المساهمة إيجابيًا وسلبًا في تحقيق أهداف المنظمة (أبو سنيّة، 2017).

يستلزم عالم العمل اليوم وجود موظف قادر على تحقيق أهداف وغايات مُحدّدة مسبقاً، وفي هذا النطاق تعدّ ممارسات صيانة الموارد البشرية، والتي تشير إلى تحسين ظروف الموظفين، ومهاراتهم، وقدراتهم، وكفاءاتهم من أجل تحقيق الأداء التنظيمي الفعّال من أهم متطلبات تحسين الأداء في المنظمات بشكل عام؛ حيث يتمّ تحقيق ذلك من خلال إدخال سياسات وعمليات خاصّة على صيانة الموارد البشرية التي تضمن أنّ الموظفين مُجهّزون جيداً ليكونوا قادرين على المساهمة بشكل كبير في نجاحات المنظمة؛ ما يُضفي على المنظمة ميزة تنافسيةً مُستدامةً من خلال توليد القدرة التنظيمية، والتأكد من أنّ لديها الموظفين المَهرة، والمُشاركين، والملتزمين، وذوي الدوافع الجيدة، والاحتفاظ بهم؛ إذ إنّ الموظفين هم "الرسل"، أو "السفراء الجيّدون" للمنظمة؛ لذلك فإنّ صيانة الموارد البشرية تلعب دوراً لا يمكن الاستغناء عنه داخل المنظمات؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Waghmare, 2019).

وعلى الصّعيد الفلسطيني، فقد لعبت المنظمات الأهلية دوراً مهماً وكبيراً في تاريخ الشعب الفلسطيني منذ الانتداب البريطاني عام 1917م، مروراً بالاحتلال الإسرائيلي لفلسطين عام 1948م، وصولاً إلى هذه اللحظة؛ حيث تمكّنت المنظمات الأهلية في ظلّ المعوّقات والتّحديات التي تواجهها الدولة الفلسطينية من الحفاظ على الهوية الفلسطينية، من خلال العديد من الأنشطة المختلفة التي تُعزز قيم وتراث الشعب الفلسطيني أمام ممارسات الاحتلال الهادفة إلى طمس هويّته الوطنية؛ فقد قدّمت هذه المنظمات الكثير من المشاريع الهادفة إلى تنمية المجتمع الفلسطيني في جميع مجالات الحياة (الطناني، 2020).

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد مواكبة المنظمات الأهلية لأحدث النظم الإدارية وسيلةً داعمةً لتوظيف موارد المنظمة نحو الارتقاء بمستوى الموارد البشرية فيها، وذلك من خلال الحفاظ على الموارد البشرية، وتنميتها، وتطويرها من أجل دعم جودة الأداء الفعلي للمنظمات، وبالتالي تحسين جودة مخرجاتها؛ ما يضمن نموّها وبقائها، ويساهم في الوصول إلى مستويات متقدّمة من التميّز، والمنافسة، والإبداع في تأدية وظائفها، وتحقيق أهدافها بما يُحقّق استدامتها في بيئة العمل، وفي الآونة الأخيرة لُوْحظ في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تدني مستوى أداء المنظمات الأهلية؛ ما يشير إلى وجود مجموعة من المشاكل التي تتعلق بأداء الموارد البشرية فيها (الأبوبي والبوجي، 2020).

ولقد أُوْضحت دراسة البياري (2018) أنّ الموظفين في فلسطين بشكل عام يعانون من العديد من المشكلات، والتي تتمثل في عدم المساواة والعدالة في توزيع المكافآت، والرّواتب المتأخّرة، بالإضافة إلى ضعف الإجراءات الخاصّة بالتأمين الصحي؛ حيث تُمثّل هذه المشاكل تحدياً عاماً بالنسبة للموظفين.

وبرزت مشكلة الدراسة بشكلٍ أكثر وضوحًا من خلال الاستخلاص الذي ساقه الباحث، والذي عززته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث على مجموعةٍ من العاملين في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث أشارت النتائج إلى وجود جوانب من الضعف في بعض مستويات صيانة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المنظمات الأهلية، خصوصًا المستويات المتعلقة بالعدالة في توزيع المكافآت، والسلامة المهنية، وبشكلٍ عامٍ بلغ الوزن النسبي لمستوى صيانة الموارد البشرية من وجهة نظرهم نحو (67.6%)؛ ما يدلُّ على وجود مستوى موافقة متوسط، ويؤكد حاجة هذه المنظمات إلى مزيدٍ من الاهتمام للحفاظ على الكودار البشرية لديها، وتطويرها، وتنميتها من خلال اتباع ممارسات صيانة الموارد البشرية؛ وعليه فإنَّ مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وتتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى ممارسة الذكاء الإستراتيجي بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما هو مستوى صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الذكاء الإستراتيجي بأبعاده في الدراسة: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الشراكة والدافعية) على صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسات الذكاء الإستراتيجي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول صيانة الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في دور الذكاء الإستراتيجي باعتباره ميزةً إضافيةً حديثةً في التأثير على صيانة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ كونها منظمات ذات أهمية وطنية كبيرة؛ بسبب ما تقدّمه من برامج وأنشطة مختلفة تُساهم في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني

على أرضه، من خلال الخدمات المتنوعة التي تقدمها للمجتمع الفلسطيني في ظلّ التّحديات الصعبة التي تواجهها القضية الفلسطينية.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في مستويين:

1.3.1. الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية في النقاط الآتية:

1. نُدرّة الدّراسات والأبحاث الفلسطينية التي تتطرّق إلى موضوع دور الذكاء الإستراتيجي كميزة إضافية لدى العاملين في المستويات الادارية في المنظمات الأهلية.

2. وجود ضعف في التركيز في مجال البحث العلمي المحلي حول موضوع صيانة الموارد البشرية في ظلّ الحاجة المُلحة للمنظمات للحفاظ على الموارد البشرية العاملة لديها، وتطوير مهاراتها، وتميئتها من أجل تحسين الأداء الفعلي للمنظمات الأهلية.

3. تسليط الضوء على حاجة المنظمات لإدارة إستراتيجية متميزة تدعم التوجّهات الإدارية الحديثة بما يُعزز تطوير الأداء، واستدامة عمل هذه المنظمات.

4. البحث في الاتّجاهات المختلفة للباحثين السابقين حول موضوعي الذكاء الإستراتيجي، وصيانة الموارد البشرية من أجل إبراز إمكانيّة الربط بينهما، بما يُسهم في تحسين العمل في المنظمات وبالتالي تحسين جودة مخرجاتها.

2.3.1. الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية في الآتي:

1. تطبيق دراسة الحالة على المنظمات الأهلية العاملة في المحافظات الجنوبية؛ بغرض التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن استخدامها من قبل الإدارة العليا في المنظمات الأهلية، وذلك من أجل العمل على تعزيز وتحسين صيانة الموارد البشرية فيها من خلال ممارسة الذكاء الإستراتيجي، في ظلّ حاجة هذه المنظمات إلى تحقيق أهدافها، وتحسين جودة مخرجاتها للمجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

2. أنّ موضوع الدراسة البحثية قد يُسهم في دعم تطوير إدارة المنظمات الأهلية نحو تطبيق توجّهات

النظام الإداري الحديث، المبني على الأساليب والأفكار الذكية التي من شأنها أن تخلق أثرًا إيجابيًا لهذه المنظمات في المجتمع الفلسطيني، من خلال تحسين صيانة الموارد البشرية فيها بما يضمن تحسين جودة مخرجاتها للمجتمع الفلسطيني، كوسيلة لتعزيز قدرتها على العمل والاستدامة.

4.1 أهداف الدراسة:

تمنّت أهداف الدراسة بالهدف الرئيس، وهو: التعرّف على أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ وتتفرّع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كالآتي:

1. التعرّف على مستوى ممارسة الذكاء الإستراتيجي بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. التعرّف على مستوى صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الكشف عن العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. الكشف عن أثر ممارسة الذكاء الإستراتيجي بأبعاده في الدراسة: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الشراكة والدافعية) في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات الذكاء الإستراتيجي التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
6. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات صيانة الموارد البشرية، والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

5.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ تمّت صياغة الفرضيات الآتية للوصول إلى إثباتها أو نفيها كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستشراف في صيانة الموارد البشرية من المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظمي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في صيانة الموارد البشرية من المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول صيانة الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

6.1 حدود الدراسة:

تمثّلت حدود الدراسة فيما يأتي:

1. الحدّ الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. الحدّ المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الحدّ الزمني: طبّقت هذه الدراسة خلال عام 2021م.
4. الحدّ البشري: الموظفون العاملون في المستويات الإدارية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

7.1 مُتغيرات الدراسة:

تمّ تصميم متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى أبعاد الدّراسات السابقة؛ حيث قام الباحثُ بتصميم أبعاد المحور الأول، والذي تمثّل في الذكاء الإستراتيجي كمتغيرٍ مُستقلٍ وفقاً لدراسة (الأيوبي والبوجي، 2020)، ودراسة (مسلم، 2015)، ودراسة (أبو الغنم، 2015) التي ركّزت على الأبعاد: (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية).

كما تمَّ تصميم أبعاد المحور الثاني، والذي تمثَّل في المتغير التابع "صيانة الموارد البشرية"، من خلال الاستناد إلى دراسة (خضر، 2015)، ودراسة (O'Hara, et al., 2015)، ودراسة (Beheshtifar, 2013) التي ركَّزت على الأبعاد الآتية: (السَّلامة المهنية، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية، العوائد المالية).

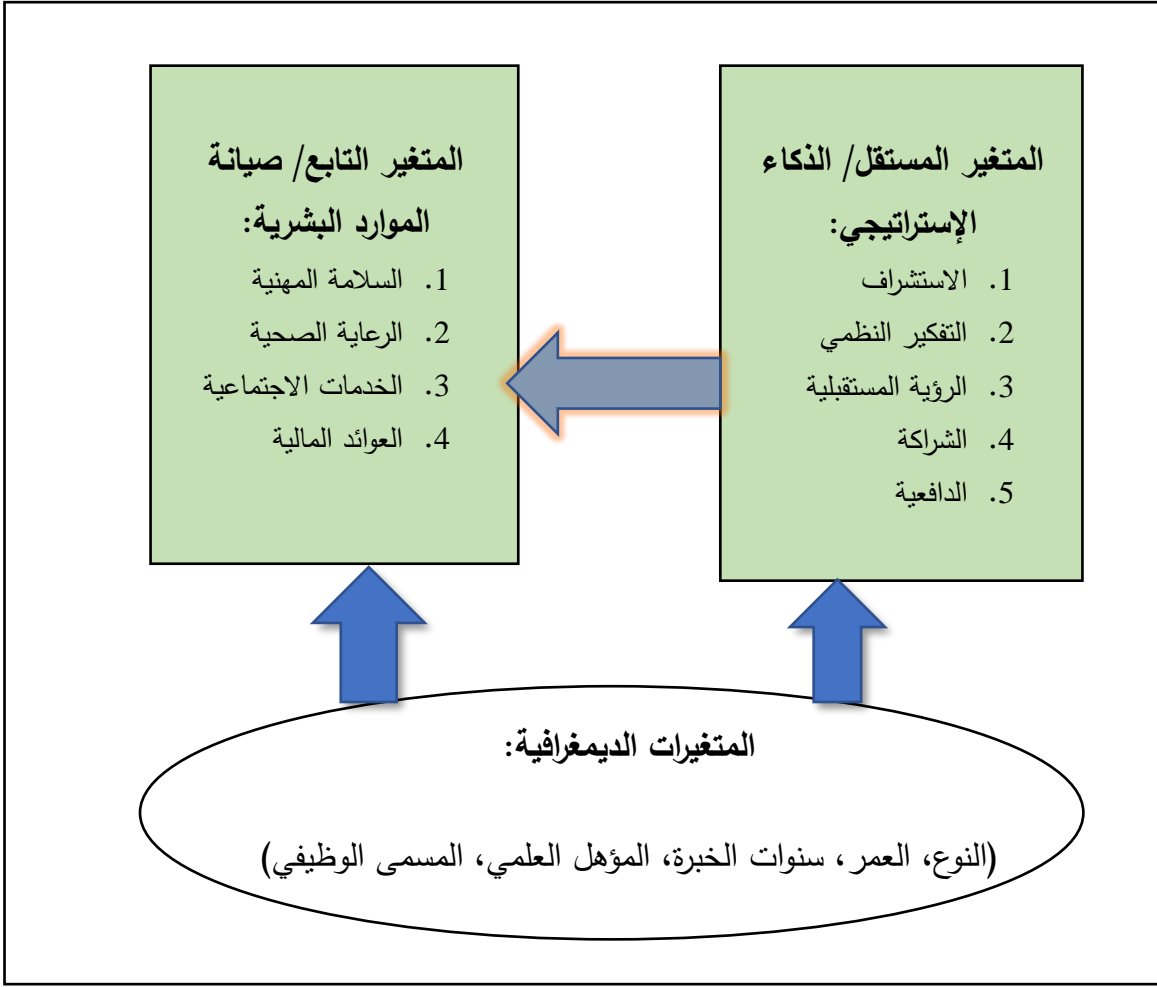
جدول 1.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي.

أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الدراسة الحالية	الأيوبي واليوجي، 2020	مسلم، 2015	قاسم، 2011	عثمان، 2017	أبو الغنم، 2015
الاستشراف	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التفكير النظامي	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الرؤية المستقبلية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الشراكة	نعم	نعم	نعم		نعم
الدافعية	نعم	نعم			

جدول 2.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع: صيانة الموارد البشرية.

أبعاد صيانة الموارد البشرية في الدراسة الحالية	خضر، 2015	عبيد، 2015	O'Hara, et al., 2015	Beheshtifar, 2013	عودة، 2012
السَّلامة المهنية	نعم		نعم	نعم	نعم
الرعاية الصحية	نعم		نعم	نعم	نعم
الخدمات الاجتماعية	نعم	نعم		نعم	نعم
العوائد المالية	نعم	نعم		نعم	

ويوضح الشكل الآتي أنموذج أبعاد الدراسة:



شكل 1.1: نموذج أبعاد الدراسة.

المصدر: (إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة).

8.1 محددات ومعوقات الدراسة

تتمثل أهم الصعوبات والمعوقات التي واجهت الباحث خلال فترة إجراء الدراسة في النقاط الآتية:

1. صعوبة جمع المعلومات وتوزيع الاستبيان بسبب إجراءات الطوارئ خلال فترة انتشار جائحة كورونا؛ حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونياً؛ الأمر الذي أثر على مستوى استرداد الإستمبيان إلى حد كبير.
2. تحقُّطُ بعض المبحوثين فيما يتعلق ببعض المعلومات الخاصة في آليات عمل المنظمات التي يعملون بها.
3. محدودية المراجع المتوفرة حول موضوع الدراسة، وذلك لحدائثة البحث في موضوع الذكاء

الإستراتيجي؛ حيث تُعدُّ هذه الدِّراسة من بواكير الدراسات التي بحثت في موضوع الذكاء الإستراتيجي بأبعاده، وأثره على صيانة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

9.1 هيكلية الدراسة

تتكون هيكلية الدراسة من خمسة فصول قُسمت على النحو الآتي:

تبدأ باستعراض الفصل الأول الذي يشمل خلفية الدراسة، وهيكلية الدراسة بشكلٍ كاملٍ، ثم تطرقت الدراسة لاستعراض الفصل الثاني الذي يشمل الإطار النظري للدراسة، ويتكون من ثلاثة مباحث، وهي:

المبحث الأول، وتناول الذكاء الإستراتيجي من حيث: مفهومه، ومميزاته، وأهميته، وأبعاده، كما تناول المبحث الثاني صيانة الموارد البشرية من حيث: مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وأبعاده، بينما تناول المبحث الثالث نبذةً عن المنظمات الأهلية، ومن ثم استعراض الدراسات السابقة، ومقارنتها، والتعقيب عليها).

أمَّا الفصل الثالث، فيشمل إجراءات ومنهجية الدراسة، بينما تناول الفصل الرابع التحليل الإحصائي، والنتائج، ومناقشتها، والتعقيب عليها، وأخيرًا الفصل الخامس، والذي تناول النتائج، والنوصيات، والخاتمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: الذكاء الإستراتيجي

1.1.2. مقدمة:

أدركت الكثير من المنظمات من خلال ممارستها للتخطيط الإستراتيجي حاجتها المتزايدة لوجود نظام متطور وحديث، يُمكنها من الصمود والمنافسة في بيئة العمل شديدة التغير، وكنيجة لذلك ظهرت فكرة الذكاء الإستراتيجي كوسيلة للتأثير على أنشطة، وخطط، وإستراتيجية المنظمة من خلال تنمية المعرفة والخبرة، وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل؛ حيث يعدّ الذكاء الإستراتيجي أداة ذات فاعلية كبيرة لتوجيه مسار المنظمات نحو تحديد أهدافها، وغاياتها، واستدامة مكانتها بين مثيلاتها في بيئة العمل (عثمان، 2017).

وفي هذا السياق يُعدّ الذكاء الإستراتيجي مصدراً رائعاً لإضافة ميزة تنافسية للمنظمات بشتى أنواعها؛ لأنه يمكن أن يعزّز عملية اتخاذ القرار، وذلك لاحتوائه على المعلومات كأساس لها، من خلال توفير معلومات مفيدة للمنظمات حول بيئة أعمالها، وذوي المصلحة، والمجتمع المُستهدف؛ من أجل توفُّع التغييرات، والمساهمة في تصميم إستراتيجيات مناسبة؛ ما يُتيح الفرصة للمنظمات لفهم آليات التخطيط الإستراتيجي المناسب، وتحديد موارد المُوازنة المناسبة للمبادرات الجديدة، أو تطوير خدمات ملائمة لاحتياجات الجمهور المُستهدف من خلال الجمع بين الابتكار والتَّخطيط الدقيق لمستقبل المنظمة،

واستدعاء قدرة المنظمة على التفكير في الماضي، وفهم الإجراءات التنافسية الحالية، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية التي ستقود لطول العمر التنظيمي لها (Waghmare, 2019).

إنَّ الذكاء الإستراتيجي هو صفةٌ يتَّصف بها قيادات المنظمات، والتي تساعد في ضمان اتخاذ القرارات الأكثر ملاءمةً وصواباً، وتُمكن طاقم العمل في المنظمة من البحث عن المعلومات، ومعالجتها، وحمايتها، والاستفادة منها في اتخاذ القرار الصائب، بالإضافة إلى إمكانية تحديد البيئة الداخلية والخارجية، وكيفية التعامل معها، والاستفادة منها في تحقيق الاستقرار للمنظمة؛ إذ يساهم الذكاء الإستراتيجي في الحصول على المعلومات ذات القيمة؛ ما يدلُّ على أنَّ الذكاء الإستراتيجي الفعَّال هو أساس تمكين القادة في المنظمات من امتلاك المعرفة؛ لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المُستبيرة، التي من شأنها تحديد مستقبل المنظمة في المستقبل (السلطان والحبيب، 2021).

2.1.2. ماهية الذكاء الإستراتيجي:

يُعرَّف الذكاء بأنه عبارة عن مجموعة من القدرات العقلية التي يستخدمها الإنسان لفهم الحقيقة، وإدراك ما يحدث حوله، ومواجهة المواقف والأحداث الجديدة، بمعنى أنَّ الذكاء هو السلوك الذي ينتج عنه حلٌّ للمشكلات، والقدرة على التعلُّم والتكيف مع البيئة المحيطة (أبو الغنم، 2015)، وقد تمَّ تقديم مفهوم الذكاء لأول مرة من قبل الأستاذ الأمريكي (فيلنسكي) في عام 1967م، وذكر أنَّ الذكاء هو عبارة عن جمع البيانات، ومعالجة المعلومات من أجل تحديد المسار السليم للمنظمة الصحيحة بمعنى أنَّ الذكاء الإستراتيجي هو مجال متطور لاستشارات الأعمال، ويهدف إلى القيام بمهمة الكشف عن قضايا التحوُّل الكبيرة والمعقَّدة في شكل أكثر قابلية للفهم؛ حيث إنَّ المنظمات ذات الذكاء الإستراتيجي العالي تمتاز بوجود إستراتيجية واضحة، وتحاول باستمرار التحسين، وتبحث دائماً عن طرق بديلة لتكون أكثر كفاءةً وقدرةً على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة (Waghmare, 2019).

ويرتبط الذكاء الإستراتيجي بقدرات عقلية مُميزة تؤدي إلى إحداث تغييرات ملحوظة في معرفة الإنسان في مختلف المجالات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية، وبالتالي تعزُّز التفكير بطريقة شمولية من واقع أنَّ الذكاء نحو التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة هو مفتاح النجاح لأيِّ منظمة من خلال السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، واقتناص الفرص، ومواجهة التهديدات المُحتملة، والتكيف مع المُتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل بالشكل الذي يضمن صمود المنظمة واستدامتها (Esmaeili, 2014).

ويمكن بيان ماهية ومفهوم الذكاء الإستراتيجي بشكل مُفصل من خلال الجدول الآتي:

جدول 1.2: مفهوم الذكاء الإستراتيجي.

الرقم	الباحث /السنة	التعريف
1.	الأيوبي والبوجي، 2020	هو أساس التفكير الإستراتيجي الفعّال الذي يمكّن القادة من اتّخاذ القرارات الإستراتيجية الفعّالة التي تُحدّد مستقبل المنظمة.
2.	Waghmare, 2019	هو عبارة عن أسلوب يعزّز عملية صنع القرار الإستراتيجي من خلال توفّر المعلومات كأساسٍ له حول بيئة أعمال المنظمة، وذوي العلاقة، والجمهور؛ من أجل توقع التغييرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة.
3.	عثمان، 2017	هو عبارة عن العملية التي يتمّ من خلالها جمع المعلومات التي تُمكن صنّاع القرار من اتخاذ القرارات الملائمة وفق الاستجابة للمتغيرات الخاصة ببيئة العمل.
4.	Abuzaid, 2017	هو عملية جمع المعلومات التي تساعد مُتّخذي القرار في الحصول على المعرفة التي تدعم اتخاذ القرار من خلال المسح البيئي للمنظمة، ومن ثم تحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ، والتخطيط المستقبلي، والتكيّف مع تغيرات البيئة.
5.	الناصر، 2015	هو عبارة عن صيغة تجميعية لأنواع مُتعددة من الدّكاءات، وذلك في إطار إيجاد أفضل السُّبل للتعامل مع المستقبل وتحدياته المحتملة؛ من أجل تحقيق أكبر قدرٍ من الكفاءة والفاعلية.
6.	Esmaeili, 2014	هو عبارة عن أحد أهم أساليب التفكير الإستراتيجي، والذي يُسهم في تحسين التخطيط، واتخاذ القرار، كما أنّه يُحسّن أداء الأعمال من خلال زيادة المعرفة، والاتصالات الداخلية والخارجية، وتحسين معالجة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
7.	أمين، 2014	هو عبارة عن القدرة التي يتّصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات، والتي تُسهم في الحصول على المعلومات ذات القيمة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء التعريفات السابقة، ومن وجهة نظر الباحث يمكننا القول إن:

الذكاء الإستراتيجي هو عبارة عن أحد أهم أساليب التفكير الإستراتيجي التي يتميز بها القادة المؤثرون، ويستطيعون من خلالها قيادة المنظمة في ظل بيئة متغيرة وشديدة التنافسية نحو تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل؛ من أجل دعم استدامة المنظمة في بيئة العمل، وذلك من خلال (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية).

3.1.2. أهمية الذكاء الإستراتيجي:

يهتم الذكاء الإستراتيجي بعملية جمع، ومعالجة، وتحليل، ونشر المعلومات التي تعدُّ بالغة الأهمية من أجل استخدامها في عملية صنع السياسات في المنظمة بما يُسهم في تطورها، وتمييزها، وتمثل أهمية الذكاء الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات حسب (Waghmare, 2019) في النقاط الآتية:

1. يوفر الذكاء الإستراتيجي ما تُريد المنظمة معرفته عن بيئة التشغيل الخاصة بها، حتى تتمكن من اكتساب نظرة ثاقبة على عملياتها الحالية، وتوقع وإدارة التغييرات المستقبلية بالشكل الأمثل.
2. يساهم الذكاء الإستراتيجي في تصميم إستراتيجيات مناسبة تتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها، ويخلق الذكاء الإستراتيجي شكلاً من التأزر في إدارة ذكاء المنظمة والمعرفة؛ لتسهيل الحصول على معلومات قيمة تُساهم في تحسين القرار التنظيمي.
3. يساهم الذكاء الإستراتيجي في المنظمات في تحسين التعامل مع التحديات، والفرص المستقبلية المحتملة لتحقيق النجاح.
4. يؤثر الذكاء الإستراتيجي في كفاءة المديرين والموظفين؛ ما يُحسن من مهاراتهم في أداء العمل من خلال منحهم القدرة على التواصل بحرية لمشاركة التصورات، والمعلومات الجديدة، والرؤى الخاصة بتنفيذ العمل.
5. تنعكس قيمة الذكاء الإستراتيجي على قدرة إدارة المنظمة على الحفاظ على السمعة الجيدة، حتى في حالة التحديات والتغييرات المحتملة التي قد تواجهها.

أما بحسب (Maccoby, 2011)، فإن أهمية الذكاء الإستراتيجي تتمثل في الآتي:

1. أن الذكاء الإستراتيجي هو عبارة عن مادة مهمة بيد المدراء، من شأنها القيام بخطوات استباقية للوصول إلى تحقيق مركز تنافسي في بيئة العمل.
2. الذكاء الإستراتيجي يدعم قدرة إدارة المنظمة في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في حال وجود مستجدات ومتغيرات في بيئة العمل، بما يُسهم في تعزيز صمود المنظمة.
3. تحقيق موقع تنافسي قياساً بالمنظمات الفاعلة في المجتمع.

4. يقود الذكاء الإستراتيجي إلى التميّز في العمل من خلال تعزيز القدرة على وضع الحلول الإستراتيجية للمشكلات والتحديات التي قد تواجه العمل.

5. يساهم الذكاء الإستراتيجي في تسهيل استشرف التغيرات البيئية التي من الممكن أن تحدث في المستقبل في بيئة العمل.

ويرى الباحث أنّ أهمية الذكاء الإستراتيجي بشكلٍ أساسيٍّ تتمثّل في قدرته على دعم فاعلية صناعة القرارات في المنظمات، من خلال ترسيخ السّمات القيادية للمديرين، بمعنى أنّ الذكاء الإستراتيجي بمنزلة سلاح تنافسي للمنظمة.

4.1.2. أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يُعدّ الذكاء الإستراتيجي عبر منظوماته المُستخدمة في مختلف المنظمات هو الأداة الفعّالة لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل بحسب (القرني، 2019) في الآتي:

1. تعزيز القدرات الإبداعية والحدسية التي تساهم في تحفيز العاملين نحو تحسين الأداء، وتقوية نظام العمل بالمنظمة.
2. تعزيز إمكانية التفكير الشمولي المتوقع للمنظمة، وتوفير جميع المعلومات حول مستقبلها، وبالتالي الاستعداد له على أكمل وجه.
3. القدرة على تحسين المنظور الإستراتيجي من أجل دعم حصول المنظمة على فرص مستقبلية فريدة.
4. تمكين المنظمة من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية بالشكل الذي يُسهم في تحقيق المكانة الرموقة، والموقع المتميز لها.
5. تحسين التخطيط للمستقبل؛ ما يمنح المنظمة قدرة أكبر على الاستدامة.

أما بحسب (Abuzaid, 2017) فتتمثّل أهداف الذكاء الإستراتيجي في:

1. تعزيز القدرة على التنبؤ، والتخطيط المستقبلي، والتكيّف مع تغيّرات البيئة.
2. الحصول على معلومات مفيدة حول بيئة أعمال المنظمة اللازمة لتوقّع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق القيمة المضافة لها.
3. تحسين اتخاذ القرارات بطريقة فعّالة، وتحقيق مكانة تنافسيّة متفوقة مقارنةً بالمنظمات الأخرى.
4. تمكين الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي للمنظمة.
5. تأهيل المنظمات لتكون قادرةً على إجراء الابتكار، وصياغة إستراتيجيات التغيير المُبتكرة.

ويرى الباحث أن الذكاء الإستراتيجي من خلال أهدافه المذكورة سابقاً يُعدُّ عنصرًا مهمًا في تسيير نشاط المنظمات في جميع مراحل إستراتيجياتها وعملياتها نحو الطُّرق المُثلى في قيادة المنظمة، وذلك لمساهمة الفعّالة في إدارة المخاطر التي قد تُواجه المنظمة، وفي اقتناص الفرص المُتاحة في الوقت المناسب؛ ما يجعل المنظمة قادرةً على التعامل مع المستقبل.

5.1.2. خصائص الذكاء الإستراتيجي:

يُعدُّ الذكاء الإستراتيجي بمنزلة صفةٍ خاصةٍ يتَّصف بها قادة المنظمات الذين يتمنَّعون بالنظرة الثاقبة للأمور؛ فالذكاء الإستراتيجي يجعل قادة المُنظَّمات يتَّسمون بالمهارات الفكرية الإبداعية، والتحليلية الدقيقة بمعنى أن إنجاز مهام العمل يتمُّ من خلال المهارات الفكرية العقلية، وليس من خلال الاعتماد على المهارات العضلية، وبذلك فإن خصائص الذكاء الإستراتيجي بحسب (الحبيب والسلطان، 2021) تتمثل في الآتي:

1. القدرة على بناء خطة إستراتيجية سليمة بالاعتماد على تحديد نقاط الضعف والقوة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 2. الاستغلال الأمثل للموارد المالية، والمادية، والفكرية المتوفرة لدى المنظمة.
 3. العمل التعاوني الديمقراطي، والقدرة على الاتصال والتواصل الفعّال.
 4. تعزيز الحدس، والقدرة على معرفة العواقب.
 5. القدرة على تحفيز العاملين، وتوحيد جهودهم، وإثارة دافعيتهم نحو العمل التعاوني البناء والجاد.
 6. تعزيز الابتكار والإبداع في حلِّ المشاكل والصعوبات التي قد تواجه المنظمة.
 7. النظرة الثاقبة، والقدرة على استشراف المستقبل.
- ويستخلص الباحث ممَّا سبق أن خصائص الذكاء الإستراتيجي تتركز في القدرة على توقع الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، والتي ستؤدي إلى طول العمر التنظيمي لها، بالاعتماد على تحديد عناصر عملية استشراف المستقبل من خلال مناهج إدارية مختلفة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، بالإضافة إلى المساهمة في تعزيز فهم الإجراءات التنافسية الحالية في سوق العمل بما يُسهم في تحقيق موقع تنافسي متميز للمنظمة في ظلِّ تحسين استغلال موارد المنظمة وعملياتها التنظيمية بالشكل الأمثل.

6.1.2. الآليات التي تزيد من فاعلية الذكاء الإستراتيجي في المنظمة:

توجد مجموعة من الآليات والعناصر التي من شأنها التأثير إيجابًا في فاعلية الذكاء الإستراتيجي، وتتمثل أهم هذه العناصر بحسب (Waghmare, 2019) في الآتي:

1. الاستشعار: وينطوي على تحديد المؤشرات الخارجية المناسبة للتغيير في المنظمة.

2. **التجميع:** وهو عبارة عن التأكيد على طرق جمع المعلومات القابلة للتطبيق، والتي قد تكون ذات مغزى مفيد.

3. **التنظيم:** يساعد في هيكلة المعلومات التي تمّ جمعها في الترتيبات، والوسائط المناسبة.

4. **المعالجة:** تتضمن هذه العملية تحليل المعلومات بالطرق والأدوات المناسبة.

5. **التواصل:** يُركّز على الحزم، واختصار الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

6. **الاستخدام:** يُركّز على تطبيق المعلومات في القرارات والإجراءات.

ويرى الباحث أنّ هذه العناصر مجتمعة من شأنها المساهمة في إنجاح عملية جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، من خلال دعم فريق الإدارة الذي لا يركّز فقط على العملية، ولكن أيضاً على الأشخاص والتكنولوجيا؛ ما يُعزز إنشاء ثقافة تنظيمية يتم فيها استكشاف مجموعة متنوعة من العقليات، واختبارها، واختيارها؛ بحيث تكون المنظمة قادرةً على التنقل السريع في ظروف بيئة العمل التي تتغير باستمرار.

7.1.2. أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

تتمثل أبعاد الذكاء الإستراتيجي بحسب الدراسة الحالية في: (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة والدافعية)، وقد تمّ تصميم هذه الأبعاد بعد الرجوع للدراسات والأدبيات السابقة، وسوف يتم استعراض الأبعاد بالتفصيل على النحو الآتي:

1.7.1.2. البعد الأول: الاستشراف:

يُقصد بالاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي درجة قدرة المنظمة على تحليل الظروف الداخلية والخارجية الحالية، وكيفية التفاعل معها بكفاءة وفاعلية؛ من أجل تعزيز القدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل، واستكشاف وتوقع الفرص والتحديات الجديدة التي قد تعيد تعريف الأعمال لعمل تنبؤات لما يجب أن يعتمد عليه المستقبل (Abuzaid, 2017).

ويُشير الاستشراف إلى رصد التغير في ظاهرة معينة في بيئة عمل المنظمة، ومحاولة تحديد الاحتمالات ذات العلاقة بهذه الظاهرة؛ من أجل تطويرها في المستقبل بما يسهم في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، بمعنى أنّ الاستشراف هو القدرة على رؤية اتجاهات مستقبل المنظمة، والتمييز بين الاتجاهات التي يجب تحييدها، والتأثير في الاتجاهات الإيجابية، وتعظيم قيمتها، والاستفادة منها (أبو الغنم، 2015).

2.7.1.2. البُعد الثاني: التفكير النُظمي:

يقصد بالتفكير النُظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بأنه قدرة المنظمة واهتمامها بتوليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة بعملٍ ما، وتعزيز مدى انساقها ودمجها مع بعضها البعض، ثم تحليلها بشكلٍ دقيقٍ من أجل تكوين صورةٍ كُليّةٍ وواضحةٍ عن الموضوع؛ حيث إنّ التركيز على بناء العلاقة بين هذه المتغيرات يُسهّل إمكانية تفاعلها مع بعضها البعض؛ ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (الحبيب والسلطان، 2021).

ويرتبطُ التفكير النُظمي بالقدرة على تركيب العناصر، ودمج العناصر المختلفة والمتنوعة؛ من أجل تحديد مدى تكاملها، وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛ فتفكير النظم هو أسلوب متطور يهدف إلى التأقلم والتكيف مع بيئة العمل؛ إذ يُعدُّ بمنزلة أحد الإطارات المهمة للتفكير الإستراتيجي، والتفكير النقدي، وبالتالي فهو عنصر تحليلٍ مهم يساهم في ترسيخ سمات القادة الناجحين، وتعزيز قدرتهم على مواجهة التّحديات التي قد تواجهها المنظمات (القرني، 2019).

3.7.1.2. البُعد الثالث: الرؤية المستقبلية:

يقصد بالرؤية الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي أنّها قدرة المنظمة على رسم الصورة التي ترغب بالوصول إليها في المستقبل، وبالتالي فإنّ الرؤية المستقبلية تعكس طموحات المنظمة، وتحدّد الطريق الصحيح الذي يجب أن تسير فيه خطط المنظمة المستقبلية، كما أنها تجسّد هويّة المنظمة، وتحديد مركزها التنافسي في بيئة العمل؛ فالرؤية المستقبلية هي بمنزلة مفتاح النجاحات للمنظمة، فهي تدعم محاور نطاق عمل القادة وتعزز قدرتهم على مواجهة التحديات (مسلم، 2015).

وتعدُّ الرؤية المستقبلية الواضحة بمنزلة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعّالة للمنظمات، فهي أحد أهم المناهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة؛ إذ إنّها تعدُّ نقطة البداية لأيّ إطار إستراتيجي مستقبلي منظم (صافي، 2020).

4.7.1.2. البُعد الرابع: الشراكة:

يقصد بالشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بأنها قدرة المنظمة على إقامة تحالفات إستراتيجية بشكلٍ فعّالٍ وذو فائدة، بمعنى أنّ المنظمات التي يتوفر لديها الذكاء الإستراتيجي تستطيع التنسيق والتشبيك مع المنظمات أو المنشآت الأخرى؛ من أجل إقامة شراكات وتحالفات إستراتيجية من شأنها تعزيز الوصول إلى أهداف مشتركة تُسهم في تحقيق التكامل في العمل (Maccoby, 2011).

وتعكس الشراكة قدرة القادة على إقامة التحالفات الإستراتيجية، وتمكينهم من الاندماج؛ من أجل تعزيز فرص تبادل الخبرات والتجارب، وتوفير مجال العمل التعاوني، والتكامل في استغلال الموارد بالشكل الأمثل؛ ما يُسهم في تحسين الأداء الفعلي في المنظمات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف، ويتضح من ذلك أنّ بُعد الشراكة يُعدُّ أحد أهم المقومات الرئسية لتعزيز دور الذكاء الإستراتيجي، وتعزيز نمو المنظّمات من خلال استفادتها من المزايا الفريدة التي تُحقّقها الأعمال الشريكة (Maccoby, et al., 2013).

5.7.1.2. البُعد الخامس: الدّافعية:

يقصد بالدافعية كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي أنّها الأفعال التي توجّه العاملين في المنظمة نحو الوصول إلى وجهة نظر ملائمة، وتبنيها من أجل إنجاز العمل المطلوب بكفاءةٍ وفاعليةٍ، بمعنى أنّ الدافعية تجعل العاملين يتبنون هدفاً مشتركاً، وينفذون رؤية المنظمة من خلال قدرة القائد على تنفيذ الأهداف والخُطط المختلفة للرؤية الجديدة، ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية في مكانها الصحيح، بالإضافة إلى القدرة على تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط، والقدرة على الإلهام، وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء العالي (Abuzaid, 2017).

ويستخلص الباحث من خلال الاستعراض السابق لأبعاد الذكاء الإستراتيجي والتي تتمثل في: (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة والدافعية) أنّ هذه الأبعاد مجتمعة تُعدُّ بمنزلة الدرع الواقي للمنظمة، بمعنى أنّ كلّ بُعد من هذه الأبعاد يلعب دوراً مهماً في كلّ مرحلة من مراحل إستراتيجيات المنظمات وآليات عملها؛ حيث يساهم الذكاء الإستراتيجي في تفعيل كفاءة إدارة الأزمات من خلال المساهمة في مساعدة قيادة وإدارة المنظمة في تحديد البرامج والسياسات الملائمة لكلّ مرحلة من مراحل العمل؛ فالذكاء الإستراتيجي يمنح المنظمة القدرة على التعامل مع التّحديات التي قد تواجهها في المستقبل بالشكل الأمثل، بالإضافة إلى أنّه يساهم في إحداث التغيير الإيجابي في المنظمات، وتحسين فاعلية القرارات الإستراتيجية بما يدعم استدامة المنظمة ونموها المستمر.

2.2 المبحث الثاني: صيانة الموارد البشرية

1.2.2.1. مقدمة:

لقد أصبح موضوع الحفاظ على الموظفين العاملين لدى مُنشأةٍ ما موضوعًا جذابًا بين الباحثين السلوكيين والتنظيميين، ويرجع ذلك إلى تصوُّر الموظفين تجاه منظماتهم، والذي يُعدُّ أحد المحددات الرئيسة للفعالية والإنتاجية في المنظمة؛ فالحفاظ على الموظفين إحدى أهمِّ مراحل إنشاء الالتزام الوظيفي لديهم، وهو أحد العوامل لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة؛ لذلك يعدُّ الحفاظ على الموظفين مسألة حيوية للنجاح التنظيمي، وعادةً ما يحاول المديرون تعزيز التزام الموظفين نحو منظماتهم من خلال ممارسات صيانة الموارد البشرية داخل المنظمات (Beheshtifar & Safarian, 2013).

تعدُّ الموارد البشرية بمنزلة أحد أهمِّ الأصول في المنظمات بمختلف مجالات عملها، وهذا الأصلُ مثل باقي أصول المنظمة بحاجة إلى صيانة دائمة؛ من أجل الحفاظ عليه بما يضمن الحفاظ على قدراته، ومهاراته، وخبراته؛ من أجل ضمان فاعلية أداء العمل، وتنفيذ المهام في المنظمة بما يُساهم في استقرارها ونموها، وفي هذا السياق فإنَّ ممارسة صيانة الموارد البشرية تندرج ضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي ترتبط بالحفاظ على قدرات الموارد البشرية، وتحسين اتجاهاتهم، ورفع معنوياتهم، وذلك من خلال العديد من البرامج والخدمات التي تُقدم للعاملين (أبو عودة، 2012).

يتطلَّب عالم العمل في عصرنا الحالي موظفًا ملتزمًا للمنظمات من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة مسبقًا، وفي هذا السياق تعدُّ ممارسات صيانة الموارد البشرية من خلال تحسين ظروف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم من أهمِّ الوسائل التي تُساهم في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال ضمان أنَّ الموظفين مُجهَّزين بشكلٍ جيدٍ ليكونوا قادرين على المساهمة بشكلٍ كبيرٍ في نجاحات المنظمة، وتمتعها بميزة تنافسيةٍ مُستدامة؛ إذ إنَّ توليد القدرة التنظيمية للمنظمات يتُّم من خلال التأكد من أنَّ لديها موظفين مَهرة، ومُشاركين، ومُلتزمين، ولديهم دوافع جيدة، بالإضافة إلى الاحتفاظ بهم لفترة طويلة؛ حيث إنَّ الموظفين هم "الرُّسل"، أو "السُّفراء الجيِّدون" للمنظمة (Ajibola, 2019).

وتلعب صيانة الموارد البشرية دورًا كبيرًا داخل المنظمات من أجل تحقيق ميزة تنافسيةٍ مُستدامة؛ فنجاح أيِّ مُنظمة يرتبط بوجود موظفين مُشاركين من خلال تركيز المنظمة على إقامة علاقات قوية مع الموظفين، والحفاظ عليهم على النَّحو الأمثل من أجل تحقيق هدف المنظمة؛ إذ إنَّ تعزيز المشاركة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمات في جميع أنحاء العالم (Bhowal & Saini, 2019).

2.2.2. ماهية صيانة الموارد البشرية:

تحدّد المنظمات الأهداف والغايات المأمول الوصول إليها، ويعتمد نجاحها في تحقيقها على أداء موظفيها؛ إذ إنّ الموارد البشرية (HR) هي أهمّ رأس مال في أيّ منظمة، ولا يمكن استبداله بمورد آخر لتنفيذ مهام العمل؛ لذلك تسعى قيادة المنظمات الذكية إلى التّعرف بدقّة على رأس المال البشري، واستخدامه بفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والحفاظ عليه لاستدامة بقاء المنظمة؛ فالموارد البشرية هي واحدة من تلك الموارد الرأسمالية للمنظمة التي لا تزيد فقط من كفاءة وفعالية المنظمة، ولكنها تعمل كمصدرٍ أساسيٍّ للميزة التنافسية التي لا تُضاهى؛ حيث إنّ نجاح المنظمة الواقعية والذكية يستند إلى التزام الموظف، وتركيزه على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة (Beheshtifar & Safarian, 2013).

ويمكن بيان ماهية ومفهوم صيانة الموارد البشرية بشكلٍ مُفصلٍ من خلال الجدول الآتي:

جدول 2.2: مفهوم صيانة الموارد البشرية.

الرقم	الباحث/ السّنة	التعريف
1.	Ajibola, 2019	هي عبارة عن تحسين ظروف الموظفين، ومهاراتهم، وقدراتهم، وكفاءاتهم من أجل تحقيق الأداء التنظيمي بما يدعم نجاحات المنظمة.
2.	Lange, et al., 2015	هي عبارة عن إحدى وسائل تنمية الموارد البشرية من خلال تقديم الموارد والفرص لإطالة عمر عملهم في المنظمة.
3.	خضر، 2015	هي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تتمثل في: (رعاية السلامة المهنية، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية، والعوائد المالية) وتهدف إلى الحفاظ على العاملين، وتحفيزهم للعمل.
4.	Beheshtifar & Safarian, 2013	عبارة عن عملية تصميم خطط السلامة، والرعاية الطبية، وإجراءات الرفاهية للعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار تقييم النواحي العاطفية والمفاهيمية غير الملموسة.
5.	عودة، 2012	هي عبارة عن البرامج التي تعمل على توفير الأمن والصحة والسلامة المهنية للعاملين، ووقايتهم من كل شيء من شأنه التأثير على قدراتهم الذهنية والعضلية.
6.	Armstrong, 2010	هي عبارة عن توليد القدرة التنظيمية لدى المنظمة؛ من خلال التأكد من أنّ لديها موظفين مهرة، ومُشاركين، وملتزمين، ولديهم دوافع جيدة بالإضافة إلى الاحتفاظ بهم.

وفي ضوء التعريفات السابقة، ومن وجهة نظر الباحث يمكننا القول إن:

صيانة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الخدمات المتنوعة التي تُقدم للعاملين بهدف الحفاظ عليهم، مثل: تحسين بيئة وظروف العمل، وتوفير برامج الخدمات الاجتماعية، وبرامج الرعاية الصحية، والسلامة المهنية، والعوائد المالية العادلة من أجل تحسين الحالة المادية، والجسمانية، والذهنية للعاملين، وتحسين اتجاهاتهم نحو المنظمة، والعمل بها، وتحفيزهم للرقى بالمنظمة.

3.2.2. أهمية صيانة الموارد البشرية:

تكمن أهمية صيانة الموارد البشرية في أنَّها تُساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وفق الخطة الإستراتيجية للمنظمة، على اعتبار أنَّ الموارد البشرية هي أهم موجودات المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق، فإنَّ أهمية صيانة الموارد البشرية بحسب (عودة، 2012) تتمثل في الآتي:

1. يساهم تطبيق صيانة الموارد البشرية في الحفاظ على سُمعة المنظمة أمام العاملين لديها.
2. يساهم تطبيق صيانة الموارد البشرية في خلق صورة ذهنية جيدة عن المنظمة لدى المجتمع المحيط، وذوي المصلحة؛ ما يدعم الميزة التنافسية للمنظمة بين مثيلاتها.
3. تُعزِّز موثوقية المنظمة لدى الاتحادات ونقابات العمال التي تسعى لتوفير ظروف عمل أفضل للعمال.
4. تساهم في تقليل معدل دوران العمل، والحفاظ على الاستقرار الوظيفي للعمال.
5. ينعكس تطبيق صيانة الموارد البشرية بصورة واضحة على تحسين جودة خدمات المنظمة وتطويرها.
6. تساهم صيانة الموارد البشرية في تقليص التكاليف، وتوفير الوقت والجهد، وتحسين مستوى الإنتاجية.

ويرى الباحث أنَّ أهمية صيانة الموارد البشرية تكمن في أنَّ مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكلٍ رئيسٍ بالعاملين في المنظمة، ومدى تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي لهم، وتحفيزهم على تعزيز إنتاجية المنظمة، وبالتالي فإنَّ الموظفين هم أحد أهم أصول المنظمة التي يجب تعظيم الاستثمار فيها من خلال التسهيلات والمزايا التي تُقدم من أجل صيانة هذه الموارد البشرية؛ بسبب ما ترتبط به هذه الصيانة من تحسين أداء العمل في المنظمة، والنَّفع الكبير الذي يعود على المنظمة كنتيجة لذلك.

4.2.2. أهداف صيانة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف صيانة الموارد البشرية بحسب (Beheshtifar & Safarian, 2013) في الآتي:

1. تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين نحو المنظمات التي يعملون بها.
2. تعزيز الامتثال الأخلاقي للموظفين نحو منظماتهم.
3. دعم استمرارية وسمود المنظمة في بيئة العمل.
4. تحسين مستوى جودة خدمات المنظمة وإنتاجيتها.
5. التأثير في تصرفات الموظفين من خلال تنفيذ الأعمال بشكل إيجابي.

وأمّا بحسب (Lange, et al., 2015)، فإنّ أهداف صيانة الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

1. تحسين الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة للوصول إلى النتائج المرغوبة.
2. تعظيم المكاسب المعرفية للمنظمة، وللعاملين فيها، والحفاظ عليهم.
3. ضمان عملية التطوير الناجحة للمنظمة لمدى الحياة.
4. التحكم في تغييرات الاحتياجات والدوافع المتعلقة بالعمل.

ويرى الباحث من خلال الاستعراض السابق لأهداف صيانة الموارد البشرية أنّ أهداف صيانة الموارد البشرية ترتبط بشكل وثيق بالعلاقات التي تربط المنظمة بالموظفين العاملين لديها، بمعنى أنّ هذه الأهداف تُركّز على دمج الموارد البشرية بالمنظمة من خلال البرامج الخاصة التي تعمل على تعزيز مشاركتهم الفعالة في المنظمة، وتوفير العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظمة، وبالتالي تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمنظمة بما يساهم في تحسين الأداء الفعلي فيها، بالإضافة إلى أنّ أهداف صيانة الموارد البشرية ترتبط أيضاً بتحسين الصورة الذهنية للمنظمة في المجتمع المحيط لدى ذوي العلاقة من نقابات عمالية، وأصحاب مصلحة، وغيرها؛ ما يدعم استدامة المنظمة.

5.2.2. المراحل الرئيسية في صيانة الموارد البشرية:

تتمّ عملية صيانة الموارد البشرية وفق مراحل متتابعة ومتكاملة من أجل ضمان جودة تحقيق أهداف عملية صيانة الموارد البشرية، وتتمثل هذه المراحل في الآتي:

1.5.2.2. إشراك القوى العاملة:

يُمثل تحسين مشاركة الموظفين أولوية قصوى لإدارات الموارد البشرية؛ نظراً لأنّ المنظمات أصبحت أكثر تركيزاً على الأشخاص، وتضع قوّتها العاملة في مركز جميع الإستراتيجيات والقرارات تقريباً، وتتطلب مشاركة الموظف جهداً مستمراً ومحسوباً حتى تتجدّر وتزدهر؛ لذلك يجب أن تكون الإدارة

ذكيّة في السياسات والإجراءات التي تتبناها؛ للمساعدة في ازدهار المشاركة الأصيلة والدائمة للعاملين (مسغوني وشوية، 2015).

2.5.2.2. استقطاب المواهب إلى المنظمة:

تسعى المنظمات إلى جذب المواهب والكفاءات التي تدفع بها إلى المستقبل، وتساهم في حصول المنظمة على موقع تنافسي فعّال يدعم ضمان استمرارية أنشطتها (الغلاييني، 2015).

3.5.2.2. إدارة العلاقات:

وينمُّ ذلك من خلال خطوط اتصال مفتوحة وعلاقات قوية بين الإدارة والقوى العاملة؛ حيث يعدُّ هذا التواصل المهمّ أمرًا حيويًا للغاية بالنسبة لتعزيز العلاقات الصحية والإنتاجية، وتوفير مكان عمل قوي على اعتبار أنّ إدارة العلاقات هي لبنة أعمال المنظمة (السعيد، 2013).

4.5.2.2. إستراتيجيات التدريب والتطوير:

تتمثل إستراتيجيات التدريب والتطوير في البرامج والأنشطة التي تُصمّمها المنظمة وتتقدّمها بهدف التأثير في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين فيها، بما يحقق أهدافها المرجوة، بمعنى أنّ التدريب بمنزلة وسيلة تُستخدم لإكساب العاملين في المنظمة المعارف، والمهارات اللازمة لإنجاز العمل، وتنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية تضمن تحسين جودة إنتاجية وخدمات المنظمة (الأمر، 2012).

5.5.2.2. الاحتفاظ بالمواهب:

في ظلّ سوق العمل شديد التنافسية الذي يمثل تحديًا للمنظمات، فإنّ التنافسية لا تؤثر على التوظيف فحسب، بل على الاحتفاظ بالموهبة الحالية والكفاءات الموجودة في المنظمة؛ حيث إنّ الاحتفاظ بالمواهب هو ترجمة لثقافة المنظمة وتجربة الموظف (Betterworks, 2021).

~

6.2.2. أبعاد صيانة الموارد البشرية:

تتمثل أبعاد صيانة الموارد البشرية بحسب الدراسة الحالية في: (السلامة المهنية، الرعاية الصحية،

الخدمات الاجتماعية، العوائد المالية)، وقد تمَّ تصميم هذه الأبعاد بعد الرجوع للدراسات والأدبيات السابقة، وسوف يتم استعراض الأبعاد بالتفصيل على النحو الآتي:

1.6.2.2. البعد الأول: السلامة المهنية:

يرتبط مفهوم السلامة المهنية كأحد أبعاد صيانة الموارد البشرية بجميع الاحتياطات والإجراءات الوقائية التي تتخذها المنظمة، سواء كانت فنية أو طبية، والتي تشمل تأمين العاملين، وحمايتهم من مخاطر العمل التي قد تُهدد حياتهم، وصحتهم بمعنى أنَّ السلامة المهنية هي ذلك النشاط المُخطَّط والمنظم الذي تقوم به المنظمة، والذي يهدف إلى ضمان صحَّة وسلامة العاملين فيها، من خلال الوقاية من حوادث العمل، وإصاباته، ومعالجتها من خلال تخطيط برامج خاصة بهذا الغرض، وتنفيذها، والرَّقابة عليها لضمان فاعليتها (العريضي، 2014)

كما يتعلَّق بُعد السلامة المهنية بحماية العناصر المُنتجة في المنظمة من الضَّرر، والتلف من خلال ارتداء مُستلزمات السلامة، ووضع الإرشادات الخاصَّة بحدوث الطوارئ، أو المخاطر، واتِّخاذ جميع الإجراءات الوقائية لتأمين بيئة العمل بشكلٍ آمنٍ خالٍ من المخاطر المهنية (الهابل وعائش، 2012).

2.6.2.2. البعد الثاني: الرِّعاية الصَّحية:

يتمثل بُعد الرِّعاية الصَّحية كأحد أبعاد صيانة الموارد البشرية في الخدمات الصحية المختلفة التي تقدمها العديد من المنظمة للموظفين العاملين لديها، مثل: التأمين الصحي، أو التعاقد مع مجموعة من الأطباء لعلاج الموظفين في حال الحاجة لذلك، أو أنْ تلتزم المنظمة بتقديم نسبة معينة من تكاليف العلاج لموظفيها، أو تكاليف الدواء المُرتبته على علاج الموظفين، وتختلف الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمات لموظفيها، فمنها من تُقدم خدمات التأمين الصَّحي، أو التأمين ضد الحوادث (عبيد، 2015).

ويُشير بُعد الرعاية الصحية أيضًا إلى نهج إدارة الرِّعاية الصَّحية المهنية التي تتبَّعها المنظمة بخصوص اعتلال الصَّحة المرتبطة بالعمل؛ حيث إنَّ نهج الرِّعاية الصحية يؤثر بشكلٍ كبيرٍ على الأداء التنظيمي للمنظمة، وعلى الالتزام الوظيفي، والرِّضا الوظيفي، والتَّحفيز الوظيفي، ويزيد من مناخ الأمان في المنظمة، ويقلل من معدل الغياب؛ حيث إنَّ جودة الخدمات المُقدَّمة من قبل المنظمة ترتبط بشكلٍ كبيرٍ بمؤشَّرات أداء العمل والغياب، وفي هذا السياق فإنَّ نهج الرِّعاية الصَّحية يُسهم بشكلٍ كبيرٍ في صيانة الموارد البشرية العاملة في المنظمة، وبالتالي يزيد من كفاءة العمل والإنتاجية (O'Hara, et al., 2015).

3.6.2.2. البُعد الثالث: الخدمات الاجتماعية:

يتمثل بُعد الخدمات الاجتماعية كأحد أبعاد صيانة الموارد البشرية في مجموعة من الخدمات التي قد لا تبدو ذات طبيعة ملموسة بشكل مباشر، ولكنها تُساهم في تعزيز انتماء العاملين للمنظمة التي يعملون ضمنها؛ فهي تعدُّ من أوسع أنواع الخدمات التي تُقدَّم للعاملين وأسُرهم من قبل منظماتهم؛ حيث إنَّ الغرض الأساسي من هذه الخدمات هو رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتنمية مشاعر الانتماء لديهم مثل مشاركة العاملين في أفراحهم وأحزانهم، أو توفير بدَل سَكَن، وبدَل مواصلات لذوي السَكَن البعيد، أو تنظيم رحلات ترفيهية، أو تقديم وجبات طعام (عبيد، 2015).

كما يرتبط بُعد الخدمات الاجتماعية بطبيعة سلوك الإشراف الإداري الذي تنتهجه قيادة المنظمة على العاملين، والذي يؤدي إلى تعزيز الثقة المتبادلة، وتقوية العلاقة بين العامل وإدارة منظمته؛ حيث إنَّ العلاقة بين الإدارة والعامل هي علاقة تبادلية؛ لذلك فإنَّ طبيعة هذه العلاقة التي تعتمد على سلوك وأداء الإدارة نحو كيفية توجيه العاملين، وتنظيم العمل، وقدرة الإدارة على توفير أفضل المقومات التي تُساهم في تحسين أداء العاملين، وتحفيزهم للتكثيف مع بيئة العمل تعدُّ من أهمَّ المؤثرات في تغيير اتجاهات العمال، وتحسين أنماطهم السلوكية في محيط العمل؛ ما يخلق مساحة من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال، وبالتالي يُحسن الأداء المُثمر، ويعزز حفاظ المنظمة على موظفيها (الزعاين، 2020).

4.6.2.2. البُعد الرابع: العوائد المالية:

يتمثل بُعد العوائد المالية كأحد أبعاد صيانة الموارد البشرية في إشباع احتياجات العاملين في المنظمة بمختلف أنواعها، مثل: المكافآت، أو عدالة الأجور، بمعنى أنَّ تكون العوائد المالية ملائمة لمجهود العامل؛ حيث إنَّ تصميم نظام العوائد المالية من أجور وحوافز بشكلٍ عادلٍ داخل المنظمة من شأنه تعزيز شعور العاملين بالعدالة، ورفع روح الولاء والانتماء، وأيضًا تعزيز رغبة العاملين بالعمل في هذه المنظمة كنتيجةٍ لحصول المنظمة على الثقة المتبادلة بينها وبين عمالها الداخليين والمجتمع الخارجي أيضًا (معاني، 2015).

وبذلك فإنَّ العوائد المالية العادلة والملائمة تعدُّ من أساسيات نظام العمل في المنظمات؛ لما لها من دور كبير في الحفاظ على الموظفين، وتعزيز استقرارهم الوظيفي، وتقليل معدّل دوران العمل؛ حيث إنَّ تحقيق مبدأ العدالة في توزيع العوائد المالية، بالإضافة إلى سياسة ربط العوائد المالية بمعدلات غلاء المعيشة، والتضخُّم في مجتمع العمال، وتصميم نظام حوافز فعَّال ومَرِن بشكلٍ ملائمٍ لجهود العمال المبذولة - من

شأنه تعزيز الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي عند العاملين؛ ما يزيد بالتالي من ولائهم للمنظمة، ورغبتهم في تحسين جودة خدماتها المقدمة للجمهور، وزيادة إنتاجيتها، وتعزيز قيمتها في سوق العمل (أبو علان، 2016).

ويستخلص الباحث من خلال الاستعراض السابق لأبعاد صيانة الموارد البشرية، والتي تمثل في: (السلامة المهنية، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية، العوائد المالية) أنّ أبعاد صيانة الموارد البشرية تمثل برنامجاً متكاملًا؛ إذ إنّ كلّ بُعد منها يؤازر البُعد الآخر، ويكمّله في تحقيق الهدف الأسمى لصيانة الموارد البشرية، وهو الحفاظ على أصل المالي البشري في المنظمة، وتنميته، وتطويره بالشكل الذي يُعظم أثر وفاعلية المنظمة في المجتمع، ويتمُّ ذلك من خلال البرامج التي تعتمدها المنظمة، وتنفذها في سبيل الحفاظ على الحالة الذهنية، والجسمانية، والمادية للعاملين لديها، والمساهمة في تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل، وتعزيز الاستقرار والرضا الوظيفي لهم؛ حيث إنّ شعور الموظف بالأمان يُعزّز تغيير أنماط سلوكه نتيجة استجاباته النفسية لتلك الآثار الإيجابية؛ فيعزز بالتالي علاقته بالآخرين العاملين في المنظمة وإدارتها، ويمدّه بالأمان والاستقرار الذي يُحفّزه على الإنجاز والإبداع في العمل؛ ما يُحسّن جودة خدمات المنظمة المُقدّمة للجمهور المُستهدف، ويمنحها صورةً ذهنيةً جيّدة لدى الجمهور المُحيط، وذوي المصلحة، والنّقابات العمّالية، ويُحقّق بالتالي لها ميزةً تنافسيةً في سوق العمل، تُميّزها عن مثيلاتها، وتدعم صمودها واستدامتها.

3.2 المبحث الثالث: المنظمات الأهلية.

1.3.2. مقدمة:

برز مفهوم المنظمات الأهلية كأحدى أهم الوسائل الهادفة لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك في إطار زيادة متطلبات العصر الحالي؛ نظرًا لانتشار حركة العولمة، والانفتاح الواسع بين الدول، وزادت الضغط على الحكومات؛ ما أدى إلى ضعف قدرتها على الوفاء بتلبية الاحتياجات المتنوعة للعديد من شرائح المجتمع، خصوصًا في ظل محدودية الموارد، والثروات، وزيادة التنافس بين الدول عليها؛ من أجل تحقيق الرفاه الاجتماعي، والاقتصادي لمجتمعاتها؛ ما أدى إلى تقسيم العالم إلى دول متقدمة ودول نامية؛ وبالتالي زادت حاجة الدول لتحقيق النمو والتطور من أجل سدّ الفجوة بينها وبين الدول المتقدمة، وإشباع احتياجات ونظلمات ورغبات شعوبها، وتوفير مستوى معيشي أفضل لها (الدريملي، 2019).

وفي ظلّ هذه الاحتياجات المتزايدة؛ برزت المنظمات الأهلية للقيام بدورٍ مُساندٍ للدور الحكومي من أجل المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للشعوب، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة في الدول؛ إذ إنّ المنظمات الأهلية تعدّ بمنزلة حكومات الظلّ التي تسعى لتقديم العديد من الخدمات المجتمعية والتنمية المتنوعة تحت إطار التسهيلات التي تُقدّمها لها الحكومات لإنجاح عملها، ودورها؛ ما يُساهم في تحقيق التنمية المجتمعية، وصولاً إلى تحقيق التنمية المستدامة في الدول (Slaughter, 2017).

وبالنسبة للحالة الفلسطينية؛ فقد ظهرت المنظمات الأهلية نتيجةً للحاجة المتزايدة لخدماتها في ظلّ ضعف وفاء المؤسسات الحكومية بواجباتها تجاه المواطنين الفلسطينيين؛ نتيجة غياب السيادة الحقيقية للدولة الفلسطينية؛ لذلك انتشر في الآونة الأخيرة وجود المنظمات الأهلية للقيام بدورها المساند للمؤسسات الحكومية، من أجل تعزيز التنمية المجتمعية؛ حيث تقوم هذه المنظمات بدور كبير في تحقيق التنمية والتطوير في المجتمع الفلسطيني (الجبوسي، 2017).

وتتميّز المنظمات الأهلية في فلسطين بطابعها الإغاثي والتنموي؛ فهي عبارة عن منظمات غير هادفة للربح، تعمل على تقديم الخدمات المجتمعية والإغاثية المتنوعة لجميع شرائح المجتمع الفلسطيني دون تمييز؛ من أجل المساهمة في تغطية العديد من الجوانب التي لا تستطيع الحكومة الفلسطينية تغطيتها، سواءً من الناحية المادية أو المعنوية، وسواء كانت هذه الجوانب إغاثية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو تنمية؛ لذلك فإنّ المنظمات الأهلية تقوم بدورٍ رئيسٍ في تحقيق مجموعة من الأهداف السامية في سبيل تعزيز العيش الكريم للبشر للمجتمع (حجازي، 2016).

2.3.2. ماهية المنظمات الأهلية:

ظهر مفهوم المنظمات الأهلية كمنظمات اجتماعية غير ربحية لا توجد لها صلة مباشرة بالمنظمات الحكومية، ولكنها تقوم بدور مُساند ومُكمل للدور الحكومي، من حيث تقديم الخدمات المجتمعية للجمهور المستهدف؛ حيث تتسم المنظمات الأهلية بالطابع الخيري غير الربحي، بمعنى أنها لا تهدف إلى تحقيق الربح المادي، وتستمد قوتها من مُساندتها للحريات الطبيعية للإنسان على الأرض؛ إذ تهدف هذه المنظمات لإقامة مجتمعات تتسم بحماية الحقوق السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإنسانية، وحماية الفئات الهشة، وتقديم الخدمات الإغاثية، والمجتمعية، والتنمية لهم من أجل مساعدتهم على الصمود والتطور (ياغي، 2017).

وبالنسبة لفلسطين، فقد نشط عمل المنظمات الأهلية فيها بشكل كبير بسبب الكثير من الصراعات والنزاعات التي مرّت بها فلسطين على مدار الزمن، والتي أدت إلى زيادة مستويات عدم الاستقرار السياسي، والاجتماعي؛ ما أثار سلباً على المجتمع الفلسطيني، وزاد من حاجته لخدمات وتدخلات المنظمات (الطناني، 2020).

وفي هذا السياق؛ قامت المنظمات الأهلية الفلسطينية بتنفيذ العديد من البرامج، والمشاريع، والأنشطة على طول تاريخها؛ حيث اندمجت أنشطة هذه المنظمات مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية المتغيرة التي يمرّ بها المجتمع الفلسطيني، وتميّزت بالاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات الشعب الفلسطيني من خلال تطويرها للعديد من البرامج الطارئة لتلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني في ظلّ الوضع الذي خلّفته الأزمات التي يمرّ بها الشعب الفلسطيني؛ ما أدّى إلى زيادة مسؤولياتها وواجباتها، وزيادة أهميتها في تقديم الخدمات المختلفة لجميع القطاعات في المجتمع الفلسطيني (الجيوسي، 2017).

ويُعرّف (المجدلاوي، 2020) المنظمات الأهلية بأنها: المنظمات التي تهدف إلى مساندة العمل الحكومي من خلال عملها المكمل للدور الحكومي؛ من أجل تعزيز تقديم الخدمات الإنسانية والتنمية للمجتمع المستهدف بما يُحقّق سُبُل العيش الكريم له.

ويُعرّف (الدريملي، 2019) المنظمات الأهلية بأنها: عبارة عن مجموعة من المنظمات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية المستقلة عن الدولة، والتي تنشط من أجل تحقيق أغراض سياسية، أو نقابية، أو ثقافية، أو صحية، أو اجتماعية، أو تنموية.

بينما يُعرّفها (ملحم، 2017) بأنها: منظمات تتسم بالعمل التطوعي، وبالاستقلال الإداري عن مؤسسات

الدولة، وغير هادفة للربح، وتقدم العديد من الأنشطة في مختلف المجالات الخيرية والتنمية.

كما تُعرّفها (الفقاوي، 2017) بأنّها: المنظمات غير الربحية التي ينشط عملها في قطاع غزة في المجالات الاجتماعية، والصّحية، والتعليمية، والثّقافية، والبيئية، والزّراعية، والمرأة والطفل، وتأهيل المعاقين، وضمان حقوق الإنسان دون تمييز عنصري.

ويُعرّفها الباحث في هذا السياق بأنّها: منظمات غير حكومية مستقلة، وغير هادفة للربح نشأت من فكرة العمل التطوعي الخيري؛ بهدف المساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية المُستدامة من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في مختلف المجالات الإنسانية، والمُجتمعية، والتنمية.

3.3.2. أهداف المنظمات الأهلية الفلسطينية:

تهدف المنظمات الأهلية في فلسطين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل بحسب (ياغي، 2017) في الآتي:

1. تعزيز الدور الريادي للمنظمات الأهلية الفلسطينية في المجتمع الفلسطيني.
2. ترسيخ العلاقة، وتعزيز التنسيق، وتحسين التعاون بين المنظمات الأهلية الفلسطينية وبين الأطراف الأخرى ذات العلاقة.
3. المساهمة بدورٍ فعّالٍ في تحقيق التنمية المُستدامة، والحفاظ على الحُرّيات العامّة، والتراث الفلسطيني، وتحقيق العدالة المجتمعية، ومبادئ حقوق الإنسان بما ينسجم مع القيم والأعراف الديمقراطية.
4. التأثير الفعّال في الرأْي العام، وتعزيز تثقيف المجتمع حول الحقوق الاقتصادية، والاجتماعية، والمدنيّة، والصّحة، والتّعليم.
5. الحدّ من التمييز العنصري للمرأة وإنصافها، وتفعيل مُشاركتها في القطاعات المجتمعية المختلفة.
6. تطوير وتحسين فُدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتطوير الكادر العامل لديها؛ من أجل النهوض بها على جميع المستويات الهيكلية، والإداريّة، والماليّة.

ويستخلص الباحث ممّا سبق أنّ المنظمات الأهلية الفلسطينية من خلال أهدافها وجهدها الدؤوب لتحقيق هذه الأهداف، قد ساهمت بشكلٍ كبيرٍ في دعم صمود المجتمع الفلسطيني، من خلال إقامة علاقات تعاونية فيما بينها، عزّزت تنسيقها الفعّال في تقديم خدماتها المجتمعية والتنمية؛ ما يُساهم في تحسين جودة الخدمات المُقدّمة للمجتمع الفلسطيني، وتحسين أثرها في المجتمع من خلال التزامها بتسيخ مبادئ الديمقراطية، والعدالة الاجتماعية، وسيادة القانون، والتسامح، وضمان حقوق الإنسان، والحدّ من التمييز

4.3.2. خصائص المنظمات الأهلية:

تتميز المنظمات الأهلية بشكلٍ عامٍّ بمجموعة من الخصائص والسّمات، والتي تتمثل بحسب (دياب، 2020) في الآتي:

1. تتميز المنظمات الأهلية بأنها عبارة عن منظمات غير ربحية مستقلة عن الحكومة.
2. تتميز المنظمات الأهلية بأهدافها الخدمائية، والتنموية، والمُجتمعية؛ من أجل تلبية احتياجات المجتمع المحلي، وتحقيق الرفاهية المجتمعية.
3. تتميز المنظمات الأهلية بقوة وجودها على أرض الواقع في المجتمع، والتي تستمدّها من النظام الأساسي الذي يسمح لها بإقرار التشريعات، والقوانين، واللوائح التي تعمل على أساسها.
4. تتميز المنظمات الأهلية بتصميم هيكلها التنظيمي، الذي يبدأ من الجمعية العمومية كأعلى سلطة، ثم مجلس الإدارة، واللجان التي تنبثق عنه، وأخيراً جسم الجهاز الإداري والفني الذي يُقدم الخدمات المتنوعة للمجتمع المحلي.
5. تتميز المنظمات الأهلية بالمرونة الكافية التي تسمح لها بتعديل أنظمتها، وقواعدها وفق التغيرات والمستجدّات التي قد تطرأ عن احتياجات المجتمع المحيط بها.

5.3.2. التحديات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية:

تتسم بيئة المجتمع الفلسطيني بعدم الاستقرار، ووجود العديد من المُستجدّات الطارئة والتغيّرات المستمرة؛ ما يؤثر على عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية، ويخلق مجموعة من التّحديات والمعوقات التي تواجه عملها، وتتمثل أهمّ هذه التّحديات والمعوقات بحسب (وزوز، 2019) في الآتي:

1. وجود جهات رقابية متعددة لعمل هذه المنظمات؛ ما يؤدي إلى تشتيت نظام العمل فيها.
 2. اعتماد الكثير من المنظمات الأهلية على مصادر تمويل خارجية متنوعة تخضع للوضع السياسي، وتغيّراتها يؤدي إلى عدم انتظام عملية التمويل.
 3. خضوع المنظمات لشروط وإملاءات المُمولين، والتي قد لا تتناسب مع احتياجات وتطلّعات المجتمع الفلسطيني، أو خصوصيته.
- وأما بحسب (ملحم، 2017) فتتمثل أهمّ التّحديات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية في الآتي:

1. وجود ضعف في هيكلها التنظيمي والقيادي؛ ما يؤثر سلباً على إدارتها للموارد المادية والمعنوية

- المتوفرة بها، ويؤدي بالتالي إلى ضعف البناء المؤسسي فيها.
2. وجود نوع من ضعف التنسيق، والتشبيك، وتبادل المعلومات فيما بين المنظمات الأهلية؛ ما يؤدي إلى تقاطع أنشطتها وبرامجها في بعض الأحيان، وبالتالي فإن ذلك يُضعف تلبيتها لاحتياجات الفئات المستهدفة.
3. تعاني المنظمات الأهلية من ضعف الوعي الذهني للمجتمع الفلسطيني المحيط بخصوص أهميتها ونشاطاتها؛ بسبب قلة وعي الجمهور بالرسالة الجوهرية التي تقوم على أساسها هذه المنظمات.
4. وجود جوانب من الضعف في التشريعات، واللوائح، والأنظمة الداعمة لعمل المنظمات الأهلية؛ ما يؤدي إلى زيادة نسبة الفساد المؤسسي داخلها.

ويستخلص الباحث ممّا سبق أنّ ضعف وعي المجتمع الفلسطيني تجاه آليات عمل المنظمات الأهلية، بالإضافة إلى وجود جوانب من ضعف التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية بعضها البعض، أو بينها وبين القطاع الخاص - قد أدّى إلى تعاضم التّحديات والمعوّقات التي تواجهها؛ ما يؤثر بالتالي على تقديم خدماتها المجتمعية والتنمية للمجتمع الفلسطيني؛ حيث إنّ الشراكة الفعلية بين ذوي المصلحة تُعزّز دور المنظمات الأهلية، وتُحسن من جودة خدماتها المُقدمة للجمهور المُستهدف، وبالتالي تدعم قدرتها على التّحدي، والصُّمود، والنُّمو، والاستدامة في المجتمع.

6.3.2. إحصائية المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية:

بلغ عددُ المنظّمات الأهلية في فلسطين 4616 منظمةً، بواقع (42% في الضفة الغربية، 31% في قطاع غزة، 14% في خارج فلسطين، 11% في القدس المحتلة، 2% في الأراضي المحتلة 48)، وحوالي 57% من هذه المنظمات تعمل مناطق محصورة جغرافياً، بمعنى أنّها تعمل في قرية واحدة، أو مدينة واحدة، بينما تعمل نحو 43% منظمة ضمن منطقة جغرافية بأكملها أو في كل أنحاء الأراضي الفلسطينية، ويمكن تصنيف ما يقرب من 60% من هذه المنظمات على أنّها منظمات "قاعدية"، أو منظمات تُصنّف على أنّها مجموعات ذات "مساعدة ذاتية" أنشأها مجموعة من الأفراد الراغبين في المساهمة في حلّ المشاكل التي تواجه مجتمعاتهم المحلية من أجل تحسين أوضاع مجتمعاتهم (وزارة الداخلية، 2020).

وتتنوّع القطاعات والمجالات التي تعمل بها المنظمات على النحو الآتي: مجال التعليم، المرأة، المجال الاجتماعي، الطبي، الثقافي، حقوق الإنسان، المنظمات النّقابية، المنظمات الزراعية، مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة، مؤسسات الطفولة والإرشاد الأسري، المنظمات العمّالية، المنظمات الشبابية

والرياضة، مؤسسات الإعلام، مؤسسات العلاقات الخارجية، مؤسسات الأسرى والمُحرَّرين، مؤسسات النقل والمواصلات، المُنظَّمات البيئية، مؤسسات البنية التحتية، المنظمات الدينية، مؤسسات اللاجئيين، مؤسسات السَّيَّاحة والآثار.

ولقد بلغ العدد الإجمالي للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المُسجَّلة في وزارة الداخلية حسب إحصائية 2020 نحو (1031) منظمةً، ويوضَّح الجدول الآتي عدد المُنظَّمات الأهلية بحسب المجال التي تعمل به:

جدول 3.2: عدد المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.

الرقم	اسم المحافظة	عدد المنظمات الأهلية
1.	شمال غزة	169
2.	غزة	547
3.	الوسطى	95
4.	خان يونس	135
5.	رفح	85
مجموع عدد المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية		1031

المصدر: دائرة الأبحاث والدراسات في الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات الأهلية بوزارة الداخلية (2020).

بينما يوضح الجدول الآتي مجالات العمل المختلفة للمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية مع عدد المنظمات العاملة في كل مجال:

جدول 4.2: عدد المنظمات الأهلية بحسب مجال العمل.

مجال العمل	عدد المنظمات	مجال العمل	عدد المنظمات
حقوق الإنسان	17	النقابي	18
زراعي	49	الطبي	71
اجتماعي	478	البيئي	14
جمعيات الاخوة	4	جمعيات أجنبية	24
الإصلاح وشؤون العشائر	6	الشباب والرياضة	44
الأشغال العامة والإسكان	7	التعليم	35
النقل والمواصلات	6	التعليم العالي	5
الاقتصاد	8	السياحة والآثار	5
إعلام	9	الثقافي	66
الأسرى والمحربين	5	أصحاب ذوي الاحتياجات الخاصة	38
البنية التحتية	2	المرأة	69
الطفولة	27	جمعيات دينية	11
العمال	4	جمعيات العلاقات الخارجية	4
اللاجئين	1	القدس	1
		المسنين	1
1031	المجموع الكلي لجميع المنظمات		

وفي هذا السياق، يرى الباحث أنّ المنظمات الأهلية منذ بداية تأسيسها قد لعبت دورًا تشاركيًا فعالاً؛ حيث عملت جنباً إلى جنب مع المؤسسات الحكومية الفلسطينية؛ من أجل تعزيز التعاون المشترك، وتحسين جودة الخدمات المجتمعية، والتنمية المقدمة للجمهور الفلسطيني، من خلال العديد من البرامج، والمشاريع، والأنشطة، وذلك بهدف الارتقاء بالمجتمع الفلسطيني، وتعزيز صموده، من خلال ضمان تكامل الجهود لتحسين جودة هذه الخدمات لجميع المواطنين الفلسطينيين.

4.2 الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1.4.2.1. مقدمة:

يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومُتغيراتها المستقلة التي تتمثل في الذكاء الإستراتيجي وأبعاده، بالإضافة إلى المتغير التابع الذي يتمثل في الموارد البشرية وأبعاده، وذلك بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الزيارة الميدانية التي نفذها الباحث للمكتبات، والبحث في المواقع الإلكترونية؛ فقد توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات، عددها (17) دراسةً مقسمةً إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، كما تمَّ الأخذ بعين الاعتبار محاور الدراسة، بالإضافة إلى التعقيب على الدراسات السابقة، وأيضًا ما يُميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

2.4.2. المحور الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي":

1. دراسة (الحبيب والسلطان، 2021)، بعنوان: أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي، والتي تتمثل في: (التفكير، الاستشراف، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على أداء العاملين بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم في السعودية، وتمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للبحث، وتكوّنت عينة الدراسة من (267) موظفًا يعملون وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

وكشفت نتائج الدراسة عن مستوى تقييم مرتفع نحو تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الوزارة؛ حيث حصل بُعد التفكير على المرتبة الأولى، والاستشراف على المرتبة الثانية، والرؤية على الثالثة، والنَّحْفِيز جاء بالمرتبة الرابعة، بينما كان في المرتبة الأخيرة بُعد الشراكة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة وأثرٍ دالٍّ إحصائيًا لتطبيق الأبعاد الخاصة بالذكاء الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالوزارة.

2. دراسة (Muathe, 2021)، Strategic Intelligence and Firm Performance: An

Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya

بعنوان: الذكاء الإستراتيجي وأداء الشركة: تحليل للدور الوسيط للقدرات الديناميكية من البنوك التجارية في كينيا.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في التأثير الوسيط للقدرات الديناميكية على العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وأداء البنوك التجارية في كينيا، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في البنك المركزي الكيني، وتمثّلت عينة الدراسة في (143) موظفًا.

وتوصّلت النتائج إلى أنّ القدرات الديناميكية تتوسّط بالفعل العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وأداء البنوك في كينيا، بالإضافة إلى أنّ القدرات الديناميكية يمكن أن تُعزّز تطوير إستراتيجيّات القطاع المصرفي الكيني، وتحسين الوضع الاقتصادي للمقاطعة.

3. دراسة (Shahraki, et al., 2021)، بعنوان: An Investigation of the Impacts of Strategic Intelligence on Improving Organizational Innovation

تحقيق في آثار الذكاء الإستراتيجي على تحسين الابتكار التنظيمي، الولايات المتحدة.

هدفت الدّراسة إلى البحث في تأثير الذكاء الإستراتيجي للمديرين على الابتكار التنظيمي في شركة سيجنا للتأمين في كرج، واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليل، والاستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (152) موظفًا في شركة سينا للتأمين في كرج، وتكوّنت عينة الدراسة من (111) فردًا.

وتوصّلت النتائج إلى أنّ الذكاء الإستراتيجي ومكوناته كان له تأثير كبير على الابتكار التنظيمي في شركة سينا للتأمين في منطقة كرج.

4. دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020)، بعنوان: الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي

في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة؛ حيث بلغ عددها (52) منظمةً 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 الإستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (تفكير النظم، الشراكة، الدافعية)، وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة، وتبين أن باقي المتغيرات (الاستشراف، الرؤية المستقبلية) تأثيرها ضعيف.

5. دراسة (كنوش وجعدي، 2020)، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو؛ إذ يشهد قطاع الاتصالات منافسةً كبيرةً سواء محليًا أو دوليًا، كون أن هذا القطاع حساس جدًا للتطورات التي تحدث في البيئة.

وأظهرت النتائج أن مستوى اعتماد كل من مؤسسة موبيليس، ومؤسسة أوريدو لنظام للذكاء الإستراتيجي مستوى جيد في كلا المؤسستين مع تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو، كما تبين أن الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة كبير جدًا، مع وجود فارق أفضلية لمؤسسة أوريدو.

6. دراسة (Waghmare, 2019)، Strategic Intelligence And Its Importance In Management Of Organisation

بعنوان: الذكاء الإستراتيجي وأهميته في إدارة المنظمة، الهند.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الذكاء الإستراتيجي كمصدرٍ رائعٍ للميزة التنافسية من خلال دوره في عملية صنع القرار؛ لأنّه يحتوي على المعلومات كأساسٍ لها، ويُعدُّ عنصراً مهماً في إنجاز عملية الاستخبارات الإستراتيجية القائمة على الأشخاص والتكنولوجيا من خلال (التعرّف، والاستهداف، والكشف، والتدخّل) الخاص بالعملية التشغيلية، واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيّات السابقة للوصول إلى النتائج.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أنّ قيمة الذكاء الإستراتيجي تؤثر في قدرة إدارة المنظمة على الحفاظ على الميزة التنافسية، حتى في حالة التحديات التي تتطلب قرارات حاسمة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أنّ الذكاء الإستراتيجي يخدم غايتين متميزتين: أحدهما، يركّز على الإدارة، والآخر يركّز على المستوى التشغيلي والوظيفي؛ لأنّه يساعد في تطوير الإستراتيجيات التنظيمية.

7. دراسة (الحميري والمهدي، 2019)، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة التأمين العراقية العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في شركات التأمين العراقية العامّة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتكوّن مُجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركة التّأمين العراقية؛ حيث بلغ عدد مُجتمع الدراسة (410) موظفٍ، وتمّ الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية؛ حيث بلغ حجم عينة الدراسة (190) موظفاً، كما تمّ تطبيق أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمّها: وجود علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة احصائية بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المُستدامة، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغير الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة لشركة التأمين العراقية.

8. دراسة (فائق وعبد، 2018) بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفوجة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الخاصة بالذكاء الإستراتيجي، والكشف عن مدى تأثيره على الأداء التنظيمي، وتحديد العلاقة بينهما، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات، كما تمّ استخدام عينة قصدية عمدية بلغ عددها (80) مفردة من إدارة الجامعة.

وكشفت النتائج عن وجود تأثيرٍ عامٍّ لعناصر الذكاء الإستراتيجي بمكوناتها في تعزيز الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى توفّر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات المبحوثة؛ ما ساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وتطوير العمل بها من جميع الجوانب والميادين.

9. دراسة (مطر، 2018) بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة المتعلمة - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة المتعلمة بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، كما تكوّنت عينة الدراسة من (397) مديراً ومديرة.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الذكاء الإستراتيجي وسمعة المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للذكاء الإستراتيجي على سمعة المنظمة المتعلمة بنسبة (74.6%)، يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة: (الرؤية المستقبلية، تفكير النظم).

10. دراسة (الزنت، 2017)، بعنوان: نظم المعلومات الإدارية وانعكاسها على تطوير الذكاء الإستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير الذكاء الإستراتيجي، بالتطبيق على المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات في المنظمات الأهلية المحلية الكبرى في قطاع غزة، والبالغ عددهم (100) منظمةً طُبّق عليهم البحث.

وتوصّلت النتائج إلى وجود مستوى مناسب للذكاء الإستراتيجي في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بنسبة (77.9%)، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية الإدارية، وتطوير الذكاء الإستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى العاملة في قطاع غزة؛ حيث كان معامل الارتباط (.728).

11. دراسة (فلاق وخرشي، 2017)، مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية بشركات الاتصالات العاملة في الجزائر؛ حيث تكوّنت عينة الدراسة من (245) مفردة من الهيئة الإدارية والموظفين لشركات الاتصالات (جيزي، أريدو، موبيليس)، وقد تمّ اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود مساهمة عالية للذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تُعزى إلى سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.

12. دراسة (عثمان، 2017)، بعنوان: اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات "دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر في السعودية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة لإستراتيجية الذكاء الإستراتيجي وعناصره، من حيث: (الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الإستراتيجية، التفكير النظمي)، وأثر ذلك على فاعلية اتخاذ القرارات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تمّ تصميم الاستبانة واستخدامها كأداة لجمع البيانات الأولية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (50) مفردة من العاملين في الإدارة العليا والتنفيذية في المؤسسة؛ حيث تمّ الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، واسترداد (50) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وعناصره المستقلة (الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الاستراتيجية، التفكير النظمي) وبين فاعلية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

13. دراسة (لعلامية، 2015)، بعنوان: أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال Fertial - عنابة - الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتّخاذ القرارات بالمؤسسة، بالتطبيق على مؤسسة فرتيال Fertial وحدة - عنابة -، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وذلك بالاعتماد على أسلوب المقابلة، والملاحظة الشخصية، وتحليل الوثائق التي تمّ الحصول عليها من مؤسسة فرتيال.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمّها: وجود قدرٍ عالٍ من التنظيم والفاعلية في الجوانب الخاصة بعمل مؤسسة فرتيال، وأظهرت نتائج الدراسة أيضًا أنّ الشركة الأسبانية التي قامت بها المؤسسة كان لها دورٌ بارزٌ في تعزيز مواكبة المؤسسة للتطورات العالمية في المجالين التنظيمي والهيكل للمؤسسة.

14. دراسة (مسلم، 2015)، بعنوان: أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والقيادة، ومن ثمّ قياس الأثر بينهما، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تمّ تصميم الاستبانة واستخدامها في جمع البيانات الأولية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (46) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمّها: توافر كلّ من الذكاء الإستراتيجي والقيادة لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية محلّ الدراسة بدرجة عالية، بالإضافة إلى وجود علاقة وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) على القيادة.

3.4.2. المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع "صيانة الموارد البشرية".

1. دراسة (Ajibola, 2019)، **Influence of human resource maintenance training practice on employee engagement in Nigeria Manufacturing Firms**

بعنوان: تأثير ممارسات تدريب صيانة الموارد البشرية على مشاركة الموظفين في شركات التصنيع في نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير ممارسات التدريب على صيانة الموارد البشرية على مشاركة الموظفين في شركات التصنيع في نيجيريا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج، وتمّ اختيار عينة من 395 موظفًا من شركات التصنيع في نيجيريا للدراسة باستخدام تقنيات العينات الطبقية، والعشوائية، والهادفة البسيطة، وقد تمّ جمع البيانات من خلال الاستبيان، وتحليلها بمساعدة الإحصاء الوصفي، والاستنتاجي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أظهرت النتائج أنّ الموظفين هم المحركون الرئيسيون لإنتاجية المنظمة، وأنّ ممارسة التدريب على صيانة الموارد البشرية هي عوامل مهمة تؤثر على تعزيز مشاركة الموظفين في شركات التصنيع في نيجيريا.

2. دراسة (Lange, et al., 2015)، **Development (f)or Maintenance? An Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations**

بعنوان: التنمية أو الصيانة؟ دراسة تجريبية حول استخدام ممارسات الموارد البشرية والحاجة إليها للاحتفاظ بالعاملين الأكبر سنًا في مؤسسات الرعاية الصحية في هولندا.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ممارسات الموارد البشرية (تنمية الموارد البشرية وصيانة الموارد البشرية) للاحتفاظ بالعاملين الأكبر سنًا في مؤسسات الرعاية الصحية، بالإضافة إلى تقييم ممارسات الموارد البشرية المصمّمة خصيصًا لتسهيل الاحتفاظ بالعاملين الأكبر سنًا، وتصنيف ممارسات الموارد البشرية هذه مقابل احتياجات كبار السن من العاملين، والمديرين المباشرين، ومُتخصّصي الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تمّ الاعتماد على المقابلة في جمع البيانات الأولية؛ حيث تمّ إجراء 51 مقابلة مع كبار السن من العاملين، والمديرين المباشرين، وخبراء الموارد البشرية العاملين في 15 مستشفى، ومؤسسات خدمات رعاية صحّية هولندية في أواخر عام 2010.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمّها: أنّ ممارسات صيانة الموارد البشرية (الممارسات التي تركز على الاحتفاظ بالعاملين الأكبر سنًا في وظائفهم الحالية) أكثر انتشارًا مقارنةً بممارسات تنمية الموارد البشرية (الممارسات التي تركز على التقدم والنمو والإنجاز، والتي تشجّع العمال الأفراد على تحقيق أعمال جديدة ومستويات التحدي في الأداء)، كما أظهرت النتائج أنّ التقييمات الناجحة لممارسات صيانة الموارد البشرية تُعزى إلى عمليات التطوير، وليس عمليات الصيانة.

3. دراسة (O'Hara, et al., 2015)، Proactive occupational safety and health management: promoting good health and good business

بعنوان: إدارة استباقية للسلامة والصحة المهنية: تعزيز الصحة الجيدة والعمل الجيد، أوروبا.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الأساليب التنظيمية لإدارة السلامة والصحة المهنية على الأداء التنظيمي، ومناخ السّلامة الصّحية، والرعاية الصّحية، والرفاهية الاجتماعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وتمّ استخدام المقابلات مع موظّفي الصّحة والسلامة، ومديري الشركات، وممثلي العمال لتصنيف المنظمات وفقًا لنهجها في إدارة الصّحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تمّ توزيعه من خلال أسلوب المسح المقطعي، وقد شمل مجتمع الدراسة 2067 موظفًا من هذه المنظمات.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أنّ المنظمات التي تتبنى نهجًا استباقيًا لإدارة السلامة والصحة المهنية كانت ذات هوامش ربح أعلى، ومعدّلات حوادث أقل، كما كان الموظفون في المؤسسات الاستباقية في نهج السّلامة الصّحية أكثر التزامًا بمؤسساتهم، وأظهروا رضًا وظيفيًا أكبر من الموظفين في المؤسسات الأخرى.

4. دراسة (عبيد، 2015)، بعنوان: علاقة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين ورضاهم الوظيفي، دراسة ميدانية لقطاع الفنادق - قطاع غزة.

هدفت الدّراسة إلى البحث في العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بأبعادها: (العوائد المادية للعمل، التّعويضات، الإشراف الإداري، التدريب، الخدمات الاجتماعية)، وتحقيق رضاهم الوظيفي بالتطبيق على الموظفين العاملين في فنادق غزة، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة في جمع بيانات الدراسة الأولى باعتماد أسلوب الحصر الشامل، وتكوّن مجتمع البحث من (140) موظفًا، وتمّ استرداد (100) استجابة بنسبة (71.4%).

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل الإدارة تجاه الموظفين، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، كما أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق دالة إحصائياً بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية في استجابات المبحوثين نحو متغيري المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي.

5. دراسة (خضر، 2015)، بعنوان: إسهام صيانة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الريادي، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتشخيص طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أنشطة صيانة الموارد البشرية المتمثلة بـ (رعاية السلامة المهنية، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية، والعوائد المالية الإضافية) وبين أبعاد الإبداع الريادي المتمثلة بـ (المعرفة الريادية، التفكير الإبداعي، والدافعية الريادية) لدى عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تمّ تصميم الاستبيان واستخدامه كأداة لجمع البيانات.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: توافر أنشطة صيانة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة باستثناء نشاط الخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى توافر أبعاد الإبداع الريادي في الجامعات المبحوثة، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين صيانة الموارد البشرية والإبداع الريادي في الجامعات المبحوثة، باستثناء العلاقة بين صيانة الموارد البشرية وبعْد التفكير الإبداعي؛ حيث كانت العلاقة غير معنوية.

6. دراسة (Beheshtifar, 2013)، **HR Maintenance: A Vital Factor to Promote Job Commitment**

بعنوان: صيانة الموارد البشرية: عامل حيوي لتعزيز الالتزام الوظيفي، جامعة آزاد، إيران.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور صيانة الموارد البشرية في تعزيز مدى التزام الموظف مع المنظمة، ومدى رغبته في المشاركة بنشاط فيها من أجل الحفاظ على الموارد البشريّة، وذلك من خلال البحث في أبعاد صيانة الموارد البشرية الآتية: (معدلات الأجور، والرّفاهية، والسلامة في مكان العمل)، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة للوصول إلى النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمّها: تُظهر الدراسات أنّ صيانة الموارد البشرية لها

دور حيويّ في تطوير الموظّفين المُلتزمين مع المنظمة، والحفاظ عليهم.

7. دراسة (الحلايية، 2013)، بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، بالتطبيق على أمانة عمان الكبرى، وتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظّفي أمانة عمان الكبرى، كما تكوّنت عينة الدراسة من (150) مفردة باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

وتوصّلت النتائج إلى وجود مستوى موافقة منخفض حول الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، بالإضافة إلى وجود مستوى موافقة متوسط باتجاه الحوافز الاجتماعية للعاملين، مع وجود علاقة ارتباط قوية بين نظام الحوافز للعاملين وتحسين أدائهم.

8. دراسة (عودة، 2012)، بعنوان: أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التّركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة: (السلامة المهنية، الرفاهية الاجتماعية، الرعاية الصحية)، واعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، كما تمّ تصميم الاستبيان، واستخدامه كأداة لجمع البيانات وتكوّن مجتمع الدراسة من ثلاث جامعات، وهي: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، كما تمّ الاعتماد على عينة عشوائية بلغت (297) موظّفاً.

وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج، كان من أهمّها: أنّ الجامعات الفلسطينية لا تقدّم برامج صيانة الموارد البشرية لموظّفيها، بالإضافة إلى أنّ توافر برامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من شأنه المساهمة في تحسين أداء العاملين فيها.

9. دراسة (الأعمر، 2012)، بعنوان: أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب والتنمية في تحسين أداء المتدربين، وذلك بالتطبيق على شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (2668) عاملاً تلقوا خدمات تدريبية، كما تكوّنت عينة الدراسة من (400) عاملاً باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

وتوصّلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب، والتنمية، وتحسين أداء العاملين ممّن تلقوا خدمات التدريب، بالإضافة إلى وجود أثرٍ دالّ إحصائيًا للتدريب والتنمية في تحسين أداء المتدربين العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الأطر النظرية الخاصة بمفاهيم الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية، من حيث التعريفات، والأبعاد، والأهداف، والخصائص التي تشكل هذه الأطر، وقد عملت هذه الدراسات على ربط الذكاء الإستراتيجي بمتغيرات متنوعة ومختلفة، ولكن تعدّ الدراسة الحالية من بواكير الدراسات التي تناولت الذكاء الإستراتيجي، وربطته بصيانة الموارد البشرية، وذلك لندرة البحث في متغير صيانة الموارد البشرية، بالإضافة إلى إسقاط دراسة الحالة على المنظمات الأهلية العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكلٍ خاصٍ؛ ومن خلال ما سبق، فقد تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يأتي:

ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في صياغة مشكلة الدراسة الحالية، وتصميم أبعاد المتغيرات، وبناءها على أساس علمي منهجي صحيح، وتحديد المنهجية الملائمة؛ حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدّراسة الحالية؛ من أجل قياس العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية اللازمة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما ساهمت الدراسات السابقة أيضًا في إطلاع الباحث على تجارب الباحثين الآخرين محليًا، وعربيًا، وأجنبيًا، والاستفادة من تجاربهم، بالإضافة إلى أنّ الدراسات السابقة ساهمت في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وتصميم هيكليتها، وتحديد عينة مجتمع الدراسة بشكلٍ سليمٍ وملائمٍ، واختيار وتصميم أدوات جمع البيانات الأوليّة، بالإضافة إلى تفسير نتائج الدّراسة، والتّعقيب عليها، والخروج بتوصيات علمية وعملية للدراسة الحالية تخدم البحث العلمي بشكلٍ عامٍ، والمنظمات الأهلية الفلسطينية بشكلٍ خاصٍ.

5.4.2. ما يُميّز الدراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في موضوع أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على المنظمات الأهلية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، والذي يعدُّ من المواضيع التي لم تتم دراستها على المستوى الفلسطيني _على حد علم الباحث_؛ حيث ركزت معظم الدراسات الفلسطينية المحلية على البحث في دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز الميزة التنافسية، ولم تتطرق الدراسات المحلية إلى البحث في دور الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، وبالنسبة للدراسات العربية؛ فقد تميّزت الدراسة الحالية بتخصيص دراسة الحالة على المنظمات الأهلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بشكلٍ خاصٍ.

أمّا بالنسبة للدراسات الأجنبية، فقد تميّزت الدراسة الحالية في الربط بين المتغيرين: (الذكاء الإستراتيجي، وصيانة الموارد البشرية)، وذلك من أجل حتّ الباحثين الفلسطينيين على بذل المزيد من الجهد والاهتمام بدراسة حالة المجتمع الفلسطيني.

6.4.2. الفجوة البحثية:

الرقم	نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
1.	الفجوة المكانية	تنوع تطبيق الدراسات السابقة من حيث المنطقة الجغرافية؛ حيث شملت الدول الأجنبية، والعربية، وفلسطين.	تمّ تطبيق الدراسة الحالية على المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2.	الفجوة النظرية	تناولت الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في مجملها من الناحية النظرية البحث في متغيري الذكاء الإستراتيجي بأبعاده، وصيانة الموارد البشرية بأبعادها.	تناولت الدراسة الحالية من الناحية النظرية سرد المفاهيم والخصائص ذات العلاقة بالمتغيرين المستقل والتابع، وذلك من أجل الكشف عن إمكانية الربط بين هذين المتغيرين بشكل يساهم في توضيح الجانب النظري للدراسة الحالية، وبما يُلائم إمكانية تطبيق الدراسة على المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية بشكل خاص.
3.	الفجوة المنهجية	تنوع اعتماد الدراسات السابقة على المناهج بين المنهج الوصفي التحليلي،	اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج،

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	نوع الفجوة	الرقم
كما تمّ الاعتماد على الاستبيان كأداةٍ لجمع البيانات الأولى.	ومراجعة الأدبيات السابقة للوصول إلى النتائج.		
تمّ تطبيق الدراسة الحالية على قطاع المنظمات الأهلية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكلٍ خاصٍ.	تنوّع تطبيق الدراسات السابقة على المؤسسات، والجامعات، والمنظّمات، والشركات بمختلف القطاعات.	الفجوة التطبيقية	4.
تناولت الدراسة الحالية التّأصيل العلمي للمفاهيم من الأدبيات والدراسات العلمية السابقة، وأضافت أيضًا بعض المفاهيم الإجرائية في الإطار النظري التي استخلصها الباحث من خلال استقراء المفاهيم ذات العلاقة، والاستخلاص منها.	تناولت الدراسات السابقة التّأصيل العلمي للمفاهيم من المراجع والأدبيات والدراسات العلمية السابقة.	الفجوة المفاهيمية	5.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 تمهيد:

اعتمد الباحث في هذا الفصل على مجموعة من العناصر الرئيسية في تحديد الإجراءات المنهجية، مُتمثلةً بتحديد منهج الدراسة المُستخدم، ومن ثمَّ تحديد معايير اختيار مجتمع وعينة الدراسة الفعلية، كما تمَّ التأكد من صلاحية الاستبانة، واستعان الباحث بها لاختيار عينة استطلاعية، كما قام الباحث بعرض مُبرراتٍ لاختيار الاختبارات المعلمية، تلاها عرض للأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS & AMOS V26).

2.3 منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يعدُّ هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في العلوم الإنسانيَّة، وذلك لوصف الظاهرة من خلال أدوات جمع البيانات، والمُتمثلة بـ (الاستبانة)، وذلك لتحليلها، والاعتماد عليها في بناء توصيات تُفيد صانعي القرار في المنظمات الأهلية، وبناءً على ذلك استعان الباحث بهذا المنهج لدراسة أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل الإطارُ الفعليُّ لمجتمع الدراسة بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وبلغ عدد المنظمات الأهلية التي تتناسب مع عنوان الدراسة (74) منظمةً، بعدد (5461) موظفًا؛ حيث اعتمد الباحث على مجموعة من المعايير، وهي: (المنظمة فعّالة، يزيد عدد العاملين عن 15 موظفًا، عمر المنظمة يزيد عن 7 سنوات، الموازنة تزيد عن مليون شيكل) حسب أرقام صادرة عن وزارة الداخلية_ الشقّ المدني لعام 2022.

1.3.3. عينة الدراسة الفعلية:

قام الباحث باستخدام طريقة العيّنة العشوائية الطبقيّة لاختيار عيّنة مُكوّنة من العاملين في المستويات الإدارية المتمثلة بـ (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، وذلك باستخدام معادلة ريتشارد جيجر عند هامش خطأ (0.06)، وتمّ التوصلُ لحجم عينة الدراسة المناسب، وهو (254) موظفًا حسب المعادلة، من أصل مجتمع مكوّنٍ من (5461) موظفًا.

وتنصُّ معادلة ريتشارد جيجر لتحديد حجم العينة على ما يأتي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: حجم المجتمع = 5461.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 تساوي 1.96.

D: نسبة الخطأ = 0.06.

2.3.3. توزيع الاستبانات ونسبة الاسترداد:

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة البالغ عددهم (254) موظفًا) استبانة، خلال الفترة ما بين 16 فبراير حتى 21 مارس من عام 2022، وتمّ استرداد (203) استبانةٍ من أصل من (254) استبانةً بنسبة استرداد (79.92%).

4.3 مكونات الاستبانة:

تتكوّن الاستبانة من قسمين رئيسيين، حيث يتمثّل القسم الأول في البيانات الديموغرافية، وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، بينما يتمثّل القسم الثاني في متغيرات الدراسة، وتنقسم إلى محورين رئيسيين، يتضمّن المحور الأول "المستقل" (الذكاء الإستراتيجي) بأبعاده الخمسة المتمثلة بـ (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية)؛ حيث تكوّنت هذا الأبعاد من (30) فقرة، بينما تمثّل المحور الثاني "التابع" في (صيانة الموارد البشرية)، ويتكوّن من (20) فقرة.

5.3 صدق وثبات الاستبانة:

لا بُدَّ على الباحث قبل تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة أن يعمل على التأكد من صدق وثبات الاستبانة؛ حيث قام الباحث بإجراء عينة استطلاعية مكونة من 35 مُستجيباً من منظمات المجتمع المدني بشكل عشوائي، وذلك لقياس مؤشرات الصدق والثبات من خلال التّأصيل النظري والعلمي لأبعاد متغيرات الدراسة، ومن ثمّ قياس صدق المُحكّمين، يليه قياس صدق الاتّساق الداخلي والبنائي، ومن ثمّ قياس مؤشرات كرونباخ ألفا والثبات المركب؛ إذ اعتبر الباحث حجم العينة الاستطلاعية ضمن العينة الفعلية، وذلك لتحقيق جميع معايير الاستبانة (مع الاعتبار بأنّ الاستبانة سلمية وصادقة لما وُضعت لقياسه).

1.5.3. التّأصيل النظري والعلمي لمتغيرات الدراسة:

اعتمد الباحث في تأصيل أبعاد ومتغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات، وهي دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020)، ودراسة (مسلم، 2015)، ودراسة (O'Hara, et al., 2015)، ودراسة (Beheshtifar, 2013).

2.5.3. صدق آراء المُحكّمين:

يعدّ صدق المحكّمين أحد أهمّ مؤشرات الصدق، وذلك لمعرفة مدى صدق الاستبانة لما وُضعت لقياسه؛ حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة، وعرضها على المشرف الأكاديمي، ومن ثمّ عرضها على مجموعة من الخبراء والاختصاصيين في المجال، وعددهم (9) من مختلف الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والملحق رقم (2)؛ حيث تمّ الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات الخبراء والاختصاصيين في تعديل الاستبانة بشكلها النهائي، والملحق رقم (3) يمثّل الاستبانة بشكلها النهائي.

3.5.3. صدق الاتساق الداخلي والبنائي ودرجة التشبع:

اعتمد الباحث في قياس صدق الاتساق الداخلي على اختبار ارتباط بيرسون؛ حيث تراوحت معامل الارتباط بمستوى الدلالة ما بين (0.742 بمستوى دلالة أقل من $0.05 = 0.000$ للفقرة الخامسة عشر من المحور الثاني "صيانة الموارد البشرية")، و (0.935 بمستوى دلالة أقل من $0.05 = 0.000$ للفقرة السادسة من البعد الأول "الاستشراف").

وفيما يتعلق بالتحقق من الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول "الذكاء الإستراتيجي"؛ فلقد اتبّع الباحث اختبار ارتباط بيرسون؛ حيث تراوحت معاملات الصدق ما بين البعد الخامس (الدافعية بلغ معامل الارتباط = 0.910 بمستوى دلالة أقل من 0.05)، والبعد الثاني (التفكير النظمي وبلغ معامل الارتباط = 0.980 بمستوى دلالة أقل من 0.05).

أمّا درجة التشبع لفقرات الاستبانة، والتي تقيس نسبة تفسير التباين الفقرة للبعد المنتمي (أي ارتباط الفقرة بالبعد أو المحور)، ومقياس القبول لهذا المؤشر هو (0.300)، وتشير النتائج الموضحة في الجدول (1.3) إلى تحقق مقياس مؤشر درجة التشبع، وتراوحت النتائج ما بين (0.775 للفقرة التاسعة عشر للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية" و (0.952) للفقرة الخامسة من المحور الثاني "صيانة الموارد البشرية").

جدول 1.3: نتائج صدق الاتساق الداخلي والبنائي والذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية.

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	درجة التشبع	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	درجة التشبع
فقرات المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي							
فقرات البعد الثاني: التفكير النظمي				فقرات البعد الأول: الاستشراف			
الفقرة 1	**0.863	0.000	0.869	الفقرة 1	**0.887	0.000	0.884
الفقرة 2	**0.872	0.000	0.878	الفقرة 2	**0.922	0.000	0.914
الفقرة 3	**0.837	0.000	0.822	الفقرة 3	**0.877	0.000	0.862
الفقرة 4	**0.918	0.000	0.911	الفقرة 4	**0.868	0.000	0.883
الفقرة 5	**0.812	0.000	0.824	الفقرة 5	**0.846	0.000	0.862
الفقرة 6	**0.810	0.000	0.812	الفقرة 6	**0.935	0.000	0.948
الصدق البنائي	**0.980	0.000	-----	الصدق البنائي	**0.931	0.000	-----
فقرات البعد الرابع: الشراكة				فقرات البعد الثالث: الرؤية المستقبلية			
الفقرة 1	**0.816	0.000	0.819	الفقرة 1	**0.880	0.000	0.885
الفقرة 2	**0.862	0.000	0.864	الفقرة 2	**0.887	0.000	0.884

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	درجة التشبع	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	درجة التشبع
الفقرة 3	**0.875	0.000	0.875	الفقرة 3	**0.880	0.000	0.884
الفقرة 4	**0.869	0.000	0.872	الفقرة 4	**0.887	0.000	0.885
الفقرة 5	**0.872	0.000	0.872	الفقرة 5	**0.931	0.000	0.928
الفقرة 6	**0.856	0.000	0.852	الفقرة 6	**0.916	0.000	0.913
الصدق البنائي	**0.964	0.000	-----	الصدق البنائي	**0.953	0.000	----
فقرات البعد الخامس: الدافعية							
الفقرة 1	**0.863	0.000	0.875	الفقرة 4	**0.902	0.000	0.904
الفقرة 2	**0.878	0.000	0.893	الفقرة 5	**0.921	0.000	0.921
الفقرة 3	**0.860	0.000	0.862	الفقرة 6	**0.867	0.000	0.861
				الصدق البنائي	**0.910	0.000	-----
فقرات المحور الثاني: صيانة الموارد البشرية							
الفقرة 1	**0.857	0.000	0.863	الفقرة 11	**0.848	0.000	0.840
الفقرة 2	**0.805	0.000	0.810	الفقرة 12	**0.805	0.000	0.797
الفقرة 3	**0.861	0.000	0.873	الفقرة 13	**0.915	0.000	0.923
الفقرة 4	**0.846	0.000	0.859	الفقرة 14	**0.831	0.000	0.818
الفقرة 5	**0.904	0.000	0.952	الفقرة 15	**0.742	0.000	0.731
الفقرة 6	**0.787	0.000	0.814	الفقرة 16	**0.819	0.000	0.832
الفقرة 7	**0.860	0.000	0.852	الفقرة 17	**0.789	0.000	0.785
الفقرة 8	**0.857	0.000	0.861	الفقرة 18	**0.776	0.000	0.776
الفقرة 9	**0.776	0.000	0.775	الفقرة 19	**0.805	0.000	0.794
الفقرة 10	**0.868	0.000	0.854	الفقرة 20	**0.849	0.000	0.847

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

4.5.3. ثبات الاستبانة:

اعتمد الباحث في قياس ثبات الاستبانة على اختبار كرونباخ ألفا والثبات المركب؛ حيث لا يقلّ مقياس

القبول عن 0.7 (عبيد، 2021)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحور الأول ككل الذي يمثل (الذكاء الإستراتيجي) (0.984)، بينما المحور الثاني (صيانة الموارد البشرية) (0.976)، أمّا فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول فبلغ (0.990) وللمحور الثاني (0.978)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من ثبات الاستبانة، والجدول (2.3) أعلاه يوضّح ذلك.

جدول 2.3: نتائج الاستبانة.

المحاور	البعد	الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب
المحور الأول	الأول	الاستشراف	6	0.946	0.959
	الثاني	التفكير النظمي	6	0.924	0.941
	الثالث	الرؤية المستقبلية	6	0.937	0.950
	الرابع	الشراكة	6	0.943	0.954
	الخامس	الدافعية	6	0.944	0.956
		الدرجة الكلية للمحور الأول "المتغير المستقل": الذكاء الإستراتيجي	30	0.984	0.990
		المحور الثاني "المتغير التابع": صيانة الموارد البشرية	20	0.976	0.978

6.3 مبررات استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة

1. حجم العينة يزيد عن 30 استبانة وفقاً لنظرية النهاية المركزية.
2. استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة (جعباص، 2021).

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي الشهير (spss v24)، وبرنامج ملحق (AMOS v24) على مجموعة من الاختبارات الإحصائية، وهي كما يأتي:

1. التحليل العاملي التوكيدي.
2. اختبار معامل ارتباط بيرسون.
3. التباين المستخرج المفسر (AVE)
4. كرونباخ ألفا والثبات المركب.
5. التكرارات والنسب.
6. الوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف.

7. تحليل المسار.
8. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

1.4 تمهيد:

يتضمّن هذا الفصل الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية، ومن ثمّ عرضاً تحليلياً وصفيّاً لأبعاد الذكاء الإستراتيجي، وصيانة الموارد البشرية من خلال الوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومن ثمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، وتحليل المسار، يليهما اختبارا (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، وذلك للإجابة على فرضيات الدراسة.

2.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية

يوضح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية، وبلغ عدد المُستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (203) من العاملين في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية، وهو ما تشير إليه النتائج الآتية حسب البيانات الديموغرافية:

جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعًا للبيانات الديموغرافية (عدد المستجيبين=203).

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	132	65.0	العمر	20 أقل من 30 سنة	43	21.2
	أنثى	71	35.0		30 أقل من 40 سنة	87	42.9
	دبلوم	29	14.3		40 أقل من 50 سنة	48	23.6
	بكالوريوس	103	50.7		50 سنة فأكثر	25	12.3
المؤهل العلمي	دراسات عليا	71	35.0	المسمى الوظيفي	مدير برنامج/ دائرة	26	12.8
	1 أقل من 5 سنوات	44	21.7		منسق مشروع	24	11.8
سنوات الخدمة	5 أقل من 10 سنوات	62	30.5		إداري	127	62.8
	10 أقل من 15 سنة	50	24.6		مدير مشروع	4	2.0
	15 سنة فأكثر	47	23.2		مدير مركز	22	10.8

3.4 المقياس المعتمد في الاستبانة (المحك المعتمد):

لقد اعتمد الباحث على درجة مقياس ليكرت الخماسي لمستويات الموافقة على فقرات ومحاوّر الدراسة، كما استند في المقياس المعتمد على استخدام الوسط الحسابي، والوزن النسبي، والجدول (2.4) أدناه يوضح مستويات الموافقة استنادًا لخمس مستويات.

جدول 2.4: المقياس المعتمد في الاستبانة.

مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
غير موافق بشدة = 1	1 أقل من 1.8	20% أقل من 36%	منخفضة جدًا
غير موافق = 2	1.8 أقل من 2.60	36% أقل من 52%	منخفضة
محايد = 3	2.60 أقل من 3.40	52% أقل من 68%	متوسطة
موافق = 4	3.40 أقل من 4.20	68% أقل من 84%	مرتفعة
موافق بشدة = 5	4.20 إلى 5	84% إلى 100%	مرتفعة جدًا

4.4 النتائج الوصفية لتحليل أبعاد الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بشكل عام:

يوضح الجدول (3.4) النتائج الوصفية لتحليل أبعاد الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 3.4: النتائج الوصفية لتحليل الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية.

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس
---	68.0%	25.0%	0.85	3.40	1. الذكاء الإستراتيجي
1	69.0%	25.5%	0.88	3.45	1.1 الاستشراف.
3	68.4%	26.0%	0.89	3.42	2.1 التفكير النظمي.
2	68.8%	27.0%	0.93	3.44	3.1 الرؤية المستقبلية.
4	68.0%	28.2%	0.96	3.40	4.1 الشراكة.
5	65.8%	29.5%	0.97	3.29	5.1 الدافعية.
---	64.2%	28.0%	0.90	3.21	1. صيانة الموارد البشرية
-					

ويُلاحظ من خلال الجدول (3.4) أعلاه النتائج الآتية:

✚ تشير نتيجة الوسط الحسابي للمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي" إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغت (3.40 من 5 بوزن نسبي 68%)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.85)، بمعامل اختلاف 25%، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود تجانسٍ عالٍ في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

✚ تشير نتيجة الوسط الحسابي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية" إلى وجود درجة موافقة متوسطة بلغت (3.21 من 5 بوزن نسبي 64.2%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.90) بمعامل اختلاف 28%، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود تجانسٍ عالٍ في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

✚ أما أبعاد الذكاء الإستراتيجي؛ فقد تراوحت قيم المتوسطات بين الحد الأعلى للبعد الأول "الاستشراف"، وبلغت قيمته (3.45 من 5 بوزن نسبي 69%)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة، بانحراف معياري (0.88)، بمعامل اختلاف 25.5%، والحد الأدنى للبعد الخامس "الدافعية"، وبلغت قيمته (3.29 من 5 بوزن نسبي 65.8%)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة، بانحراف معياري (0.97) بمعامل اختلاف 29.5%، وتُشير نتائج الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إلى وجود تجانسٍ عالٍ في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

✚ أما نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة؛ فتُشير النتائج إلى أنّ مُتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة الاستبانة تميل نحو الموقف الإيجابي (أي: الموافقة المرتفعة تزيد عن القيمة المتوسط 3)، وهذه النتيجة تُعزّز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لأبعاد ومحاور الاستبانة، وبلغت نتيجة اختبار (ت) للذكاء الإستراتيجي (6.734 بمستوى دلالة 0.000)، ولصيانة الموارد البشرية (3.302 بمستوى دلالة 0.001).

يُلاحظ من خلال العرض السابق لنتائج التحليل ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، المتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي"، والمتغير التابع "صيانة الموارد البشرية" بالتطبيق على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ وجود مستوى موافقةٍ عامٍّ إيجابيٍّ يرتبط بمستوى التزام المنظمات بتطبيق الجوانب ذات العلاقة بمتغير "الذكاء الإستراتيجي" في المنظمات الأهلية، باعتباره إحدى الوسائل الحديثة التي تتبّعها قيادة المنظمات من أجل تحسين مستوى جودة العمليات في المنظمة، سواء كان على صعيد استغلال المواد بكفاءةٍ وفعاليةٍ، أو على صعيد الاهتمام بالحفاظ على الموارد البشرية، وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في المنظمات، وبالتالي الحفاظ على مستوى الأداء المرغوب به في المنظمة بشكلٍ عامٍّ، ويعزو الباحث أيضاً مستوى الارتفاع الملحوظ في الموافقة نحو متغير "الذكاء الاستراتيجي" إلى اهتمام المنظمات الأهلية بشكلٍ خاصٍّ بتحسين مستوى جودة التخطيط الإستراتيجي في المنظمة، من خلال تعزيز مستوى الاستغلال الأمثل للذكاء الإستراتيجي، باعتباره أعلى مستوى من مستويات استغلال القوى العقلية الإبداعية في التخطيط الإستراتيجي للمنظمات، وذلك من أجل دعم صمود هذه المنظمات في بيئة العمل في المحافظات الجنوبية، وتعزيز الوصول إلى الاستدامة في العمل، وخلق الأثر المُستدام لأعمالها، وتدخُّلاتها في المجتمع المحلي.

كما يتّضح من خلال العرض السابق لنتائج التحليل ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وجود مستوى موافقة متوسط من قبل المبحوثين المشاركين في تعبئة الاستبانة، باتجاه المتغير التابع "صيانة الموارد البشرية"، حيث بلغ مقدار الوزن النسبي (64.2%)، ويعزو الباحث وجود هذا المستوى المتوسط من الموافقة إلى أنّ المنظمات الأهلية تعتمد على سلّم الرواتب من أجل تحقيق العدالة بين العاملين، وبالتالي الحفاظ على العاملين في المنظمة، بالإضافة توفير وسائل السّلامة المهنية والصحيّة للعاملين، وتوفير مستويات مقبولة من الأجور، والحوافز، والعوائد الماليّة، ولكن العاملين في تقييمهم لصيانة الموارد البشرية كانت مستويات تقييمهم متوسطة؛ نظراً لأنّ الكثير من المنظمات الأهلية طبيعة عملها تتطلب ساعات دوام طويلة، لا يتمُّ فيها توفير وجبات طعام خاصّةً بالعاملين، كما أنّ المنظمات الأهلية برغم تطبيق معظمها لنظام الحوافز والأجور، وسلّم الرواتب، إلا أنّ الضغوطات التي يفرضها العبء الاقتصادي المُتردّي على كاهل المجتمع ككلّ، والعاملين في المنظمات باعتبارهم جزءاً من المجتمع قد أثّر على مستوى الموافقة نحو مُتغير صيانة الموارد البشريّة؛ بسبب الاحتياجات المتزايدة لهذه الموارد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فلاق وخرشي، 2017)، والتي أوضحت نتائجها ارتفاع مستوى الموافقة

حول محور "الذكاء الاستراتيجي" لدى شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر، بالإضافة إلى دراسة (Ajibola, 2019)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى موافقة مرتفع حول محور "صيانة الموارد البشرية" من وجهة نظر العاملين في شركات التصنيع في نيجيريا.

5.4 النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الأول "الذكاء الإستراتيجي"

1.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الأول "الاستشراف":

يوضح الجدول (4.4) النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الأول "الاستشراف" الذي يندرج تحت المحور الأول (الذكاء الإستراتيجي)، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.

جدول 4.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الأول "الاستشراف".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	73.6%	25.5%	0.94	3.68	1- تستطيع إدارة المنظمة قراءة المستقبل بشكل واضح عند تطوير إستراتيجيتها طويلة المدى.
3	68.6%	27.4%	0.94	3.43	2- تتوفر لدى إدارة المنظمة الخبرات والإمكانيات الكافية لاستشراف الأحداث المستقبلية.
2	71.6%	30.4%	1.09	3.58	3- تستثمر المنظمة الفرص المتاحة بالشكل الأمثل الذي يُسهم في تحقيق أهدافها المرجوة.
5	67.2%	30.7%	1.03	3.36	4- تتوقع إدارة المنظمة التغييرات التي قد تحدث في مسارها الإستراتيجي.
6	67.2%	32.7%	1.1	3.36	5- تتم عملية صنع القرار في المنظمة من خلال الاستناد إلى استقراء تحليلي دقيق للمستقبل، وما قد يحتويه من تغييرات ومستجدات.
4	68.0%	25.3%	0.86	3.40	6- تمتلك إدارة المنظمة القدرة الريادية المتميزة القادرة على الإبداع في ضوء التصورات المستقبلية.
---	69.0%	25.5%	0.88	3.45	الدرجة الكلية للبعد: الاستشراف

ويلاحظ من خلال الجدول (4.4) أعلاه النتائج الآتية:

✚ تشير نتيجة الوسط الحسابي للبعد الأول "الاستشراف" إلى وجود درجة موافقة مرتفعة وبلغ (3.45) من 5 بوزن نسبي 69%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.88) بمعامل اختلاف 25.5%، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود تجانسٍ عالٍ في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

✚ أمّا تحليل فقرات البعد الأول؛ فقد تراوحت قيم المتوسطات بين الحدّ الأعلى للفقرة الأولى "تستطيع إدارة المنظمة قراءة المستقبل بشكل واضح عند تطوير إستراتيجيتها طويلة المدى"، وبلغ الوسط الحسابي (3.68) من 5 بوزن نسبي 73.6%)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (0.94) بمعامل اختلاف 25.5%، والحدّ الأدنى للفقرة الخامسة "تتمّ عملية صنع القرار في المنظمة من خلال الاستناد إلى استقراء تحليلي دقيق للمستقبل وما قد يحتويه من تغيرات ومستجدات"، وبلغ الوسط الحسابي (3.36) من 5 بوزن نسبي 67.2%)، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري (1.1) بمعامل اختلاف 32.7%، وتُشير هذه النتيجة إلى وجود عدم تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات.

يتّضح من خلال العرض السابق لنتائج التحليل الخاصة ببُعد الاستشراف كأحد أبعاد متغير "الذكاء الإستراتيجي" وجود مستوى موافقة مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبيان من العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد (69%)، ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع من التقييم إلى إدراك المبحوثين الفعلي لمستوى أهمية وكفاءة تطبيق المنظمات الأهلية للجوانب ذات الصلة ببُعد الاستشراف، في إطار اعتماد هذه المنظمات على تعزيز الممارسات الخاصة بالذكاء الإستراتيجي، وذلك من خلال اعتماد المنظمات على قراءة المستقبل بشكلٍ واضح عند تطوير إستراتيجيتها طويلة المدى؛ حيث تستخدم المنظمة خبراتها، وجميع إمكانياتها المتاحة من أجل استشراف الأحداث المستقبلية بما يخدم رؤيتها المستقبلية لخطتها، وبالتالي فإنّ ذلك يُسهم في تحقيق أهدافها المرجوة ضمن توقّعات مسارها الإستراتيجي، وبذلك فإنّ المنظمات الأهلية تستطيع من خلال ممارساتها سابقة الذكر استقراء المستقبل بشكلٍ دقيقٍ، وتحليلٍ وافٍ يُمكنها من تحقيق أهدافها الموضوعية ضمن خطتها الإستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2015)؛ حيث أشارت نتائجها إلى وجود مستوى تقييمٍ مرتفعٍ لتوافر بُعد "الاستشراف" كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومع دراسة (عثمان، 2017)، والتي أوضحت نتائجها وجود مستوى موافقة باتجاه بُعد "الاستشراف" كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر في السعودية.

2.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثاني "التفكير النظمي":

يوضح الجدول (5.4) النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثاني "التفكير النظمي" الذي يندرج تحت المحور الأول (النكاء الإستراتيجي)، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.

جدول 5.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثاني "التفكير النظمي".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
3	68.6%	29.7%	1.02	3.43	1- تمتلك إدارة المنظمة القدرة على قراءة الأفكار الجديدة مجتمعة للحصول على فكرة متكاملة.
2	68.8%	30.5%	1.05	3.44	2- تستطيع إدارة المنظمة تحليل العوامل البيئية المختلفة وربطها مع بعضها البعض من أجل فهم آلية التعامل معها.
5	67.2%	33.0%	1.11	3.36	3- تسعى إدارة المنظمة لاعتماد طرق جديدة مبتكرة من أجل تعزيز التعلم الوظيفي والمعرفة.
4	68.4%	32.5%	1.11	3.42	4- تعمل إدارة المنظمة بشكل متكامل ومتناسق لتحقيق الأهداف المرجوة.
1	70.2%	29.9%	1.05	3.51	5- تمتلك إدارة المنظمة القدرة على ابتكار حلول ذكية للمشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل.
6	67.0%	32.2%	1.08	3.35	6- تستطيع إدارة المنظمة تحليل المشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل من زوايا مختلفة؛ ما يسهم في الوقاية منها وتفاديها في المستقبل.
---	68.4%	26.0%	0.89	3.42	الدرجة الكلية للبعد: التفكير النظمي

ويلاحظ من خلال الجدول (5.4) أعلاه النتائج الآتية:

✚ تشير نتيجة الوسط الحسابي للبعد الثاني "التفكير النظمي" إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ (3.42 من 5 بوزن نسبي 68.4%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.89) بمعامل اختلاف 26%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تجانس عالٍ في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

✚ أما تحليل فقرات البعد الثاني؛ فقد تراوحت قيم المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الخامسة "تمتلك إدارة المنظمة القدرة على ابتكار حلول ذكية للمشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل"، وبلغ الوسط الحسابي (3.51 من 5 بوزن نسبي 70.2%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ

الانحراف المعياري (1.05) بمعامل اختلاف 29.9%، والحد الأدنى للفقرة السادسة "تستطيع إدارة المنظمة تحليل المشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل من زوايا مختلفة يُسهم في الوقاية منها وتفاديها في المستقبل"، وبلغ الوسط الحسابي (3.35 من 5 بوزن نسبي 67%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري (1.08) بمعامل اختلاف 32.2%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات.

يتضح من خلال العرض السابق لنتائج التحليل الخاصة ببُعد التفكير النظمي كأحد أبعاد متغير "الذكاء الإستراتيجي" وجود مستوى موافقة مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبيان من العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد (68.4%)، ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع من التقييم إلى إدراك المبحوثين الفعلي لمستوى أهمية وكفاءة تطبيق المنظمات الأهلية للجوانب ذات الصلة ببُعد التفكير النظمي؛ حيث تقوم إدارة المنظمة باعتماد أسلوب تحليل العوامل البيئية المختلفة، وربطها مع بعضها البعض من أجل فهم آلية التعامل معها، وذلك من أجل تعزيز قدرتها على قراءة الأفكار الجديدة مُجمعة للحصول على فكرة متكاملة تُسهم في تحسين آلية التعامل معها، كما يعزو الباحث وجود هذا المستوى المرتفع من التقييم نظراً لاعتماد إدارة المنظمة على استخدام طرق جديدة مبتكرة؛ من أجل تعزيز التعلم الوظيفي والمعرفة لدى العاملين بها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، ويساعدها على ابتكار حلول ذكية للمشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل، وبالتالي تحسين إمكانية التعامل معها، أو تفاديها، والحدّ من آثارها السلبية؛ ما يُساهم في تحسين الأداء الفعلي للعاملين، وتحسين أداء المنظمة بشكلٍ كاملٍ.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2015)؛ حيث أشارت نتائجها إلى وجود مستوى تقييم مرتفع لتوافر بُعد "التفكير النظمي" كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بالإضافة إلى أنّها اتفقت مع دراسة (قاسم، 2011)، التي أوضحت وجود مستوى موافقة مرتفع نحو بُعد "التفكير النظمي" كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بالتطبيق على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

3.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثالث "الرؤية المستقبلية":

يوضح الجدول (6.4) النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثالث "الرؤية المستقبلية" الذي يندرج تحت المحور الأول (الذكاء الإستراتيجي)، ويتكون هذا البعد من 6 فقرات.

جدول 6.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثالث "الرؤية المستقبلية".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	69.8%	30.9%	1.08	3.49	1- تطور المنظمة رؤيتها المستقبلية بشكل يعكس صورتها الذهنية التي تسعى إلى الوصول إليها بشكل مثالي.
5	68.0%	32.9%	1.12	3.40	2- تتسم الرؤية المستقبلية للمنظمة بالمرونة الكافية للتعاطي مع المستجدات التي قد تحدث في البيئة المستقبلية.
1	70.0%	31.4%	1.10	3.50	3- توضح الرؤية المستقبلية ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل بشكل واقعي وقابل للتطبيق.
4	68.2%	32.6%	1.11	3.41	4- تعمل المنظمة على تحفيز العاملين لتبني رؤيتها المستقبلية من أجل تعزيز تحقيق أهدافها المرجوة
6	67.6%	35.2%	1.19	3.38	5- تعزز المنظمة مشاركة العاملين لديها في تطوير رؤيتها المستقبلية.
3	69.0%	32.5%	1.12	3.45	6- تستفيد إدارة المنظمة من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى في تطوير رؤيتها المستقبلية.
---	68.8%	27.0%	0.93	3.44	الدرجة الكلية للبعد: الرؤية المستقبلية

يُلاحظ الباحث من خلال الجدول (6.4) أعلاه النتائج الآتية:

تشير نتيجة الوسط الحسابي للبعد الثالث "الرؤية المستقبلية" إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، بلغت (3.44 من 5 بوزن نسبي 68.8%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.93) بمعامل اختلاف 27%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تجانس عالٍ في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

أمّا تحليل فقرات البعد الثالث؛ فقد تراوحت قيم المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثالثة "توضح الرؤية المستقبلية ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل بشكل واقعي وقابل للتطبيق"، وبلغ الوسط الحسابي (3.50 من 5 بوزن نسبي 70%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1.10) بمعامل اختلاف 31.4%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود عدم تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات، والحد الأدنى للفقرة الخامسة "تعزز المنظمة مشاركة العاملين لديها في تطوير رؤيتها المستقبلية"، وبلغ الوسط الحسابي (3.38 من 5 بوزن نسبي 67.6%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري (1.19) بمعامل اختلاف 35.2%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود عدم تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات.

يُلاحظ من خلال العرض السَّابق لنتائج التحليل الخاصة ببعُد الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد متغير "الذكاء الإستراتيجي" وجود مستوى موافقة مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبيان من العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (70%)، ويعزو الباحث ارتفاع هذا المستوى من التقييم إلى جهود المنظمة المبذولة في سبيل تطوير رؤيتها المستقبلية بشكلٍ يعكس صورتها الذهنية التي تسعى إلى الوصول إليها بشكلٍ مثاليٍّ؛ ما ينمُّ عن تطبيق الجوانب الخاصة بممارسات الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي الخاص بالمنظمة؛ حيث تتسم الرؤية المستقبلية للمنظمة بالمرونة الكافية التي تدعم تفاعلها مع أيِّ أحداثٍ طارئة، أو مستجداتٍ قد تحدث في بيئة عملها بشكلٍ واقعيٍّ يُمكن تطبيقه.

كما يعزو الباحث أيضاً ارتفاع هذا المستوى من التقييم إلى إدراك العاملين بشكلٍ ملموسٍ لجهود المنظمة في تحفيز العاملين بها لتبني رؤيتها المستقبلية؛ من أجل تحسين إمكانية تطبيقها، وبالتالي المساعدة في دعم أهدافها المرجوة، وذلك من خلال إشراك العاملين في تطوير هذه الرؤية؛ ما يُشعرهم بالمسؤولية تجاه العمل على تحقيق رؤيتها المستقبلية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عثمان، 2017)، التي أوضحت نتائجها وجود مستوى موافقة باتجاه بُعد "الرؤية المستقبلية" كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر في السعودية، بالإضافة إلى أنها اتفقت مع دراسة (قاسم، 2011)، التي أوضحت وجود مستوى موافقة مرتفع نحو بُعد "الرؤية المستقبلية" كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي بالتطبيق على المُدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

4.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الرابع "الشراكة":

يوضح الجدول (7.4) النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الرابع "الشراكة"، الذي يندرج تحت المحور الأول (الذكاء الإستراتيجي)، ويتكون هذا البعد من 6 فقرات.

جدول 7.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الرابع "الشراكة".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	70.8%	31.4%	1.11	3.54	1- تهتم المنظمة بتعزيز الشراكات والتحالفات من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة للجمهور المستهدف.
3	68.0%	32.1%	1.09	3.40	2- تعتمد المنظمة على أسلوب الشراكة لتعزيز على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة.
5	66.8%	32.9%	1.10	3.34	3- تعمل المنظمة على تعزيز الشراكات مع المنظمات الأخرى من أجل تطوير إمكانيات وقدرات العاملين لديها.
4	67.6%	32.8%	1.11	3.38	4- تعتمد المنظمة على أسلوب الشراكات من أجل توفير الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال.
6	65.4%	37.3%	1.22	3.27	5- تهتم المنظمة بتعزيز الشراكات في مجال البحث والتطوير من أجل تطوير خدماتها المقدمة للفئات المستهدفة.
2	69.6%	34.5%	1.20	3.48	6- تسعى المنظمة إلى تعزيز تحالفاتها وشراكاتها الإستراتيجية من أجل توسيع انتشارها الجغرافي.
---	68.0%	28.2%	0.96	3.40	الدرجة الكلية للبعد: الشراكة

يُلاحظ الباحث من خلال الجدول (7.4) أعلاه النتائج الآتية:

تشير نتيجة الوسط الحسابي للبعد الرابع "الشراكة" إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغت (3.40) من 5 بوزن نسبي 68%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.96) بمعامل اختلاف 28.2%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تجانسٍ عالٍ في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

أمّا تحليل فقرات البعد الرابع؛ فقد تراوحت قيم المتوسطات بين الحدّ الأعلى للفقرة الأولى "تهتم المنظمة بتعزيز الشراكات والتحالفات من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة للجمهور المستهدف"، وبلغ الوسط الحسابي (3.54) من 5 بوزن نسبي 70.8%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1.11) بمعامل اختلاف 31.4%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود عدم تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات، والحدّ الأدنى للفقرة الخامسة "تهتم المنظمة بتعزيز الشراكات في مجال البحث والتطوير من أجل تطوير خدماتها المقدمة للفئات المستهدفة"، وبلغ الوسط الحسابي (3.27) من 5 بوزن نسبي 65.4%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة، وبلغ

الانحراف المعياري (1.22) بمعامل اختلاف 37.3%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود عدم تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات.

يُلاحظ من خلال العرض السابق لنتائج التحليل الخاصة ببُعد الشراكة كأحد أبعاد متغير "الذكاء الإستراتيجي" وجود مستوى موافقة مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبيان من العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد (70.8%)، ويعزو الباحث ارتفاع هذا المستوى من التقييم إلى أنَّ المنظمة تهتم بشكل كبير بتعزيز الشراكات والتحالفات بينها وبين المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال؛ من أجل تحسين قدرتها على مواجهة الأزمات التي قد تطرأ في بيئة العمل، بالإضافة إلى تطوير إمكانيات وقدرات العاملين لديها، وتمكينهم من تحسين جودة الخدمات التي تُقدم للفئات المُهمَّشة المُستهدفة.

كما يعزو الباحث أيضاً هذا المستوى المرتفع من الموافقة إلى اعتماد المنظمة على أسلوب الشراكات من أجل توفير الموارد اللازمة لإنجاز أعمالها على أكمل وجه، خصوصاً في مجال تطوير وتحسين جودة خدماتها المقدمة للفئات المُستهدفة؛ ما يُسهم في تحسين الصورة الذهنية لها في المجتمع المحلي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020) التي أوضحت نتائجها وجود مستوى موافقة مرتفع حول بُعد "الشراكة" كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المنظمات الصّحية الأهلية بقطاع غزّة، وأيضاً مع دراسة (مسلم، 2015)؛ حيث أشارت نتائجها إلى وجود مستوى تقييم مرتفع لتوافر بُعد "الشراكة" كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

5.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الخامس "الدافعية":

يوضّح الجدول (8.4) النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الخامس "الدافعية"، الذي يندرج تحت المحور الأول (الذكاء الإستراتيجي)، ويتكون هذا البعد من (6) فقرات.

جدول 8.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الخامس "الدافعية".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	68.8%	32.6%	1.12	3.44	1- توفر المنظمة مناخًا ملائمًا لزيادة دافعية الموظفين للعمل.
6	63.2%	36.1%	1.14	3.16	2- تقوم المنظمة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
2	68.0%	34.7%	1.18	3.40	3- تسعى المنظمة إلى إثارة دافعية العاملين لديها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
3	66.4%	34.9%	1.16	3.32	4- تتبنى المنظمة أسلوب العمل التعاوني لتحسين إنجازات العاملين.
5	64.8%	35.8%	1.16	3.24	5- تقوم المنظمة بإثارة التنافس الإيجابي لدى العاملين لتحسين مستوى إنجازاتهم.
4	65.0%	37.5%	1.22	3.25	6- تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعرفة من أجل بناء قدراتهم الوظيفية.
---	65.8%	29.5%	0.97	3.29	الدرجة الكلية للبعد: الدافعية

يُلاحظ من خلال الجدول (8.4) أعلاه النتائج الآتية:

✚ تشير نتيجة الوسط الحسابي للبعد الخامس "الدافعية" إلى وجود درجة موافقة متوسطة بلغت (3.29) من 5 بوزن نسبي 65.8%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.97) بمعامل اختلاف 29.5%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تجانسٍ عالٍ في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

✚ أما تحليل فقرات البعد الخامس؛ فقد تراوحت قيم المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى "توفر المنظمة مناخًا ملائمًا لزيادة دافعية الموظفين للعمل"، وبلغ الوسط الحسابي (3.44) من 5 بوزن نسبي 68.8%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1.12) بمعامل اختلاف 32.6%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود عدم تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات، والحد الأدنى للفقرة الثانية "تقوم المنظمة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية"، وبلغ الوسط الحسابي (3.16) من 5 بوزن نسبي 63.2%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري (1.14) بمعامل اختلاف 36.1%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات.

يُلاحظ من خلال نتائج التحليل الخاصة ببعُد الدافعية كأحد أبعاد متغير "الذكاء الإستراتيجي" وجود مستوى موافقة مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبيان من العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (68.8%)، ويعزو الباحث ارتفاع هذا المستوى من التقييم إلى إدراك المبحوثين الملموس من المشاركين في تعبئة الاستبانة لاتباع المنظمة لأسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية الأعمال المنجزة؛ ما يُسهم في توفير مناخ ملائم لزيادة دافعية الموظفين للعمل، وبالتالي زيادة مستويات إنتاجيتهم بمعنى أنّ المنظمة تتبّع هذا الأسلوب من أجل إثارة دافعية العاملين لديها نحو ضرورة تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما يعزو الباحث أيضاً ارتفاع مستوى التقييم إلى أسلوب العمل التعاوني لفرق العمل، والذي تتبّعه المنظمة في سبيل تحسين إنجازات العاملين، وإثارة التنافس الإيجابي لديهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل، بالإضافة إلى اتّباع المنظمة لأسلوب تطوير التعلم الوظيفي فيها من خلال تعزيز تبادل الخبرات والمعرفة؛ ما يُسهم في بناء القدرات الوظيفية للعاملين، وتحسين مستويات كفاءتهم في أداء العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قاسم، 2011)؛ حيث أوضحت نتائجها وجود مستوى تقييم مرتفع لتوافر بُعد "الدافعية" كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، كما اتّفتت هذه النتيجة مع دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020) التي أوضحت نتائجها وجود مستوى موافقة مرتفع حول بُعد "الدافعية" كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة.

6.4 النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الثاني "صيانة الموارد البشرية":

يوضّح الجدول (9.4) النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الثاني "صيانة الموارد البشرية"، ويتكوّن هذا المحور من (20) فقرة.

جدول 9.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الثاني "صيانة الموارد البشرية".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	69.4%	31.4%	1.09	3.47	1- تلتزم المنظمة بخلق بيئة عمل آمنة ومستقرة للعاملين.
1	70.2%	31.1%	1.09	3.51	2- توفر المنظمة الإرشادات التوجيهية بغرض توضيح إجراءات السلامة المهنية للعاملين.
6	66.0%	34.5%	1.14	3.30	3- تقوم المنظمة بعقد اجتماعات دورية منتظمة لتعريف العاملين بمخاطر العمل وسبل تفاديها.
5	67.0%	33.1%	1.11	3.35	4- يتم تحسين إجراءات السلامة المهنية للعاملين في المنظمة بشكل منتظم.
7	66.0%	35.5%	1.17	3.30	5- تراعي إدارة المنظمة مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية.
9	64.8%	39.5%	1.28	3.24	6- توفر المنظمة تأمينًا صحيًا للعاملين وأسرهم.
4	67.6%	34.0%	1.15	3.38	7- تراعي إدارة المنظمة النواحي الإنسانية للعاملين.
11	64.0%	38.4%	1.23	3.20	8- تقوم المنظمة بتوفير تأمين خاص بحوادث العمل للعاملين لديها.
14	63.0%	39.0%	1.23	3.15	9- يتوفر لدى المنظمة سجل طبي للعاملين خاص بحوادث العمل.
18	60.0%	40.3%	1.21	3.00	10- تتعاقد المنظمة مع أطباء اختصاص من أجل توفير الرعاية الصحية للعاملين لديها.
20	58.8%	41.5%	1.22	2.94	11- تهتم المنظمة بتوفير أماكن خاصة لاستخدام العاملين في وقت الاستراحة.
19	59.2%	40.9%	1.21	2.96	12- توفر المنظمة وجبة طعام بأسعار مُلائمة للعاملين.
10	64.6%	37.2%	1.20	3.23	13- توفر المنظمة بدل مواصلات للعاملين.
12	63.2%	37.3%	1.18	3.16	14- تقدم المنظمة تسهيلات في منح القروض للعاملين في حالات الزواج والمرض والاحتياجات الطارئة.
3	69.2%	31.5%	1.09	3.46	15- تشارك إدارة المنظمة العاملين لديها في مناسباتهم الاجتماعية والدينية.
17	61.4%	38.4%	1.18	3.07	16- يتوفر لدى المنظمة نظام عوائد مالية عادل للعاملين لديها.

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
8	65.2%	36.5%	1.19	3.26	17- تستخدم المنظمة سلم الرواتب كوسيلة لتحفيز ومكافأة الموظفين المتميزين.
15	61.8%	37.9%	1.17	3.09	18- تتناسب الأجور مع المجهود الذي يبذله العامل.
16	61.8%	38.2%	1.18	3.09	19- تراعي المنظمة العدالة في توزيع الأجور والمكافآت على العاملين.
13	63.2%	35.8%	1.13	3.16	20- تضع المنظمة مخطط واضح للتطور التدريجي للعاملين؛ ما يُعزِّز وصول العاملين لأهدافهم وتطلعاتهم.
---	64.2%	28.0%	0.90	3.21	الدرجة الكلية للمحور: صيانة الموارد البشرية

يُلاحظ الباحث من خلال الجدول (9.4) أعلاه النتائج الآتية:

✚ تشير نتيجة الوسط الحسابي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية" إلى وجود درجة موافقة متوسطة، وبلغت (3.21 من 5 بوزن نسبي 64.2%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.90) بمعامل اختلاف 28%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تجانسٍ عالٍ في الإجابات بين أفراد عينة الدراسة.

✚ أما تحليل فقرات المحور الثاني، فقد تراوحت قيم المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثانية "توفر المنظمة الإرشادات التوجيهية بغرض توضيح إجراءات السلامة المهنية للعاملين"، وبلغ الوسط الحسابي (3.51 من 5 بوزن نسبي 70.20%) وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1.09) بمعامل اختلاف 31.10%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود عدم تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات، والحد الأدنى للفقرة الحادية عشرة "تهتم المنظمة بتوفير أماكن خاصة لاستخدام العاملين في وقت الاستراحة"، وبلغ الوسط الحسابي (2.94 من 5 بوزن نسبي 58.80%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري (1.22) بمعامل اختلاف 41.5%، وتشير هذه النتيجة إلى وجود عدم تجانس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات.

يرى الباحث من خلال العرض السابق لنتائج التحليل ذات الصلة بالجوانب الخاصة بمحور "صيانة الموارد البشرية" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد (70.2%)؛ ما يشير إلى توافق استجابات وآراء المبحوثين باتجاه عمل المنظمات الحكومية على صيانة الموارد البشرية العاملة لديها، ويعزو الباحث ارتفاع هذا المستوى من التقييم إلى أنَّ المنظمات الأهلية تلتزم بخلق بيئة عمل آمنة ومستقرة للعاملين، وذلك من خلال توفير إرشادات توجيهية حول إجراءات

السلامة المهنية للعاملين، كما أنها تقوم بعقد اجتماعات دورية منتظمة لتعريف العاملين بمخاطر العمل، وكيفية تفاديها، والحفاظ على سلامتهم بشكلٍ مستمر، بالإضافة إلى توفير تأمين صحي للعاملين وأسرهم.

كما يرى الباحث أيضاً أنّ مراعاة إدارة المنظمة للنواحي الإنسانية الخاصة بالعاملين في إطار عملها قد أسهمت في تحقيق صيانة الموارد البشرية، والحفاظ على مصلحة العاملين عند اتخاذ قراراته؛ حيث تتمُّ مراعاة ظروف العاملين ذوي السّكن البعيد، وتوفير بدل مواصلات لهم في معظم المنظمات الأهليّة، كما يتمُّ تقديم مجموعة من التسهيلات الخاصّة بمنح القروض للعاملين في حالات الزواج، والمرض، والاحتياجات الطارئة، ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية والدينية؛ ما يزيد من مستويات ولاء العاملين للمنظمة، وبالتالي تعزيز إمكانية حفاظ المنظمة على العاملين المَهرة بها.

بالإضافة إلى اعتماد المنظمة لنظام عوائد مالية عادل للعاملين لديها؛ حيث تستخدم سُلم الرّواتب كوسيلةٍ لتحفيز ومكافأة الموظفين المتميزين، وأيضاً تعزيز ملاءمة الأجور للمجهود الذي يبذله العاملون، وهذا بالتحديد ما أسهم في ارتفاع مستوى الموافقة نحو الجوانب ذات الصلة بمحور صيانة الموارد البشرية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2012)؛ حيث أشارت نتائجها إلى وجود مستوى مرتفع من الموافقة حول الجوانب الخاصة بمحور "صيانة الموارد البشرية" في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Ajibola, 2019)، والتي أوضحت نتائجها وجود مستوى مرتفع من الموافقة باتجاه أهمية محور "صيانة الموارد البشرية" العاملة في شركات التصنيع في نيجيريا.

7.4 التحليل العاملي التوكيدي:

للتأكد من صلاحية النموذج للبدء بتحليل فرضيات الدراسة؛ قامت الباحثة باستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، وذلك من خلال مؤشرات، وهي: (1) قيمة "مستوى الدلالة لاختبار كاي تربيع" أقل من (0.05)، و (CMIN/DF) أقل من (5)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، ومؤشر توكر ولويس (TLI)، وهذه المؤشرات يجب أن تزيد عن (0.9)؛ لقبولها ضمن تحقّق مطابقة النموذج، والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) أقل من (0.10) (غالي، أمانة، 2015).

1.7.4. التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي":

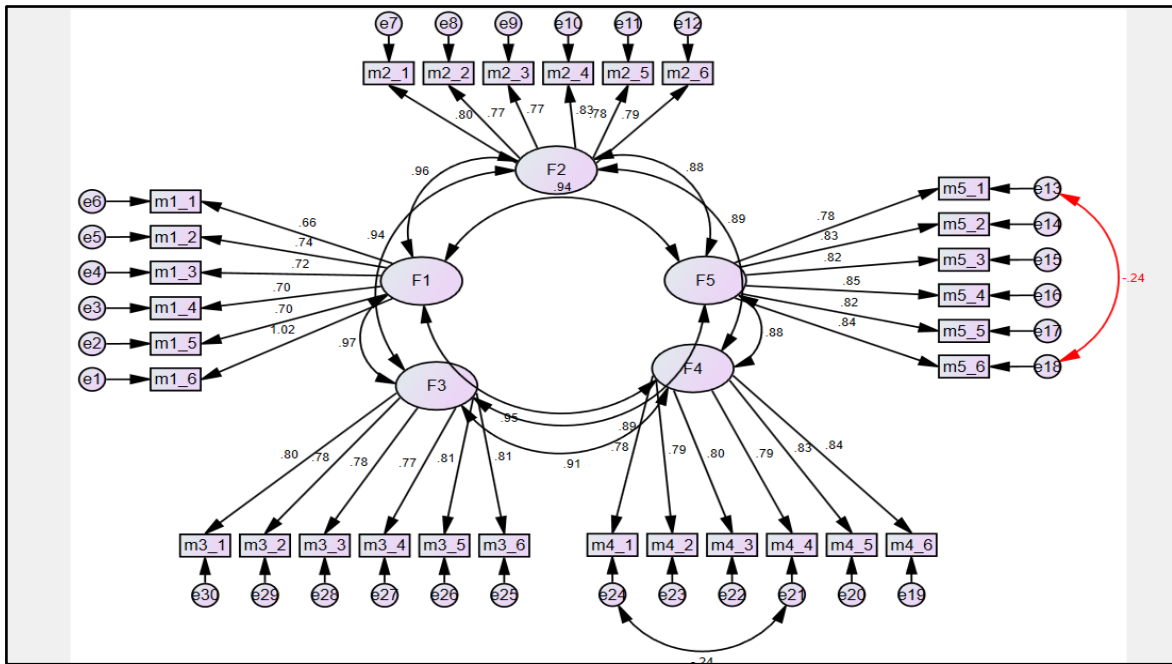
تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي" إلى تحقق جميع معايير جودة

مطابقة النموذج، والجدول (10.4) يوضح ذلك، والشكل البياني (1.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي".

جدول 10.4: نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي".

مؤشرات مطابقة النموذج	النتيجة	القبول والرفض
اختبار كاي تربيع (مستوى الدلالة)	904.557 (0.000)	مقبول
CMIN/DF	2.302	مقبول
GFI: مؤشر حسن المطابقة	0.903	مقبول
CFI: مؤشر المطابقة المقارن	0.921	مقبول
IFI: مؤشر المطابقة المتزايد	0.921	مقبول
TLI: مؤشر توكر ولويس	0.912	مقبول
RMSEA: الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي	0.080	مقبول

المصدر: إعداد الباحث استنادًا على مخرجات نتائج برنامج (AMOS V 24).



شكل 1.4: التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي".

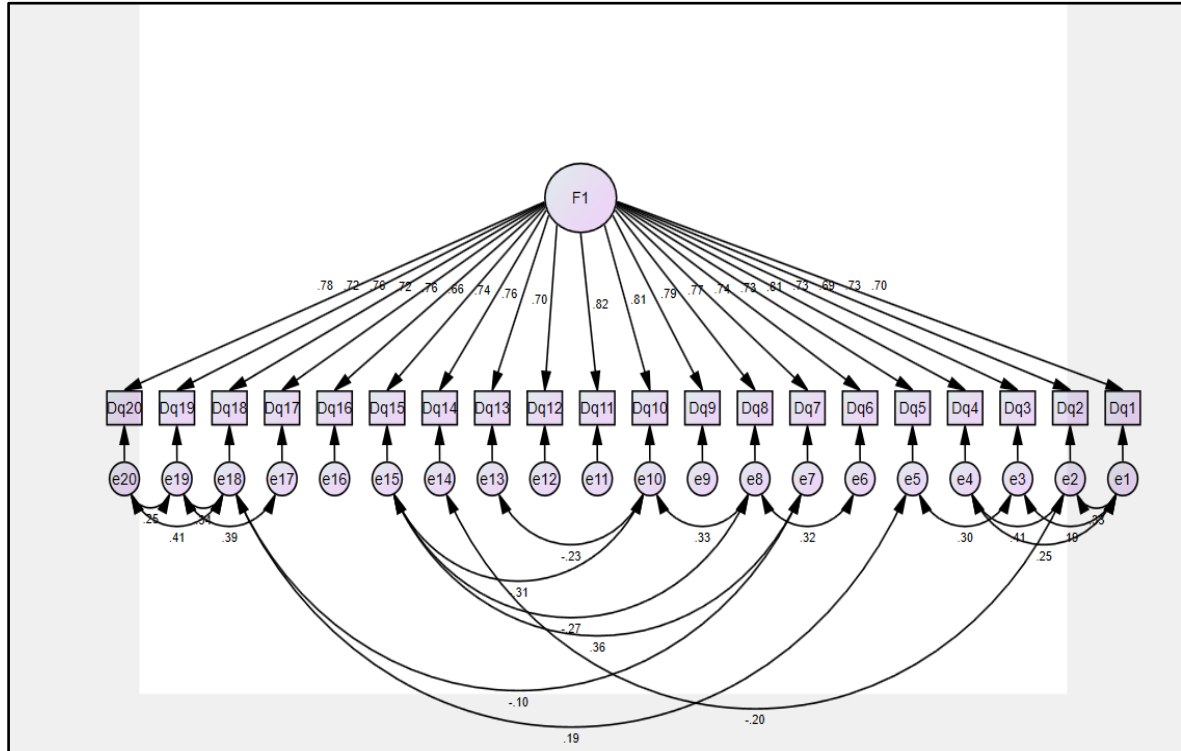
ملاحظة: f1: البعد الأول، f2: البعد الثاني، f3: البعد الثالث، f4: البعد الرابع، f5: البعد الخامس

2.7.4. التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية":

تشير النتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية" إلى تحقق جميع معايير جودة مطابقة النموذج، والجدول (11.4) يوضح ذلك، والشكل البياني (2.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية".

جدول 11.4: نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية".

مؤشرات مطابقة النموذج	النتيجة	القبول والرفض
اختبار كاي تربيع (مستوى الدلالة)	346.19 (0.000)	مقبول
CMIN/DF	2.278	مقبول
GFI: مؤشر حسن المطابقة	0.901	مقبول
CFI: مؤشر المطابقة المقارن	0.940	مقبول
IFI: مؤشر المطابقة المتزايد	0.941	مقبول
TLI: مؤشر توكر ولويس	0.925	مقبول
RMSEA: الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي	0.080	مقبول



شكل 2.4: التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية".

8.4 الإجابة على فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ حول تطبيق الذكاء الإستراتيجي بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

للإجابة على هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام المتوسطات والأوزان النسبية لمعرفة مستوى موافقة العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية حول تطبيق الذكاء الإستراتيجي؛ حيث تشير النتائج الموضحة في جدول (3.4) إلى أن الوسط الحسابي حول تطبيق الذكاء الإستراتيجي بلغ (3.40) من الدرجة 5 بانحراف معياري (0.85)، وبوزن نسبي (68%)، وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة، ولتعزيز هذه النتيجة؛ استخدم الباحث اختبار (ت) لعينة واحدة؛ حيث بلغت قيمة ت = 6.734 بمستوى دلالة = 0.000، وهذه النتيجة تجيب على فرضية الدراسة الرئيسة الأولى التي تنص على "يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ حول تطبيق الذكاء الإستراتيجي بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تحقيق صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

للإجابة على هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام المتوسطات والأوزان النسبية لمعرفة مستوى موافقة العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية حول تحقيق صيانة الموارد البشرية؛ حيث تشير النتائج الموضحة في جدول (3.4) إلى أن الوسط الحسابي حول تحقيق صيانة الموارد البشرية بلغ (3.21) من الدرجة 5 بانحراف معياري (0.90)، وبوزن نسبي (64.2%)، وتعتبر عن مستوى موافقة متوسطة، ولتعزيز هذه النتيجة؛ استخدم الباحث اختبار (ت) لعينة واحدة؛ حيث بلغت قيمة ت = 3.302 بمستوى دلالة = 0.001، وهذه النتيجة تجيب على فرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي تنص على "يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية".

الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≤ 0.05) بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

والجدول (12.4) يوضح نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة، ومن خلال النتائج؛ يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط قوية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهذا يفسر بأن زيادة تطبيق الذكاء الإستراتيجي سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق صيانة الموارد البشرية؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.805)، بمستوى دلالة (0.000)، أقل من (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الرئيسية الثالثة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

جدول 12.4: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية.

المتغير التابع "صيانة الموارد البشرية"			محاور الدراسة	
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	عدد المشاهدات		
0.000	**0.658	203	البعد الأول: الاستشراف	
0.000	**0.758		البعد الثاني: التفكير النظمي	
0.000	**0.736		البعد الثالث: الرؤية المستقبلية	
0.000	**0.719		البعد الرابع: الشراكة	
0.000	**0.823		البعد الخامس: الدافعية	
0.000	**0.805		المحور الأول "الذكاء الإستراتيجي"	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يرى الباحث أنّ نتائج التحليل السابقة قد أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي، وصيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.805) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)؛ ما يؤكّد أنّ زيادة تطبيق الذكاء الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية سوف يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق صيانة الموارد البشرية للعاملين فيها، ويعزو الباحث الأسباب خلف هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية بين

المحورين إلى التوافق في الأطر النظرية والتطبيقية الخاصة بالمحورين وأبعادهما، وهو ما أشارت إليه أدبيات ودراسات سابقة متنوعة ذات العلاقة بتطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد "الذكاء الإستراتيجي" كوسيلة يُمكن الاعتماد عليها في تحقيق "صيانة الموارد البشرية" في هذه المنظمات، وهو ما أسهم في إيجاد وترسيخ علاقة قوية من الارتباط بينهما.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020)، والتي أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (الحميري والمهدي، 2019)؛ حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المُستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة التأمين العراقية العامة.

الفرضية الرئيسية الرابعة، التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (13.4)، يتضح للباحث وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ معامل الأثر (0.80)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق الذكاء الإستراتيجي عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق مستوى صيانة الموارد البشرية بمقدار (0.80) درجة، كما يُلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (64.8%): أي أن الذكاء الإستراتيجي يؤثر في صيانة الموارد البشرية بنسبة 64.8% والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تذكر منها الخطأ العشوائي)، والشكل البياني (3.4) يوضح نتائج النموذج.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الرئيسية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة، نستنتج ما يأتي:

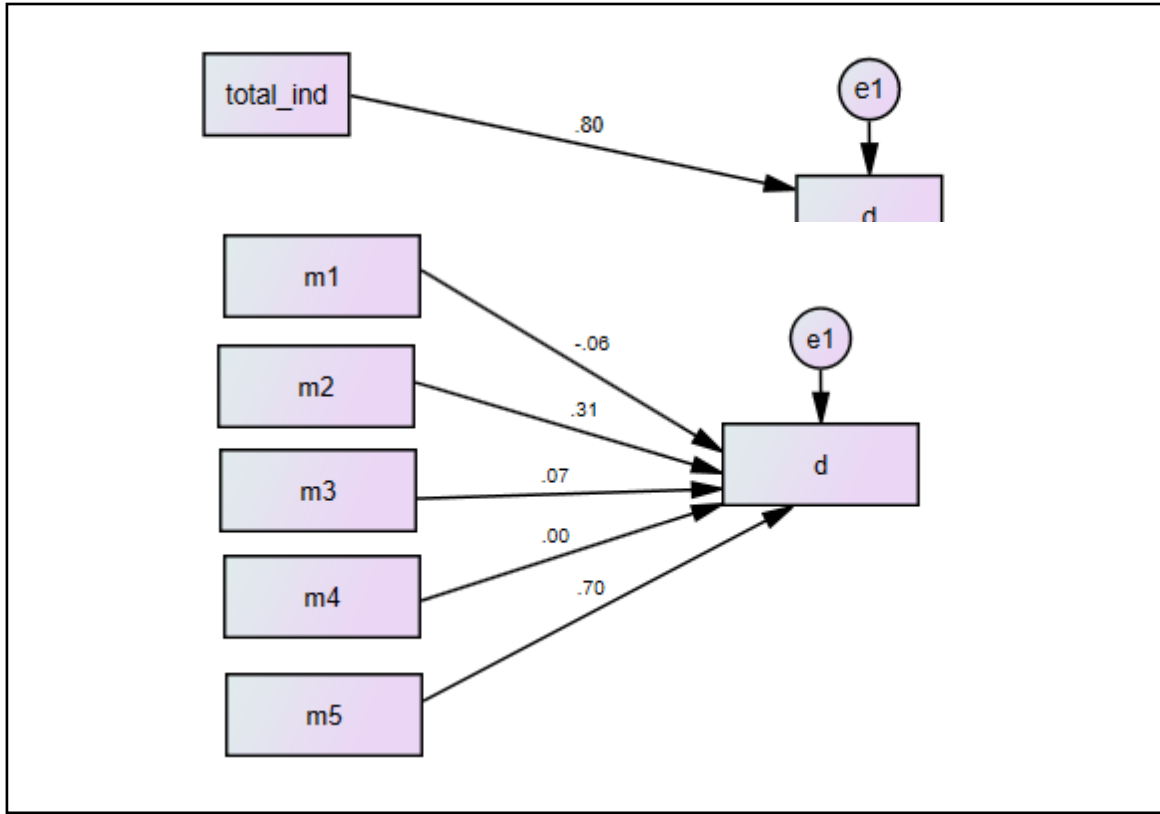
1. لا يوجد أثر معنوي للاستشراف في صيانة الموارد البشرية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.487 أكبر من (0.05).

2. يوجد أثر معنوي للتفكير النظامي في صيانة الموارد البشرية؛ حيث بلغت قيمة الأثر (0.31) بمستوى الدلالة = 0.003 أقل من (0.05)، (هذا يعني أنه إذا زاد مستوى التفكير النظامي بمقدار وحدة واحدة فإنَّ صيانة الموارد البشرية تزيد بمقدار 0.31).
3. لا يوجد أثر معنوي للرؤية المستقبلية في صيانة الموارد البشرية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.497 أكبر من (0.05).
4. لا يوجد أثر معنوي الشراكة في صيانة الموارد البشرية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.999 أكبر من (0.05).
5. يوجد أثر معنوي للدافعية في صيانة الموارد البشرية؛ حيث بلغت قيمة الأثر (0.69) بمستوى الدلالة = 0.000 أقل من (0.05) (هذا يعني أنه إذا زاد مستوى الدافعية بمقدار وحدة واحدة فإنَّ صيانة الموارد البشرية تزيد بمقدار 0.69).

جدول 13.4: نتائج أثر الذكاء الإستراتيجي على صيانة الموارد البشرية.

الأثر	قيمة معامل الأثر	مستوى الدلالة	معامل التحديد	جودة النموذج (مستوى الدلالة)
الذكاء الإستراتيجي ← صيانة الموارد البشرية	0.80	0.000	%64.8	369.29 (0.000)
قيمة الحد الثابت للنموذج الرئيس	0.32	0.036		
الاستشراف ← صيانة الموارد البشرية	-0.06	0.487	%69.5	92.88 (0.000)
التفكير النظامي ← صيانة الموارد البشرية	0.31	0.003		
الرؤية المستقبلية ← صيانة الموارد البشرية	0.07	0.497		
الشراكة ← صيانة الموارد البشرية	0.00	0.999		
الدافعية ← صيانة الموارد البشرية	0.69	0.000		
قيمة الحد الثابت لأبعاد الدراسة	0.50	0.001		

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج AMOS V24.



شكل 3.4: نتائج نموذج الدراسة.

يرى الباحث من خلال العرض السابق وجود تأثير إيجابي عام للذكاء الإستراتيجي على صيانة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ حيث بلغ معامل الأثر (0.80)، وهذا يعني أن مُضاعفة تطبيق الذكاء الإستراتيجي عن الوضع الرّاهن سيُسهم في زيادة تحقيق مستوى صيانة الموارد البشرية بمقدار (0.80) درجة، كما يتّضح من خلال نتائج التحليل السابقة أنّ التأثير الإيجابي يتمثل في أبعاد الذكاء الإستراتيجي: (الاستشراف، التفكير النظمي، الدافعية)، وهو ما عزّزته معنوية نموذج الانحدار لهذا الأبعاد، في حين عدم وجود تأثير للأبعاد: (الرؤية المستقبلية، والشراكة) على تحقيق صيانة الموارد البشرية.

ويعزو الباحث وجود هذا التأثير العام للذكاء الإستراتيجي على صيانة الموارد البشرية إلى جوهر رؤية وسياسات المنظمات الأهلية، والتي تسعى إلى تحسين مستويات ممارستها الإستراتيجية، وتطويرها باستمرار؛ من أجل تحسين جودة خدماتها المقدّمة للجمهور المُستهدف، وذلك من خلال تعزيز فُدراتها على التكيف مع أيّ مُستجدات أو متغيرات قد تحدث في بيئة العمل الفلسطيني في المحافظات الجنوبية بشكلٍ يدعم تفاعلها بكفاءة عالية مع هذه التّغيرات، ويسهم في تعزيز صمودها واستدامتها، وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية.

ويعزو الباحث وجود تأثير إيجابي لُبعد "الاستشراف" على صيانة الموارد البشرية إلى إدراك المبحوثين بشكلٍ فعليٍّ ولملموسٍ لسياسات وإجراءات المنظمة باتجاه توفير جميع المعلومات ذات الصلة بالمستقبل، وتحليلها، والاعتماد عليها في قراءة المستقبل، والاستعداد له بشئى إمكانيات المنظمة المتاحة، وبالتالي وضع الخُطط اللازمة للتعامل مع هذا المستقبل؛ ما يساهم في صمود المنظمة، وبقائها في بيئة العمل، واستدامة أعمالها وعملياتها، وبالتالي فإنَّ ذلك يؤثر إيجابًا على الحفاظ على الموارد البشريَّة، وصيانتها من خلال شعورهم بمستوى من الأمان الوظيفي، والرَّغبة في العطاء، والاستمرار في العمل، والإبداع في تأدية المهام، وإنجاز الأعمال.

بينما يعزو الباحث عدم وجود تأثير لُبعد "الرؤية المستقبلية" كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في التأثير على صيانة الموارد البشرية إلى أنَّه وبالرغم من جهود المنظمة المبذولة في اتجاه إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز قدرتهم على المشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية من أجل تحفيزهم على تبنيها، والعمل على الوصول إليها وتحقيقها، إلَّا أنَّ الوضع السياسي والاقتصادي غير المُستقر في المحافظات الجنوبية، والذي يمتلئ بالكثير من الطَّوارئ والأزمات المُفاجئة وغير المُتوقعة يحدُّ من تأثير الرؤية المستقبلية للمنظمة على صيانة الموارد البشرية، ويُعدُّ هذا هو السبب الرَّئيس لعدم وجود تأثير للرؤية المستقبلية على صيانة الموارد البشرية.

كما يعزو الباحث أيضًا وجود تأثير إيجابي لُبعد التفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي على تحقيق صيانة الموارد البشرية إلى فاعلية إستراتيجيات وممارسات التفكير النظمي التي تتبعها المنظمة من أجل تعزيز التعلم الوظيفي للعاملين فيها، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لتبادل الخبرات والتجارب الخاصة بطبيعة عمل المنظمات الأخرى ذات العلاقة بمجال عمل المنظمة، بالإضافة إلى اعتماد المنظمة على سياسة تدريب وتطوير وبناء القدرات الإبداعية لدى الموظفين العاملين بها؛ ما يساهم في تعزيز ثقة العاملين في إمكانياتهم، وقدراتهم، وأنفسهم، ويؤثر بالتالي بشكلٍ جليٍّ على صيانة الموارد البشرية.

بينما يعزو الباحث عدم وجود تأثير لُبعد الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق صيانة الموارد البشرية إلى أنَّه وبالرغم من أنَّ المنظمة تتبَّع سياسة تعزيز التحالفات والشَّرَكَات مع المنظمات الأخرى من أجل تطوير جودة خدماتها، وتحقيق التكامل في الخدمات المقدمة إلى الجمهور المستهدف، إلَّا أنَّ تضاعف وتعاضم الاحتياجات الخاصة بالجمهور المستهدف يُثقل كاهلَ هذه المنظمات بالرغم من التحالفات والشركات التي تُقيمها، كما أنَّ ضعف التمويل الذي تواجهه المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية بشكلٍ عامٍ يؤدي إلى محدودية إمكانياتها في تحقيق التكامل مع المنظمات الشريكة، ويؤدي

إلى محدودية فُدرتها نحو المُضي فُدمًا في شراكات البحث والتطوير الخاصة بتحسين جودة مخرجاتها، وبالتالي فإنَّ هذه الأسباب قد كانت خلف عدم وجود تأثير لُبُعد الشراكة في تحقيق صيانة الموارد البشرية.

وبالنسبة لُبُعد "الدافعية"؛ فلقد أثبتت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي لُبُعد "الدافعية" على تحقيق صيانة الموارد البشرية، ويعزو الباحث وجود هذا التأثير الإيجابي لُبُعد الدافعية إلى فاعلية وكفاءة الممارسات الخاصة بتحفيز العاملين نحو العمل، وخلق دافعية داخلية لديهم لإنجاز الأعمال بكفاءة؛ حيث إنَّ عمل المنظمة على توفير مناخ ملائم لزيادة إنتاجية العاملين يُحفِّزهم نحو تحسين مستويات الأداء الفعلي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، كما أنَّ تعزيز المنظمة للعمل بأسلوب الفريق التعاوني يخلق بيئة عملٍ تعاونيةٍ مُريحةٍ، ومُستقرةٍ، ويساهم في رفع إنجازات العاملين، وإثارة التَّنَافس الإيجابي لديهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل؛ ما يؤثر وبشكل إيجابي في تحقيق صيانة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي عام للذكاء الإستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة، كما اتفقت أيضًا مع دراسة (كنوش وجعدي، 2020)، والتي أكَّدت نتائجها على وجود تأثير عام للذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة بالتطبيق على كلِّ من مؤسسة موبيليس وأوريدوا، اللتين تعملان في قطاع الاتصالات في الجزائر.

الفرضية الرئيسة الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي تعزى للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)".

قام الباحث بالإجابة على الفرضية الرئيسة الخامسة من خلال اختبار ت (Independent – Samples T Test)، واختبار ف (One Way ANOVA) وفقًا للبيانات الديموغرافية، وفيما يأتي نتائج السؤال الرئيس الخامس.

جدول 14.4: نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة.

" الذكاء الإستراتيجي "			البيانات الديموغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	
توجد فروق	0.003	ت = 3.013 الوسط للذكور = 3.53 الوسط للإناث = 3.16	النوع
توجد فروق	0.012	ف = 3.734	العمر
لا توجد فروق	0.075	ف = 2.619	المؤهل العلمي
توجد فروق	0.006	ف = 4.287	سنوات الخدمة
توجد فروق	0.003	ف = 4.189	المسمى الوظيفي
اختبار أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق			
*0.59	20 أقل من 30	50 سنة فأكثر	العمر
*0.60	30 أقل من 40		
*0.37	1 أقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر	سنوات الخدمة
*0.57	5 أقل من 10 سنوات		
*0.37	10 أقل من 15 سنة		
*1.09-	مدير برنامج/ دائرة	مدير مشروع	المسمى الوظيفي
*0.88-	منسق مشروع		

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

يتضح من خلال الجدول (14.4) نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة، حيث تشير النتائج إلى ما يأتي:

- النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.003 أقل من 0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير النوع، والفروق بين الذكور والإناث لصالح الذكور.
- العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.012 أقل من 0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير العمر، والفروق بين الذين سنوات أعمارهم (تزيد عن 50 سنة)، و (20 أقل من 30 سنة، 30 أقل من 40 سنة)، والفروق لصالح من أعمارهم تزيد عن 50 سنة.
- المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.075 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.006 أقل من 0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة والفروق بين الذين سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) و (1 أقل من 5 سنوات، 5 أقل من 10 سنوات، 10 أقل من 15 سنة) لصالح الذين سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر).

5. المسمّى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.003 أقل من 0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين الذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والفروق بين مدير مشروع ومدير برنامج لصالح مدير برنامج، وبين مدير مشروع ومنسق مشروع لصالح منسق مشروع.

يُضح من خلال نتائج التحليل السابقة وجود فروق في استجابات المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، حول متغير "الذكاء الإستراتيجي"، ويعزو الباحث السبب في اختلاف آراء واتجاهات المبحوثين حول متغير الذكاء الإستراتيجي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر إلى اختلاف ثقافتهم الشخصية وفقاً لاختلاف الفئة العمرية، وعدد سنوات الخدمة التي تؤثر على رؤية الشخص اتجاه التغيير والتجديد، بالإضافة إلى الاختلاف في وجهات النظر وفقاً للمسمى الوظيفي؛ حيث يوجد تأثير لموقع الشخص الوظيفي على رؤيته للأمور من منطلق اختلاف مسؤولياته ومهامه وصلاحيته، بينما على الصعيد الآخر فقد كشفت نتائج التحليل عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للمتغير الديمغرافي (المؤهل العلمي) نحو الذكاء الإستراتيجي، ويعزو الباحث عدم وجود فروق وفقاً لمستويات المؤهل العلمي للمستجيبين باتجاه متغير الذكاء الإستراتيجي إلى المستوى العالي من الثقافة التنظيمية والمهنية التي يتمتع بها العاملون في المنظمات الأهلية، والتي تسهم في توافق آرائهم.

الفرضية الرئيسية السادس: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول صيانة الموارد البشرية تعزى للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)".

قام الباحث بالإجابة على الفرضية الرئيسية السادسة من خلال اختبار ت (Independent – Samples T Test)، واختبار ف (One Way ANOVA) وفقاً للبيانات الديموغرافية، وفيما يأتي نتائج السؤال الرئيس السادس.

جدول 15.4: نتائج الفرضية الرئيسية السادسة.

"صيانة الموارد البشرية"			البيانات الديموغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	
توجد فروق	0.027	ت = 2.224 الوسط للذكور = 3.31 الوسط للإناث = 3.01	النوع
لا توجد فروق	0.559	ف = 0.690	العمر
لا توجد فروق	0.172	ف = 1.778	المؤهل العلمي
لا توجد فروق	0.145	ف = 1.819	سنوات الخدمة
توجد فروق	0.049	ف = 2.424	المسمى الوظيفي
اختبار أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق			
*-0.16	مدير برنامج/ دائرة	مدير مشروع	المسمى الوظيفي
*-0.10	منسق مشروع		
*-0.11	مدير مركز		

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

يُتضح من خلال الجدول (15.4) نتائج الفرضية الرئيسية السادسة، حيث تشير النتائج إلى ما يأتي:

- النوع: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.027 أقل من 0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول صيانة الموارد البشرية تعزى لمتغير النوع، والفروق بين الذكور والإناث لصالح الذكور.
- العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.559 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول صيانة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.
- المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.172 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول صيانة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.145 أكبر من 0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول صيانة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.049 أقل من 0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة الباحثين حول صيانة الموارد البشرية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي،

والفروق بين مدير مشروع ومدير برنامج لصالح مدير برنامج، وبين مدير مشروع ومنسق مشروع لصالح منسق مشروع، وبين مدير مشروع ومدير مركز لصالح مدير المركز.

يُضح من خلال نتائج التحليل السابقة عدم وجود فروق في استجابات المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، حول متغير "صيانة الموارد البشرية"، ويعزو الباحث السبب في توافق الآراء الخاصة بالمبوحين حول متغير صيانة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر إلى توافق الآراء والتقييمات بين المبوحين بغض النظر عن الاختلاف في فئاتهم العمرية، أو المؤهل التعليمي، أو سنوات خبرتهم في العمل في المنظمات الأهلية لضرورة عمل المنظمات على تحقيق الصيانة للموارد البشرية؛ من أجل الحفاظ على الكوادر البشرية المتميزة والمؤهلة، وتنمية وتطوير قدراتها وإمكانياتها، بالإضافة إلى أن صيانة الموارد البشرية تدعم تحسين أداء العاملين وولائهم للمنظمة، وبالتالي تحسين مستويات إنتاجيتهم، وتحسين مخرجات المنظمة للفئات المستهدفة.

بينما أثبتت نتائج التحليل وجود فروق في آراء المبوحين تُعزى لمتغير النوع، والفروق كانت لصالح الذكور، كما توجد فروق في استجابات المبوحين تجاه صيانة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لصالح الفئات الوظيفية الأعلى؛ ما يُشير إلى تغير توجهاتهم بحسب تغير مستوياتهم الوظيفية، وما يرتبط بها من اختلاف في المسؤوليات والصلاحيات والمهام، بالإضافة إلى الاختلاف في توجهات المبوحين وفقاً للنوع، وذلك بسبب اختلاف احتياجات العاملين وفقاً لقدراتهم وإمكانياتهم الخاصة باختلاف الجندر؛ ما أدى إلى اختلاف آرائهم وتقديراتهم تجاه صيانة الموارد البشرية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

تناولت الدراسة الحالية البحث في المفاهيم ذات الصلة بمحور الذكاء الإستراتيجي، وسعت إلى الكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ولتحقيق هذا الغرض؛ اعتمد الباحث على استعراض المفاهيم الخاصة بمتغيري الدراسة: المتغير المستقل، والذي تمثل في الذكاء الإستراتيجي؛ والمتغير التابع، والذي تمثل في صيانة الموارد البشرية، وأبعادهما، ومن ثمّ تمّ تدعيم الإطار النظري بالإطار التطبيقي للدراسة الحالية؛ حيث تمّ التوصل في سياقه إلى مجموعة من النتائج، والتي في ضوئها تمّ الخروج بمجموعة من التوصيات المقترحة.

2.5 النتائج:

من خلال الاعتماد على الأهداف التي صيغت في الدراسة الحالية، وتمّ تحقيقها من خلال الإجراءات التطبيقية للدراسة، والتي بدورها أجابت عن أسئلة الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي تمّ تصميمها للإجابة عن هذه الأسئلة، وذلك من أجل الكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كالآتي:

1.2.5. النتائج الخاصة بمستويات التزام المنظمات بتطبيق "الذكاء الإستراتيجي" وتحقيق "صيانة الموارد البشرية":

1. وجود تقييم إيجابي مرتفع من وجهة نظر المستجيبين نحو التزام المنظمات الأهلية بتطبيق الجوانب الخاصة بالذكاء الإستراتيجي (بوزن نسبي بلغ 68%)؛ ما يشير إلى توافر التزام المنظمات بتطبيق الجوانب الخاصة بالذكاء الإستراتيجي في إطار توجُّهاتها نحو اتِّباع الأساليب الإستراتيجية الحديثة.
2. وجود مستوى تقييم متوسط في اتجاهات المبحوثين نحو صيانة الموارد البشرية (بوزن نسبي بلغ 64.2%)؛ ما يوضِّح حاجة المنظمات لتعزيز صيانة الموارد البشرية فيها.
3. احتلت فاعلية بُعد "الاستشراف" المرتبة الأولى بوزن نسبي (69%)، واحتلَّ بُعد "الرؤية المستقبلية" المرتبة الثانية بوزن نسبي (68.8%)، بينما جاء في المرتبة الثالثة بُعد "التفكير النظمي" بوزن نسبي (68.4%)، وفي المرتبة الرابعة بُعد "الشراكة" بوزن نسبي (68%)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بُعد "الدافعية" بوزن نسبي مقداره (65.8%)، وتشير هذه النتيجة إلى توافر أبعاد ومقومات تطبيق الجوانب الخاصة بالذكاء الإستراتيجي في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

2.2.5. النتائج الخاصة بأثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية:

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية، وهذا يشير إلى أنَّ أيَّ زيادة في تطبيق المنظمات للجوانب الخاصة بالذكاء الإستراتيجي سوف تُسهم في زيادة تحسين صيانة الموارد البشرية في نفس المنظمات.
2. وجود أثر إيجابي عام للذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية، وتشير هذه النتيجة إلى مدى كفاءة وفاعلية تبني وتطبيق المنظمات الأهلية للممارسات الذكاء الإستراتيجي كأحد الأساليب الإستراتيجية الحديثة؛ ما يؤدي إلى حفاظ المنظمات على مواردها البشرية، وتمييزها، وبالتالي تحقيق صيانة الموارد البشرية.
3. عدم وجود أثر معنوي للاستشراف في صيانة الموارد البشرية، حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.487 أكبر من (0.05)؛ ما يدل على عدم مساهمة الاستشراف في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية.
4. وجود أثر معنوي للتفكير النظمي في صيانة الموارد البشرية، حيث بلغ قيمة الأثر (0.31) بمستوى الدلالة = 0.003 أقل من (0.05)؛ ما يؤكد أنَّ الزيادة مستوى التفكير النظمي بمقدار وحدة واحدة

- سوف تسهم في زيادة صيانة الموارد البشرية بمقدار (0.31)، ويدل ذلك على براعة المنظمات الأهلية في تطبيق الجوانب الخاصة بالتفكير النظمي؛ ما يؤثر إيجاباً في صيانة الموارد البشرية.
5. عدم وجود أثر معنوي للرؤية المستقبلية في صيانة الموارد البشرية، حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.497 أكبر من (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى عدم فاعلية الرؤية المستقبلية في صيانة الموارد البشرية.
6. عدم وجود أثر معنوي للشراكة في صيانة الموارد البشرية، حيث بلغ مستوى الدلالة = 0.999 أكبر من (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أنه رغم تعزيز المنظمات الأهلية للشراكات والتحالفات، إلا أنها لا تسهم في صيانة الموارد البشرية.
7. وجود أثر معنوي للدافعية في صيانة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة الأثر (0.69) بمستوى الدلالة = 0.000 أقل من (0.05)؛ ما يؤكد أن الزيادة في مستوى الدافعية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة صيانة الموارد البشرية بمقدار (0.69)، وتشير هذه النتيجة إلى فاعلية تطبيق المنظمات الأهلية للجوانب الخاصة بتحفيز العاملين، وزيادة دافعيتهم نحو تحسين الأداء والمخرجات، وزيادة ولائهم للمنظمة؛ ما يسهم في تحقيق صيانة الموارد البشرية.

3.5 التوصيات:

يُعد الذكاء الإستراتيجي أحد الأساليب الاستراتيجية الحديثة في إدارة المنظمات لأنه يتميز باستخدام القادة لأكثر الأساليب براعة من أجل الوصول إلى تحسين جودة الأداء الفعلي في منظماتهم بما ينعكس إيجاباً على صيانة الموارد البشرية لديهم لذلك حظي البحث في هذا المجال على اهتمام كبير من المختصين والباحثين وذلك لأهميته في تعزيز صمود واستدامة أعمال المنظمات.

وفي سياق الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم عرضها في الدراسة الحالية والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجانب التطبيقي للدراسة، خرج الباحث بمجموعة من التوصيات، وهي:

1.3.5.1.3.5 توصيات عامة:

يُعد الذكاء الإستراتيجي أحد الأساليب الاستراتيجية الحديثة في إدارة المنظمات؛ لأنه يتميز باستخدام القادة لأكثر الأساليب براعة؛ من أجل الوصول إلى تحسين جودة الأداء الفعلي في منظماتهم بما ينعكس إيجاباً على صيانة الموارد البشرية لديهم؛ لذلك حظي البحث في هذا المجال على اهتمام كبير من الاختصاصيين والباحثين، وذلك لأهميته في تعزيز صمود واستدامة أعمال المنظمات.

وفي سياق الإطار النظري والدراسات السابقة التي تمّ عرضها في الدراسة الحاليّة، والنتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال الجانب التطبيقي للدراسة؛ خرج الباحث بمجموعة من التوصيات، وهي كما يأتي:

أولاً- توصيات عامّة:

1. توصي الدراسة المنظمات الأهليّة بضرورة الالتزام بنتبّي وتطبيق الممارسات الخاصة بالذكاء الإستراتيجي باعتباره أحد الأساليب الدّاعمة لفاعلية التخطيط الإستراتيجي فيها، وذلك من أجل تحسين عملياتها، وتحسين مستويات أدائها لأعمالها، وبالتالي الوصول إلى حالةٍ من الاستقرار والاستدامة في تقديم خدماتها للمجتمع الفلسطيني المستهدف.
2. ضرورة عمل قيادة المنظمات الأهلية بضرورة تعزيز التنسيق بينها وبين المنظمات الأخرى؛ من أجل العمل على تعزيز المفاهيم ذات الصلة بممارسات الذكاء الإستراتيجي، ونشر التّجارب المختلفة لهذه الممارسات، بالاعتماد على تنفيذ ورش العمل والندوات التي توضّح فاعليتها في تحسين جودة التخطيط الإستراتيجي للمنظّمات، ودعم قدرتها على الاستدامة في ظلّ المتغيرات السريعة في بيئة عمل المحافظات الجنوبية.
3. ضرورة اهتمام المنظمات الأهلية بتوفير جميع الإمكانيات والمقدّرات التي تدعم تحسين ممارسات الذكاء الإستراتيجي بما يضمن حفاظها على مواردها البشرية وتمميتها، وبالتالي تحسين مستويات الأداء الفعلي فيها بما ينعكس على جودة مخرجاتها للمجتمع الفلسطيني.

ثانياً- التّوصيات الخاصّة بالذكاء الإستراتيجي:

1. ضرورة اهتمام المنظمات الأهلية باعتماد الذكاء الإستراتيجي كجزء أصيلٍ من ثقافة المنظّمة؛ لما له من تأثير إيجابي ملموس على فاعلية اتخاذ القرارات فيها.
2. ضرورة الاهتمام بتعزيز مستويات الاستشراف، والتفكير النظمي، والشراكة لدى مُتخذي القرار، والقائمين على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية؛ من أجل تحسين مستويات صيانة الموارد البشرية فيها، وبالتالي تعزيز استدامة عملياتها وأدائها المؤسسي.
3. ضرورة تنفيذ المنظمات الأهلية لدورات تخصصية في مجال ممارسات الذكاء الإستراتيجي؛ بهدف تعزيز قدرة صانعي القرار على اتّباع أفضل الممارسات في هذا المجال بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل الداخلية للمنظّمات.

ثالثاً- التّوصيات الخاصّة بصيانة الموارد البشرية:

1. توصي الدراسة المنظمات الأهلية بضرورة تبادل الخبرات والتجارب الخاصة بصيانة الموارد البشرية؛ من أجل دعم ولاء العاملين، والاستقرار الوظيفي للعاملين فيها، وبالتالي دعم استدامة عملياتها وأعمالها في المجتمع الفلسطيني؛ ما يؤدي لتحقيق أعلى جودة مخرجات ممكنة نتيجة التميز في تنظيم بيئة العمل الوظيفية للعاملين بها.
2. ضرورة اهتمام المنظمات الأهلية ببرامج صيانة الموارد البشرية، وتطبيق برامج الرعاية الصحية، والسلامة المهنية، والعوائد المالية، والرّافهية الاجتماعية؛ لما لها من تأثير إيجابي على أداء العاملين فيها.
3. ضرورة بدّل المنظمات الأهلية للمزيد من الجهد في إطار الاهتمام بالموظفين، وتعزيز شعورهم بالانتماء للعمل في المنظمة من أجل تحسين مستويات إنتاجيتهم.

جدول 1.5: التحقق من نتائج الدراسة.

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
ما هو مستوى ممارسة الذكاء الإستراتيجي بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	التعرّف على مستوى ممارسة الذكاء الإستراتيجي بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تمّ التحقق من الهدف	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (3.4) نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومتغيري الدراسة الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية.
ما هو مستوى صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	التعرف على مستوى صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تمّ التحقق من الهدف	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (3.4) نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومتغيري الدراسة الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية.
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	الكشف عن العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تمّ التحقق من الهدف	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (12.4) نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
هل يوجد أثر ذو دلالة	الكشف عن أثر ممارسة	تمّ التحقق من الهدف	من خلال نتائج الدراسة

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الذكاء الإستراتيجي بأبعاده في الدراسة: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الشراكة والدافعية) على صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	الذكاء الإستراتيجي بأبعاده في الدراسة: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الشراكة والدافعية) في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.		التطبيقية جدول (13.4) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية.
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ممارسات الذكاء الإستراتيجي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟	معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات الذكاء الإستراتيجي التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).	تم التحقق من الهدف	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (14.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي والتي تُعزى للبيانات الديموغرافية.
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول صيانة الموارد البشرية التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟	معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات صيانة الموارد البشرية والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).	تم التحقق من الهدف	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (15.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين صيانة الموارد البشرية والتي تُعزى للبيانات الديموغرافية.

2.3.5. عناوين مقترحة لدراسات مستقبلية:

يعدُّ هذا البحث بمنزلة مساهمة علمية في مجال ممارسات الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية، وهو من المواضيع التي تحتاج إلى تسليط الضوء عليها، خصوصاً في مجال عمل المنظمات الأهلية؛ وعليه يقترح الباحث مجموعة من العناوين الخاصة بدراسات مستقبلية:

1. أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز وصول المنظمات الأهلية للميزة التنافسية.
2. أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالمنظمات الأهلية.
3. أثر نظم تكنولوجيا المعلومات على تحسين ممارسات الذكاء الإستراتيجي.
4. أثر صيانة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية.

المصادر والمراجع

أولاً- المراجع العربية:

1. أبو سنيينة، م.، (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
2. أبو شعير، م.، (2016). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي "دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
3. أبو الغنم، خ.، (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية و الاقتصادية.
4. الأعرم، ع.، (2012). أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
5. أمين، ه.، (2014). دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، كتاب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق.
6. البياري، س.، (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
7. الجبوسي، أ.، (2017). تأثير المنظمات الأهلية الفلسطينية على مستوى المشاركة السياسية 1994-2016، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
8. الحبيب، ر. والسultan، م.، (2021). أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس والثلاثون، السعودية.
9. حجازي، ن.، (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
10. الحلايية، غ.، (2013)، بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
11. الحميري، ب.، والمهدي، ع.، (2019). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

- المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق.
12. خضر، ش.، (2015). إسهام صيانة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الريادي، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، مؤتمر جامعة التنمية البشرية في السليمانية، العراق.
13. الديرمللي، إ.، (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات العمل التنموي على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
14. دياب، ه.، (2020). ممارسات MEAL: (المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم) وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
15. الزعائين، ق.، (2020). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستقرار الوظيفي دراسة تطبيقية على اتحاد لجان العمل الصحي _ المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
16. الزنط، ه.، (2017). نظم المعلومات الإدارية وانعكاسها على تطوير الذكاء الإستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
17. السعيد، ي.، (2013). دور العلاقات العامة في تحديد الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز الكويتين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
18. صافي، ه.، (2020). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في منظمات المجتمع المدني NGOs، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
19. صالح وأحمد علي، (2010). الإدارات بالذكاء نهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، كتاب، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
20. الطناني، س.، (2020). دور إستراتيجيات المنظمات الأهلية في تمكين المرأة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
21. الطناني، س.، (2020). دور إستراتيجيات المنظمات الأهلية في تمكين المرأة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
22. عبيد، م.، (2015). علاقة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين ورضاهم الوظيفي، دراسة ميدانية لقطاع الفنادق - قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
23. عثمان، م.، (2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات "دراسة

- حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية.
24. العريضي، ص.، (2014). برنامج تدريبي مقترح لزيادة مستوى السلامة المهنية وعلاقته بالكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
25. عودة، س.، (2012). أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
26. الغلابيني، م.، (2015). علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
27. فائق، ت. وعبد، ع.، (2018). دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الفالوجة، العراق.
28. الفقعاوي، م.، (2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
29. فلاق وخرشي، (2017). مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، نشرت في مجلة الريادة لاقتصادات الأعمال.
30. قاسم، س.، (2011)، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
31. القردحجي، م.، (2013). أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
32. القرني، ع.، (2019). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك، بحث محكم نشر في جامعة تبوك، العراق.
33. كنوش م.، وجعدي، ن.، (2020). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدوا، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر.
34. لعلايمية، ع.، (2015). أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال عنابة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

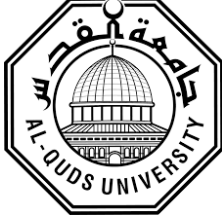
35. لعلايمية، م.، (2015). أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية لمؤسسة فرنتيال Ferial -عنابة- الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
36. المجدلاوي، ر.، (2020). أثر ممارسات تخطيط السيناريو على التميز المؤسسي في المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية (دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
37. مسغوني، آ. وشوية، س، س.، (2015). آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط - بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
38. مسلم، ت.، (2015). أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
39. مطر، م.، (2018). دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة المتعلمة دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
40. ملحم، م.، (2017). دور منظمات المجتمع المدني في تدعيم التنمية الشاملة، مؤتمر "الإدارة العامة تحت الضغط: نحو إدارة عامّة مرنة، متجاوبة، تعاونية وتحولية"، جامعة بيرزيت، فلسطين.
41. المناصرة، ع.، (2019). واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
42. الناصر، ع.، (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، كتاب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
43. الهاييل، وعائش، (2012). تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، بحث مُحكَّم نشر في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين.
44. وزوز، ع.، (2019). التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
45. ياغي، د.، (2017). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات الأهلية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

1. Abuzaid, A., (2017). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies, International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)
2. Ajibola, K., (2019). Influence of human resource maintenance training practice on employee engagement in Nigeria Manufacturing Firms, Osun State University.
3. Armstrong, M., (2010). Armstrong's essential human resource management Practice: A guide to people management. London Philadelphia, New Dehli: Kogan Page.
4. Beheshtifar, M., (2013). HR Maintenance: A Vital Factor to Promote Job Commitment, rafsanjan branch, Islamic Azad University.
5. Betterworks, (2021). 8 of the Biggest Challenges for HR in 2021, Performance Management, <https://www.betterworks.com/8-of-the-biggest-challenges-for-hr>
6. Bhowal, M., & Saini, D. (2019). Employee Engagement Strategies With Special Focus on Indian Firms, Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations. Hershey.
7. Esmaeili, M., (2014). A STUDY ON THE EFFECT OF THE STRATEGIC INTELLIGENCE ON DECISION MAKING AND STRATEGIC PLANNING, International Journal of Asian Social Science.
8. Lange, Veth, Emans, Van der Heijden & Korzilius, (2015). Development (f)or Maintenance? An Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 26, no. 1
9. Maccoby, M., (2011). Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change", International Society for Performance Improvement, Vol.50, No3.
10. Maccoby, Michael. Norman, Clifford. Norman, C.Jane. Margolies Richard (2013). Transforming Health Care Leadership: A System Guide to Improve Patient Care, Decrease Costs, and Improve Population Hleath, Jossey-Bass, San Francisco
11. Muathe, S., (2021). Strategic Intelligence and Firm Performance: An Analysis of the Mediating Role of Dynamic Capabilities from Commercial Banks in Kenya, study, kenyatta University, Research Gate.
12. O'Hara, Haslam, Kazi, Twumasi & Haslam, (2015). Proactive occupational safety and health management: promoting good health and good business, Loughborough university
13. Shahraki, Keivani & Ansari, (2021). An Investigation of the Impacts of Strategic Intelligence on Improving Organizational Innovation, Research Gate.

- 14.Slaughter, (2017): 3 responsibilities every government has towards its citizens, World Economic Forum
- 15.Waghmare, S., (2019). STRATEGIC INTELLIGENCE AND ITS IMPORTANCE IN MANAGEMENT OF ORGANISATION, Indira Institute of Management, Pune, India

الملاحق

ملحق 1: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء المؤسسات والتنمية البشرية

الدكتور/..... حفظكم الله ورعاكم ،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع: استبانة

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:
أثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية في المحافظات
الجنوبية الفلسطينية

في إطار البحث في مفهوم الذكاء الإستراتيجي وأثره في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، فإنه تسرني مساعدتكم في تحكيم الاستبانة الخاصة بأثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء القدرات والتنمية البشرية من جامعة القدس - أبو ديس؛ لذا وفي إطار تعزيز متطلبات الصدق للأداة البحثية، فإنه تسرني مساهمتكم العلمية القيّمة في تحكيم الاستبانة المرفقة لحضرتكم لغايات استخدامها في الرسالة المذكورة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: وليد أبو نصار

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع		
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
2. العمر		
<input type="checkbox"/> من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر	
3. المؤهل العلمي		
<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	
<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)		
4. سنوات الخدمة		
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
<input type="checkbox"/> 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	
5. المسمى الوظيفي		
<input type="checkbox"/> مدير بنامج/ دائرة	<input type="checkbox"/> منسق مشروع	<input type="checkbox"/> إداري
<input type="checkbox"/> مدير مشروع	<input type="checkbox"/> مدير مركز	<input type="checkbox"/> أخرى --- وضّح؟

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي						
ويُعرف بأنه: أساس التفكير الإستراتيجي الفعّال الذي يُمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات إستراتيجية، من شأنها تحقيق الريادة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة من خلال الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة والدافعية (الأيوبي والبوجي، 2020).						
البعد الأول: الاستشراف						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تستطيع إدارة المنظمة قراءة المستقبل بشكل واضح عند تطوير إستراتيجيتها طويلة المدى.					
2.	تتوفر لدى إدارة المنظمة الخبرات والإمكانيات الكافية لاستشراف الأحداث المستقبلية.					
3.	تستثمر المنظمة الفرص المتاحة بالشكل الأمثل الذي يُسهم في تحقيق أهدافها المرجوة.					
4.	تتوقع إدارة المنظمة التغييرات التي قد تحدث في مسارها الإستراتيجي.					
5.	تتم عملية صنع القرار في المنظمة من خلال الاستناد إلى استقراء تحليلي دقيق للمستقبل، وما قد يحتويه من تغييرات ومستجدات.					
6.	تمتلك إدارة المنظمة القدرة الريادية المتميزة القادرة على الإبداع في ضوء التصورات المستقبلية.					
البعد الثاني: التفكير النظمي						
1.	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على قراءة الأفكار الجديدة مجتمعة للحصول على فكرة متكاملة.					
2.	تستطيع إدارة المنظمة تحليل العوامل البيئية المختلفة وربطها مع بعضها البعض من أجل فهم آلية التعامل معها.					
3.	تسعى إدارة المنظمة لاعتماد طرق جديدة مبتكرة من أجل تعزيز التعلم الوظيفي والمعرفة.					
4.	تعمل إدارة المنظمة بشكل متكامل ومتناسق لتحقيق الأهداف المرجوة.					
5.	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على ابتكار حلول ذكية للمشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل.					
6.	تستطيع إدارة المنظمة تحليل المشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل من زوايا مختلفة؛ ما يُسهم في الوقاية منها ونقادتها في المستقبل.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثالث: الرؤية المستقبلية						
1.	تطور المنظمة رؤيتها المستقبلية بشكل يعكس صورتها الذهنية التي تسعى إلى الوصول اليها بشكل مثالي.					
2.	تتسم الرؤية المستقبلية للمنظمة بالمرونة الكافية للتعاطي مع المستجدات التي قد تحدث في البيئة المستقبلية.					
3.	توضح الرؤية المستقبلية ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل بشكل واقعي وقابل للتطبيق.					
4.	تعمل المنظمة على تحفيز العاملين لتبني رؤيتها المستقبلية من أجل تعزيز تحقيق أهدافها المرجوة.					
5.	تعزز المنظمة مشاركة العاملين لديها في تطوير رؤيتها المستقبلية.					
6.	تستفيد إدارة المنظمة من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى في تطوير رؤيتها المستقبلية.					
البعد الرابع: الشراكة						
1	تهتم المنظمة بتعزيز الشراكات والتحالفات من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة للجمهور المستهدف.					
2	تعتمد المنظمة على أسلوب الشراكة لتعزيز على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة.					
3	تعمل المنظمة على تعزيز الشراكات مع المنظمات الأخرى من أجل تطوير إمكانيات وقدرات العاملين لديها.					
4	تعتمد المنظمة على أسلوب الشراكات من أجل توفير الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال.					
5	تهتم المنظمة بتعزيز الشراكات في مجال البحث والتطوير من أجل تطوير خدماتها المقدمة للفئات المستهدفة.					
6	تسعى المنظمة إلى تعزيز تحالفاتها وشراكاتها الإستراتيجية من أجل توسيع انتشارها الجغرافي.					
البعد الخامس: الدافعية						
1.	توفر المنظمة مناخًا ملائمًا لزيادة دافعية الموظفين للعمل.					
2.	تقوم المنظمة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية.					
3.	تسعى المنظمة إلى إثارة دافعية العاملين لديها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.					
4.	تتبنى المنظمة أسلوب العمل التعاوني لتحسين إنجازات العاملين.					
5.	تقوم المنظمة بإثارة التنافس الإيجابي لدى العاملين لتحسين مستوى إنجازاتهم.					
6.	تشجع المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعرفة من أجل بناء قدراتهم الوظيفية.					

المحور الثاني: صيانة الموارد البشرية

وتُعرف بأنها: عبارة عن ممارسات مهمة في المنظمات على اختلاف أنواعها، تهتم بتحسين ظروف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم من أجل تحقيق الأداء التنظيمي الفعّال، بما يضمن نجاح المنظمة، ويحقق أهدافها، ويدعم تحقيق الميزة التنافسية (Waghmare, 2019).

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تلتزم المنظمة بخلق بيئة عمل آمنة ومستقرة للعاملين.					
2.	توفر المنظمة الإرشادات التوجيهية بغرض توضيح إجراءات السلامة المهنية للعاملين.					
3.	تقوم المنظمة بعقد اجتماعات دورية منتظمة لتعريف العاملين بمخاطر العمل وسبل تفاديها.					
4.	يتم تحسين إجراءات السلامة المهنية للعاملين في المنظمة بشكل منتظم.					
5.	تراعي إدارة المنظمة مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
6.	توفر المنظمة تأمين صحي للعاملين وأسرهم.					
7.	تراعي إدارة المنظمة النواحي الإنسانية للعاملين.					
8.	تقوم المنظمة بتوفير تأمين خاص بحوادث العمل للعاملين لديها.					
9.	يتوفر لدى المنظمة سجل طبي للعاملين خاص بحوادث العمل.					
10.	تتعاقد المنظمة مع أطباء اختصاص من أجل توفير الرعاية الصحية للعاملين لديها.					
11.	تهتم المنظمة بتوفير أماكن خاصة لاستخدام العاملين في وقت الاستراحة.					
12.	توفر المنظمة وجبة طعام بأسعار مُلائمة للعاملين.					
13.	توفر المنظمة بدل مواصلات للعاملين.					
14.	تقدم المنظمة تسهيلات في منح القروض للعاملين في حالات الزواج والمرض والاحتياجات الطارئة.					
15.	تشارك إدارة المنظمة العاملين لديها في مناسباتهم الاجتماعية والدينية.					
16.	يتوفر لدى المنظمة نظام عوائد مالية عادل للعاملين لديها.					
17.	تستخدم المنظمة سلم الرواتب كوسيلة لتحفيز ومكافأة الموظفين المتميزين.					

م.م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18.	تتناسب الأجر مع المجهود الذي يبذله العامل.					
19.	تتبع المنظمة العدالة في توزيع الأجر والمكافآت على العاملين.					
20.	تضع المنظمة مخطط واضح للتطور التدريجي للعاملين؛ ما يعزز وصول العاملين لأهدافهم وتطلعاتهم.					

وشكراً لحسن تعاونكم،،،

ملحق 2: أسماء السادة المحكمين.

الجامعة	الاسم	م.
جامعة القدس المفتوحة	د. محمد شتيوي	.1
جامعة القدس المفتوحة	د. جلال شبات	.2
جامعة القدس المفتوحة	د. نبيل اللوح	.3
جامعة القدس المفتوحة	د. محمود الشنطي	.4
الجامعة الإسلامية	د. محمد المدهون	.5
جامعة الأقصى	د. أيمن الديراوي	.6
جامعة الأزهر	د. محمد فارس	.7
جامعة الأزهر	د. مروان الأغا	.8
جامعة الأزهر	د. بلال البشيتي	.9

فهرس الملاحق

- ملحق 1: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة..... 99
- ملحق 2: أسماء السادة المحكمين..... 105

فهرس الأشكال

- شكل 1.1: نموذج أبعاد الدراسة.....9
- شكل 1.4: التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي".....73
- شكل 2.4: التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية".....74
- شكل 3.4: نتائج نموذج الدراسة.....79

فهرس الجداول

- جدول 1.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي.....8
- جدول 2.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع: صيانة الموارد البشرية.....8
- جدول 1.2: مفهوم الذكاء الإستراتيجي.....13
- جدول 2.2: مفهوم صيانة الموارد البشرية.....21
- جدول 3.2: عدد المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية.....33
- جدول 4.2: عدد المنظمات الأهلية بحسب مجال العمل.....34
- جدول 1.3: نتائج صدق الاتساق الداخلي والبنائي للذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية... 52
- جدول 2.3: نتائج الاستبانة.....54
- جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية (عدد المستجيبين=203).....56
- جدول 2.4: المقياس المعتمد في الاستبانة.....57
- جدول 3.4: النتائج الوصفية لتحليل الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية.....58
- جدول 4.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الأول "الاستشراف".....60
- جدول 5.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثاني "التفكير النظامي".....62
- جدول 6.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثالث "الرؤية المستقبلية".....64
- جدول 7.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الرابع "الشراكة".....66
- جدول 8.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الخامس "الدافعية".....68
- جدول 9.4: النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الثاني "صيانة الموارد البشرية".....70
- جدول 10.4: نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي".....73
- جدول 11.4: نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية".....74
- جدول 12.4: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وصيانة الموارد البشرية.....76
- جدول 13.4: نتائج أثر الذكاء الإستراتيجي على صيانة الموارد البشرية.....78
- جدول 14.4: نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة.....81
- جدول 15.4: نتائج الفرضية الرئيسة السادسة.....84
- جدول 1.5: التحقق من نتائج الدراسة.....90

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكرٌ وعران
ج.....	مصطلحات الدّراسة:
د.....	المُلخص:
ه.....	ABSTRACT
1.....	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
1.....	1.1 مقدمة الدّراسة.
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	1.3.1. الأهمية العلمية:
4.....	2.3.1. الأهمية العملية:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 فرضيات الدراسة:
7.....	6.1 حدود الدراسة:
7.....	7.1 مُتغيرات الدراسة:
9.....	8.1 محددات ومعوقات الدراسة
10.....	9.1 هيكلية الدراسة
11.....	2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	1.2 المبحث الأول: الذكاء الإستراتيجي
11.....	1.1.2. مقدمة:
12.....	2.1.2. ماهية الذكاء الإستراتيجي:
14.....	3.1.2. أهمية الذكاء الإستراتيجي:
15.....	4.1.2. أهداف الذكاء الاستراتيجي:
16.....	5.1.2. خصائص الذكاء الإستراتيجي:
16.....	6.1.2. الآليات التي تزيد من فاعلية الذكاء الإستراتيجي في المنظمة:
17.....	7.1.2. أبعاد الذكاء الإستراتيجي:
17.....	1.7.1.2. البُعد الأول: الاستشراق:
18.....	2.7.1.2. البُعد الثاني: التفكير النُظمي:

- 18 3.7.1.2. البُعد الثالث: الرؤية المستقبلية: 18
- 18 4.7.1.2. البُعد الرابع: الشراكة: 18
- 19 5.7.1.2. البُعد الخامس: الدافعية: 19
- 20 2.2 المبحث الثاني: صيانة الموارد البشرية: 20
- 20 1.2.2. مقدمة: 20
- 21 2.2.2. ماهية صيانة الموارد البشرية: 21
- 22 3.2.2. أهمية صيانة الموارد البشرية: 22
- 22 4.2.2. أهداف صيانة الموارد البشرية: 22
- 23 5.2.2. المراحل الرئيسية في صيانة الموارد البشرية: 23
- 23 1.5.2.2. إشراك القوى العاملة: 23
- 24 2.5.2.2. استقطاب المواهب إلى المنظمة: 24
- 24 3.5.2.2. إدارة العلاقات: 24
- 24 4.5.2.2. إستراتيجيات التدريب والتطوير: 24
- 24 5.5.2.2. الاحتفاظ بالمواهب: 24
- 24 6.2.2. أبعاد صيانة الموارد البشرية: 24
- 25 1.6.2.2. البُعد الأول: السلامة المهنية: 25
- 25 2.6.2.2. البُعد الثاني: الرعاية الصحية: 25
- 26 3.6.2.2. البُعد الثالث: الخدمات الاجتماعية: 26
- 26 4.6.2.2. البُعد الرابع: العوائد المالية: 26
- 28 3.2 المبحث الثالث: المنظمات الأهلية: 28
- 28 1.3.2. مقدمة: 28
- 29 2.3.2. ماهية المنظمات الأهلية: 29
- 30 3.3.2. أهداف المنظمات الأهلية الفلسطينية: 30
- 31 4.3.2. خصائص المنظمات الأهلية: 31
- 31 5.3.2. التحديات والمعوقات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية: 31
- 32 6.3.2. إحصائية المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية: 32
- 35 4.2 الدراسات السابقة والتعقيب عليها 35
- 35 1.4.2. مقدمة: 35
- 35 2.4.2. المحور الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي": 35
- 42 3.4.2. المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع "صيانة الموارد البشرية": 42

46	4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:
46	5.4.2. ما يُميّز الدراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة:
47	6.4.2. الفجوة البحثية:
49	3 الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
49	1.3 تمهيد:
49	2.3 منهج الدراسة:
50	3.3 مجتمع الدراسة:
50	1.3.3. عينة الدراسة الفعلية:
50	2.3.3. توزيع الاستبانة ونسبة الاسترداد:
51	4.3 مكوّنات الاستبانة:
51	5.3 صدق وثبات الاستبانة:
51	1.5.3. التّأصيل النظري والعلمي لمتغيرات الدراسة:
51	2.5.3. صدق المُحكّمين:
52	3.5.3. صدق الاتّساق الداخلي والبنائي ودرجة التشبّع:
53	4.5.3. ثبات الاستبانة:
54	6.3 مبررات استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة
54	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
56	4 الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج
56	1.4 تمهيد:
56	2.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية:
57	3.4 المقياس المعتمد في الاستبانة (المحك المعتمد):
57	4.4 النتائج الوصفية لتحليل أبعاد الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بشكلٍ عام:
60	5.4 النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الأول "الذكاء الإستراتيجي":
60	1.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الأول "الاستشراف":
62	2.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثاني "التفكير النظمي":
63	3.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الثالث "الرؤية المستقبلية":
65	4.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الرابع "الشراكة":
67	5.5.4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات البعد الخامس "الدّافعية":
69	6.4 النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الثاني "صيانة الموارد البشرية":
72	7.4 التحليل العاملي التوكيدي:

72	1.7.4. التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الذكاء الإستراتيجي":
73	2.7.4. التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "صيانة الموارد البشرية":
75	8.4 الإجابة على فرضيات الدراسة:
86	5 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
86	1.5 مقدمة:
86	2.5 النتائج:
	1.2.5. النتائج الخاصة بمستويات التزام المنظمات بتطبيق "الذكاء الإستراتيجي"
87	وتحقيق "صيانة الموارد البشرية":
87	2.2.5. النتائج الخاصة بأثر الذكاء الإستراتيجي في صيانة الموارد البشرية:
88	3.5 التوصيات:
88	1.3.5. توصيات عامّة:
91	2.3.5. عناوين مقترحة لدراسات مستقبلية:
93	المصادر والمراجع.
99	الملاحق
106	فهرس الملاحق.
107	فهرس الأشكال.
108	فهرس الجداول.