

## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية

د. أحمد إبراهيم حماد\*  
د. محمد عبد اشتيوي\*  
أ. محمود احمد النحال\*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية المرئية - المحافظات الجنوبية. تكون مجتمع الدراسة من (637) عاملاً وعاملة في خمس مؤسسات إعلامية فلسطينية وهي (تلفزيون فلسطين، قناة الأقصى، قناة فلسطين اليوم، قناة الكوفية، قناة القدس اليوم) وتكونت العينة من 242 استبانة تم استردادها من أصل 253 وزعت على مجتمع الدراسة ووصلت نسبة الاسترداد (95.7%) وتوصلت الدراسة لوجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال الأداء المؤسسي وصلت لـ (77.11%) وأظهرت النتائج وجود تأثيراً جوهرياً دالاً إحصائياً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي ويفسر بما نسبته (81%) من مستوى الأداء المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة. وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها استحداث وحدة تنظيمية تعنى بالذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات تكون مهمتها تزويد المؤسسات بالمعلومات المطلوبة والاسهام في رسم معالم مستقبلها واجراء التقييمات الدورية لطبيعة الأداء في المؤسسة وأنشطتها. كلمات مفتاحية: الذكاء الاستراتيجي - تطوير الأداء المؤسسي - الاعلام المرئي الفلسطيني

د. أحمد إبراهيم حماد - أستاذ الإعلام المساعد جامعة الأقصى  
د. محمد عبد اشتيوي - أستاذ إدارة الاعمال المشارك جامعة القدس المفتوحة  
أ. محمود أحمد النحال - ماجستير القيادة والإدارة جامعة الأقصى

**The Impact of Strategic Intelligence on Developing Institutional Performance  
in Palestinian Visual Media Institutions**

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of strategic intelligence on improving institutional performance in Palestinian media institutions - the Southern Governorates.

The study population consisted of (637) male and female workers in five Palestinian media institutions, namely (Palestine TV, Al-Aqsa TV, Palestine Today TV, Al-Kufiyah TV, Al-Quds Al-Youm TV). (95.7%)

The study concluded that there is a large approval in the field of institutional performance, which reached (77.11%), and the results showed a significant and statistically significant impact of the dimensions of strategic intelligence in improving institutional performance, which is explained by (81%) of the level of institutional performance in the institutions under study.

The study concluded with a set of results, the most important of which is the creation of an organizational unit concerned with strategic intelligence within institutions, whose mission is to provide institutions with the required information, contribute to shaping their future, and conduct periodic evaluations of the nature of performance in the institution and its activities.

## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

### مقدمة:

وتطورها الديناميكي، فالذكاء الاستراتيجي يوفر قراءات وتحليلات مسبقة لجميع التحديات المتوقع حدوثها مستقبلاً في ظل التغيّر المستمر والمُعقّد في بيئة المؤسسة.

ويُعتبر مستوى الأداء المؤسسي لمؤسسة ما عن تعلق هذه المؤسسة بأهدافها وقدرتها على إنجازها، وهو ما يدعم العمل على الأهداف الجماعية بدلاً من الفردية، ونقل العمل من العفوية والغموض واستنزاف الموارد إلى التخطيط والوضوح والاستغلال الأمثل للموارد وكذلك بناء التكامل الخلفي والأمامي بما يخدم مصالح المؤسسة.

وهو ما تؤكدُه دراسة (البوجي، 2017: 3) أن عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية تكاملية تعتمد على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل، ويتم بناءً على استراتيجيات واضحة، وخطط مُحددة المعالم، وتحتوي هذه العملية على محاور أساسية خاصة بالعمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية والتكنولوجيا.

كما أن للمؤسسات الإعلامية دوراً مهماً وفاعلاً في المجتمع الفلسطيني لما تقدمه من منتجات وخدمات في مختلف المجالات فمنها ما هو عام ومنها ما هو تخصصي، لذا برزت الحاجة لمستوى متقدم من الأداء الذي بدوره يزيد من كفاءة وجودة المنتج الذي ستقدمه المؤسسة بالإضافة إلى أن لهذه المؤسسات دوراً واسعاً في التأثير داخل المجتمع الفلسطيني من خلال تحقيق التنمية المستدامة.

ولكي تتمكن المؤسسات الإعلامية المرئية من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على قطاعات الحياة المختلفة، ولكي تتمكن من تحقيق رغبتها في تطوير أدائها يجب أن تبحث عن طرق مختلفة للوصول إلى الهدف المنشود.

ولأهمية مفهوم الذكاء الاستراتيجي وما يقدمه من حلول للمؤسسات بشكل عام وإسناد إدارتها العليا وبسبب شح الدراسات الإدارية التي تدرس مجتمعات الإعلام بشكل عام تناولت هذه الدراسة مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ لم يعد كافياً الأداء في المؤسسات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها قد يؤدي إلى تراجعها وعدم قدرتها على مواكبة التغييرات المتسارعة، ومن أجل ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها، يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، أي أن تقوم بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، بل يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك بحيث يكون الذكاء الاستراتيجي أحد أهم السمات المميزة لأدائها، خصوصاً بعد أن شهد العقد الأخير في القرن العشرين تطوراً وزيادة كبيرة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت المنظمات تحديات مستمرة وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات مختلفة جديدة، وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات، والتهيؤ لمواجهةها قبل وقوعها، فتحول نشاط هذه المؤسسات إلى نشاط استباقي (منذراً لا علاجياً). (الزنت، 2017: 1)

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

#### مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في قياس مستوى تأثير الذكاء الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الاعلامية الفلسطينية ، وذلك من خلال الوقوف على مستوى فهم جميع العاملين لهذا المصطلح وأساليب توظيفه، ومجالات هذا التوظيف، ودوافعه، ومدى رضاهم عن مستوى توظيف هذا المصطلح في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي في كل من هذه المؤسسات ، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء المؤسسي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وإيضاح مقترحاتهم لتوظيف هذه العناصر في تطوير الأداء المؤسسي لهذه المؤسسات.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية؟  
وينبثق عنه الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- ما مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

#### أهمية الدراسة:

- اختارت الدراسة أن تطبق على مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية كمجتمع للدراسة بموضوع إداري معاصر ، وهو الذكاء الاستراتيجي، وتقيس مدى تأثيره على الأداء المؤسسي في ظل قلة الدراسات التي استهدفت هذه المؤسسات من الناحية الإدارية، وعدم وجود دراسات كافية تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي خلال عملية البحث التي أجراها في التوقيت التي أجريت فيه هذه الدراسة.
- تقدم الدراسة توصيات للإدارات العليا مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من شأنها المساعدة في اتخاذ القرارات فتؤدي إلى إحداث تطور في الأداء المؤسسي في المؤسسات المبحوثة.

#### الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العديد من الدراسات السابقة سواء التي تناولت الذكاء الاستراتيجي أو التي تناولت الأداء المؤسسي وفيما يلي أهم الدراسات التي ساعدت الباحثين بشكل كبير في الإحاطة بالموضوع العام.

1. هدفت دراسة (الحداد؛ وعرشان، 2021) إلى التعرف على علاقة الذكاء الاستراتيجي بالمرونة النفسية لدى العاملين في المؤسسات، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، والمرونة النفسية، وكذلك احتمال وجود علاقة إيجابية بين تلك المتغيرات ومتغيرات أخرى مثل (القدرة على اتخاذ القرار، التوافق المهني، المسؤولية الاجتماعية، إدارة الضغوط والأزمات، استقرار الحالة الانفعالية والصحية والاستقرار النفسي بشكل عام).

## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

2. هدفت دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020) إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، حيث اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في مجتمع الدراسة، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الشراكة، والدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في مجتمع الدراسة.

3. هدفت دراسة (المدهون، 2020) إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى القطاع الصحي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل في عينتها وكان مستوى الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني مرتفعاً حيث وصلت نسبته 73.56%.

4. هدفت (المصري؛ وفرح، 2020) إلى التعرف على مستوى دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل في كلية التربية بالجامعة، وأظهرت الدراسة ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي لدى مجتمع الدراسة، وكذلك أظهرت وجود علاقة طردية مرتفعة بين دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي.

5. هدفت دراسة (Al-Majali & Al-Zoubi, 2021) إلى التعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، توصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

6. هدفت دراسة (Baei, et al., 2017) إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في المنظمات الحكومية الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي.

7. هدفت دراسة (ابو هلال، 2021) للتعرف على أثر الرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية المرئية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام، بدرجة موافقة كبيرة.

8. هدفت دراسة (الرملاوي، 2020) للتعرف على درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية، وعلاقته بالأداء المؤسسي، وجاء مستوى الأداء المؤسسي لدى الجامعة الإسلامية بوزن نسبي 76.32% وبدرجة كبيرة، وتبين أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة محل البحث والأداء المؤسسي، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة في الأداء المؤسسي.

9. هدفت دراسة (الذبياني، 2020) إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرضاقة التنظيمية، وأظهرت الدراسة مجموعة من الممارسات الخاطئة التي يتبعها أو يفعلها المدراء مثل:

• يستخدم القائد إمكانياته المادية والبشرية بمشاركة العاملين بالمدرسة.

• يراعي القائد تقسيم العمل على العاملين في المدرسة بالتساوي.

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

- يعمل القادة على توزيع الأعمال بين العاملين وفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية.

10. هدفت دراسة (بلحاج، 2020) إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في مستشفى الزاوية التعليمي، وأظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بتوليد، وتخزين، ونشر، وتطبيق المعرفة في المستشفى كان متوسطاً، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

11. هدفت دراسة (Wibowo, et. al, 2018) إلى توضيح العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء شركة الإنشاء في إندونيسيا، وتحققت الدراسة من العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، فقد توصلت الدراسة لنتيجة تفيد أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء الشركات، ووجود تفاعل إيجابي في عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركات.

12. هدفت دراسة (Glaister, et. al, 2018) للتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات، وعلاقة إدارة المواهب كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وأداء الشركات، وكذلك تلعب إدارة المواهب دوراً وسيطاً في تقوية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، ولكنها لا تمثل مكوناً أساسياً في هذه العلاقة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة لموضوع هذه الدراسة، سواء كانت فلسطينية، أو عربية، أو أجنبية، والتي تناولت متغيراً أو كلا المتغيرين المتعلقان بالذكاء الاستراتيجي، والأداء المؤسسي؛ تبين أن هناك نقاط اتفاق، ونقاط اختلاف مع هذه الدراسة.

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في منهج الدراسة حيث اتبعت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للدراسة مثل دراسة (Wibowo, et. al, 20178) و(Bae, et. al, 2017) و(بلحاج، 2020) و(الذبياني، 2020) و(المدهون، 2020) بينما اختلفت مع دراسة (الحدأ وعرشان، 2021) في أداة الدراسة.

اتفقت هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات في تناولها للذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل مثل دراسة (الحدأ وعرشان، 2021) و(اليوبي والبوجي، 2020) بينما اختلفت مع دراسة (المدهون، 2020) حيث تناولت الذكاء الاستراتيجي كمتغير تابع، وكذلك اتفقت مع جميع الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي كمتغير تابع مثل دراسة (ابو هلال، 2021) و(الرملاوي، 2020) بينما اتفقت مع دراستي (اليوبي والبوجي، 2020) و(AL-Majali & Zoubi, 2021) في تناولها لمتغيرين الدراسة وبنفس الترتيب الذي تناولته هذه الدراسة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في وضع الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي وإثراء الدراسة الحالية والإطار النظري لها، والتعرف على واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الفلسطينية المختلفة، والاسترشاد بها في وضع الأهداف ومقارنة الاستنتاجات، والارتكاز على التوصيات لرسم خطة البحث، وكذلك استفادت الدراسة

## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية الأنسب لموضوع الدراسة.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية.
- 2- التعرف إلى مستوى ممارسة الذكاء الإستراتيجي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 3- قياس مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

### فرضيات الدراسة:

بناء على الأهداف السابقة يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- 1-الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2-الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

### نوعية الدراسة ومنهجها:

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف للتعرف على الأوصاف الدقيقة للظاهرة التي يقوم الباحثون بدراستها، وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير هذه الظاهرة إذ يعد الأمثل وأكثر المناهج العلمية ملائمة لهذه الدراسة.

### أسلوب جمع البيانات:

بعد اطلاع الباحثين على عدد من الدراسات السابقة والمراجع المتعلقة بموضوع هذه الدراسة أجرى الباحثون عدة مقابلات مع عدد من مدراء عامين ومدراء اقسام في مؤسسات الاعلام المرئي الفلسطيني محل الدراسة. وقام الباحثون بإعداد الاستبانة بما يتناسب مع الدراسة الحالية، ويحقق أهدافها، إذا تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من (49) فقرة، حيث تكون متغير الذكاء الاستراتيجي بأبعادها من (30) فقرة، وزعت على خمسة أبعاد وهي: (الاستشراف، بعد تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية)، بينما تكون متغير الأداء المؤسسي من (19) فقرة تقيس في مجملها الأداء المؤسسي.

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي تتناولها الدراسة، وعليه يتكون المجتمع من كافة العاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية المرئية بالمحافظات الجنوبية محل الدراسة، والتي يبلغ عددها (5) مؤسسات وهي (فلسطين، الأقصى، فلسطين اليوم، الكوفية، القدس اليوم)، والتي بلغ عدد العاملين بها (637) موظفاً وموظفة.

وحدّد حجم عينة الدراسة بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون Steven Thompson كما يأتي:

(Thompson, 2012)

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

- N: حجم المجتمع.

- P: نسبة توفر الخاصية المحايدة = (0.50).

- D: نسبة الخطأ، وتساوي (0.05).

- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، وتساوي (1.96).

ويعد التأكد من سلامة الاستبانة للاختبار وصدقها؛ استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، حيث تعدّ من أفضل العينات، وأكثرها دقةً في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس (مدير عام، مدير دائرة، مدير قسم، موظف)، والتي لا يجوز سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل المجتمع، وبذلك؛ وبحسب الحد الأدنى للعينة المطلوبة للدراسة وفقاً لقانون حجم العينة السابق، فإنّ حجم العينة المناسبة (240) مفردة على الأقل، وقد قام الباحث بتوزيع عدد (253) استبانةً على العاملين في المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات؛ وصلت حصيلة الجمع إلى (242) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (95.7%)، وهي نسبة تعدّ مقبولةً لمثل هذه الدراسات، وبذلك تصبح عينة الدراسة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها (242) استبانةً، وقد استند الباحث إلى أنّ هذه النسبة تعدّ كافيةً إلى ما توصل إليه (Fraenkel & Wallen, Hyun, 2011: 201) بأنّ الحد الأدنى الذي يكون القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) فرد، و(50) فرداً في الدراسات التي تبحث في العلاقة، والجدول (4.2) يوضح عينة الدراسة، وتوزيعها، ونسبة الاسترداد كما يأتي:

جدول (1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

المقر	المسمى الوظيفي	عدد أفراد المجتمع المستهدف	حجم العينة المطلوب	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
فلسطين	مدير عام	1	1	1	1
	مدير دائرة	13	5	6	5
	مدير قسم	40	15	16	15



مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

المقر	المسمى الوظيفي	عدد أفراد المجتمع المستهدف	حجم العينة المطلوب	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة
	موظف	246	93	94	93
الأقصى	مدير عام	1	1	1	1
	مدير دائرة	5	2	3	2
	مدير قسم	17	6	7	6
	موظف	179	67	68	67
فلسطين اليوم	مدير عام	1	1	1	1
	مدير دائرة	0	0	0	0
	مدير قسم	5	2	3	2
	موظف	29	11	12	11
الكوفية	مدير عام	1	1	1	1
	مدير دائرة	0	0	0	0
	مدير قسم	5	2	3	2
	موظف	24	9	10	9
القدس اليوم	مدير عام	1	1	1	1
	مدير دائرة	0	0	0	0
	مدير قسم	10	3	4	3
	موظف	59	22	23	22
المجموع		637	242	253	242

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على إحصائيات من المؤسسات الإعلامية، 2021م.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تكتفي الدراسة بدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2021.
- الحدود المكانية: نفذت مفردات هذا البحث على مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- الحدود البشرية: تقوم هذه الدراسة باستطلاع آراء جميع العاملين داخل مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية بمختلف المستويات الإدارية.

- د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022
- **الحدود المؤسسية:** طبقت مفردات هذه الدراسة على كل مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وهي: (قناة فلسطين، قناة الأقصى، قناة فلسطين اليوم، قناة الكوفية، والقدس اليوم).

#### مصطلحات الدراسة:

- **الذكاء الاستراتيجي ويعرفه الباحثون بـ:** القدرة على جمع وتحليل البيانات عن بيئة العمل باستقراء المستقبل لدعم التحليل البيئي وإقامة التحالفات الاستراتيجية وإثارة سلوك العاملين بالمؤسسة لتحقيق أهدافها وصولاً إلى الشكل الذي تطمح أن تصل إليه المؤسسة مستقبلاً.
- **تطوير الأداء المؤسسي ويعرفه الباحثون بـ:** الوصول لأفضل صيغة ممكنة من المخرجات من خلال التقييم الذاتي للمؤسسة والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة لملء الفجوة بين النقطة الحالية للأداء والنقطة التي تطمح المؤسسة في الوصول إليها.
- **مؤسسات الإعلام المرئي ويعرفه الباحثون بـ:** عبارة عن مؤسسات تعمل في مجال الإعلام من خلال توثيق الأحداث بالصوت أو الصورة وإعادة نشرها للمشاهد عبر وسائل خاصة كالفصائيات والمتمثلة في الفضائيات الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية.

### الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول

##### تمهيد:

أدى التنافس الشديد بين المؤسسات في الوقت الحالي إلى البحث عن بدائل وأساليب تمكن المؤسسات من التفوق على منافسيها في السوق لتتمكن من البقاء فيه ومن الأساليب التي ينبغي على المؤسسات تناولها لتحقيق هذه الغاية هو تبني أساليب الذكاء الاستراتيجي حيث يعد الذكاء الاستراتيجي مفهوم إداري حديث.

##### مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

تعددت المفاهيم والتعريفات حول الذكاء الاستراتيجي، حيث تباينت وجهات نظر العلماء والباحثين حوله، وفي هذا الجدول نستعرض مجموعة من المفاهيم التي صاغها وعرفها بعض الباحثين والعلماء.

## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

جدول (2): يوضح مفاهيم الذكاء الاستراتيجي

م	الباحث	التعريف
1	(Kuhlmann et al 1999) عند (هاشمي، 2019:6)	أفكار خرائط طريق موجه لصناع القرار لاتخاذ قرارات أكثر وعياً، وتتجاوز الترتيب التقليدي عبر تلبية حاجاتهم الملحة، وفي الوقت المناسب، وبالذقة، والكمية، والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بجرعة صحية من العقلانية.
2	(Johnson,2000) عند (هاشمي، 2019:6)	وظيفة تختص بتحليل المنافسين، أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وإدراك قدراتهم وأبرز مكوناتهم.
3	(Degenaro, et al, 2000) عند (أبو إصبع، 2019: 130)	هو أداة لتوفير البيانات والمعلومات بشكل كامل وشامل عن بيئة العمل الخارجية للقيادة العليا في الوقت المناسب وذلك لتطوير الإستراتيجية.
4	(Bournois et P.J. Romani, 2000) عند (العلايمة، 2015:3)	هو أداة لتوفير البيانات والمعلومات الكاملة عن بيئة العمل الخارجية، وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب لدعم عملية التخطيط، واتخاذ قرارات إستراتيجية.
5	(Tham &Kim, 2002) عند (العلايمة، 2015:4)	هو ما تحتاج أن تعرفه المنظمة عن بيئة عملها لتضع تصوراً إزاء عملياتها الحالية، واستباق وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل، وتصمم الإستراتيجيات المناسبة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.
6	(Maccoby, 2004) عند (المحاسنة والشماسين، 2016:178)	الذكاء يتسم به قادة المنظمات بما يتعلق بالاستشراف، وتفكير النظم، والدافعية، وكذلك الرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين.

### أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يتمثل أبعاد "الذكاء الإستراتيجي" في خمسة أبعاد، وهي: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة وفق تحليل مصفوفة صُممت بهدف جمع الأبعاد المختلفة للذكاء الإستراتيجي التي تناولها الباحثون والكتاب؛ حيث يوضح الجدول رقم (3) الآتي الأبعاد التي تم تناولها.

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

جدول (3): مصفوفة أبعاد المتغير المستقل

الإبداع	الحس	الشراكة	الدافعية	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	الدراسة
		✓	✓	✓	✓	✓	(قاسم، 2011)
		✓	✓	✓	✓	✓	(عباسي، معلول، وترشه، 2018)
		✓	✓	✓	✓	✓	(الأيوبي والبوجي، 2020)
		✓	✓	✓	✓	✓	(هاشمي، 2019)
		✓	✓	✓	✓	✓	(الزنت، 2017)
		✓	✓	✓	✓	✓	(pellissier & kruger, 2011)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(الحداد وعرشان، 2021)
1	1	7	7	7	7	7	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسات المذكورة

يتضح من جدول رقم (3) أنَّ معظم الباحثين الواردة أسماؤهم في الجدول أعلاه تناولوا الأبعاد الخمسة الآتية للمتغير المستقل، وهو الذكاء الإستراتيجي، وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة)، كما تمَّ التوضيح في الجدول المرفق، وبناءً على ذلك تناول الدارس هذه الأبعاد الأكثر استخداماً. وعليه؛ فقد تمَّ اعتماد هذه الأبعاد في هذه الدراسة؛ لأنها الأكثر استخداماً من قبل الباحثين السابقين؛ حيث استخدم (7) باحثين من أصل (7) بُعد الاستشراف، وأبعاد تفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية.

#### أهمية الذكاء الاستراتيجي:

- تري (هاشمي، 2019: 13) و(محمد، 2015: 93) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في:
1. تحليل أهداف المنافسين المستقبلية ودراسة استراتيجياتهم في الوقت الحالي وتحديد قدراتهم.
  2. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة من خلال تمكين إدارة المنظمة والعاملين فيها من خلال المشاركة بتصوراتهم وأفكارهم المستقبلية وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
  3. تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة واستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً.
  4. تقييم عدة عوامل مثل الموارد البشرية، والرؤية الاستراتيجية، والقضايا الاقتصادية والسياسية للمؤسسة.
  5. القدرة على إدارة الابتكار وصياغة استراتيجيات مبتكرة وتحقيق موقف تنافسي متفوق مقارنة بالآخرين.
- ومما سبق نستنتج أن الذكاء الاستراتيجي يمثل نظاماً متكاملًا ويعتبر جوهر عملية اتخاذ القرار، حيث يعد أحد المتطلبات الأساسية للقيادة حيث يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية

## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

### أهداف الذكاء الاستراتيجي:

اوضح (أبولغتم، 2015:150) و(هاشمي، 2019:14) أن هناك أهدافا محددة للذكاء الاستراتيجي نقلها عن (Metoyer, 2002) تتلخص فيما يلي:

- توفير إشارات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة واتخاذ الإجراءات الوقائية تجاهها.
  - تمكين المنظمات من التجاوب لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها .
  - تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بُغية الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.
  - النهوض بمهمة جمع وتحليل البيانات عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير .
  - تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
  - تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الاحداث كأساس في المشكلات.
  - تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً من خلال توفير معلومات استراتيجية.
- ومما سبق نستنتج أن الذكاء الاستراتيجي يرتكز على قراءة والمستقبل وتهيئ العاملين وإدارة المؤسسة للمتغيرات البيئية المتوقعة للتمكن من تجنب التهديدات والعمل على المعالجة لنقاط الضعف في ضوء معلومات يوفرها الذكاء الاستراتيجي بشكل مبكر عن البيئتين الداخلية والخارجية.

### المبحث الثاني

#### تمهيد:

تسعى جميع المؤسسات إلى ضمان بقائها وتعمل على نموها وتطورها وتحقيق أهدافها وإرضاء أصحاب المصلحة المختلفين وما يتم تحقيقه من خلال تحسين أدائها المؤسسي، وبذلك يصبح تحسين الأداء حاجة ملحة وضرورية لكل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والمنافسة لتحقيق موقع أفضل وتعظيم مردودها في سوق العمل وإرضاء كافة الأطراف داخليا وخارجيا.

#### خصائص الأداء المؤسسي:

تداولت العديد من الدراسات مثل (جبر، 2015:65)، (فرحي، 2019:36)، (ابو هلال، 2021:35) مجموعة من خصائص الأداء المؤسسي، وجاءت كما يأتي:

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

1. الاستمرارية وثبات العمل: حيث تسهم الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة بإثراء المنظمة مما يجعلها لا تتأثر بتغيير قيادتها.

2. التشاركية: يعتمد الأداء على جماعية العمل، والتشاركية في اتخاذ القرار من قبل اختصاصيين، وخبراء لإدارة المؤسسة.

3. التنمية والتأهيل: حيث يتم تنمية وتأهيل العنصر البشري بشكل مستمر فهو محور التركيز، واستقطاب الكفاءات عبر سياسة متطورة يتم اعتمادها في المؤسسة بغرض التوظيف.

4. اعتماد الأولويات في التناقضات: عند السعي لخفض تكاليف العاملين يجب مراعاة الحفاظ على الروح المعنوية وعدم انخفاض مستوى الإنتاجية في المؤسسة.

5. الشمولية: حيث يعمل الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على النظام المالي لها، ويمتد ليشمل المعايير الاجتماعية والبشرية.

6. التطور: حيث يتطور مفهوم الأداء بتقديم الزمن.

7. له أثر رجعي: حيث يمكن قياسه بمدى مطابقة النتائج للأهداف.

8. التنمية: زيادة مهارة قيادة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي بهدف تحسين أدائها.

ويرى الباحثون أن خصائص عملية الأداء المؤسسي عديدة ولا يمكن إجمالها في عدد معين من الخصائص فهناك العديد من العناصر التي يمكن اعتبارها خصائصاً للأداء مثل الاعتماد على العنصر البشري، فالأداء المؤسسي يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة والاستفادة من الأيدي العاملة للوصول إلى الوضع الذي تطمح المؤسسة في الوصول إليه من الأداء.

**مكونات الأداء المؤسسي:**

وذكر (صرصور، 2019:52) و(الزمر، 2019:39) خمس مكونات اعتبرها رئيسية للأداء المؤسسي، هي:

– **اشراك العاملين:** والمقصود هنا مدى اشراك العاملين باتخاذ القرار في المؤسسة وفي جميع محاورها.

– **إدارة الفريق ذاتياً:** والمقصود هنا تمكين مجموعات وفرق العمل من اتخاذ القرارات حول سير أداء العمل مما يساهم في استثمار خبرات العاملين في المؤسسة وكذلك إشباع حاجة العاملين لإدارة أنفسهم مما يعزز التنافسية لديهم.

– **الموارد التكنولوجية:** تعمل الموارد التكنولوجية على تقديم خدمات أفضل للعملاء وتوفير آلية تواصل فعالة للمؤسسة مع مجتمعها المحلي، وتعمل على توفير الاتصالات بين العاملين فيها.

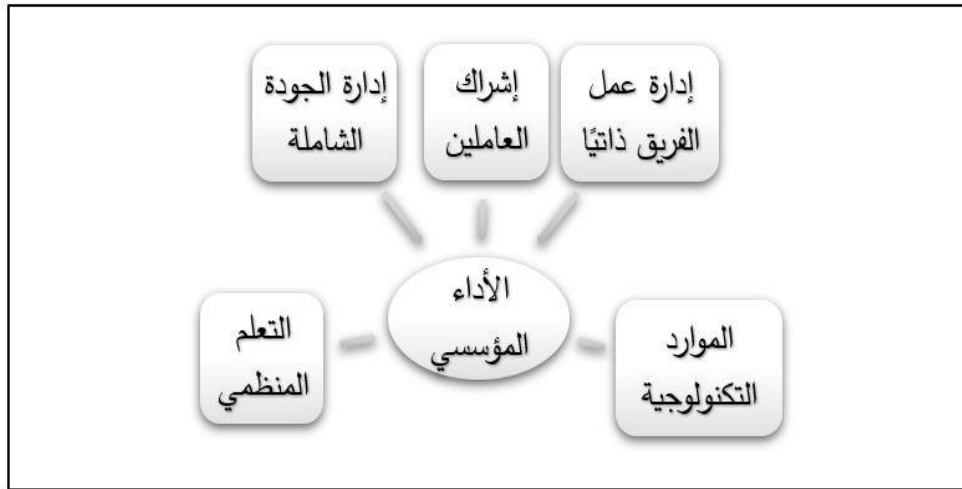
– **التعليم النظامي:** يساهم التعليم النظامي بدور كبير في التعليم الذاتي، ويعرف بمدى وفرة المعلومات في المنظمة دون غموض أو قيود.

## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

إدارة الجودة الشاملة: وتهدف للحصول على نتائج عالية من الجودة مع استمرار تقديم الخدمة وسد الحاجة لدى المستفيدين.

ويمكن توضيح مكونات الأداء المؤسسي من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (1) مكونات الأداء المؤسسي



المصدر: (الزمر، 2019)

ويرى الباحثون أن أهم مكونات الأداء المؤسسي في أية مؤسسة هو حرصها على تنمية مواردها الفريدة ومنها الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار والعمل على إكسابهم الخبرات اللازمة ووضع تصورات مستقبلية للمنظمة عن طريق تحليل البيئية الخارجية والداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتكوين ذاكرة تنظيمية مستدامة ومتجددة واستخدام التكنولوجيا الحديثة لما توفره من وقت وجهد وجودة في العمل مما يؤدي للوصول إلى الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي وفرق العمل بشكل تلقائي.

### تطوير الأداء المؤسسي:

تعد مرحلة تطوير الأداء عملية تكاملية لأنشطة مخططة تشمل المؤسسة ككل، وتتم وفقا لاستراتيجيات واضحة، وبرامج وخطط محددة، وتشتمل هذه العملية على محاور رئيسية تتعلق بالهيكل التنظيمية والتكنولوجيا والعمليات الداخلية والموارد البشرية.

وذكر (أبو حسنة، 2014:49) أنه أطلق بعض الباحثين على عملية تطوير الأداء مصطلح "تكنولوجيا الأداء الإنساني"، وتعرف بأنها: طريقة منظمة وشاملة لمعالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، وتبدأ هذه العملية بدراسة

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

الوضع الحالي ومقارنته مع الوضع الذي تطمح المؤسسة في الوصول إليه ومن ثم تحديد الفجوة بين الوضعين في الأداء.

وذكر (العتيبي، 2012:25) أربعة عناصر ينبغي توازنها لتطوير أداء أية مؤسسة وهي (الجودة، التكلفة، الإنتاجية، والتكنولوجيا) لما لتوازنها من تأكيد على أخذ اعتبارات واحتياجات أصحاب المصلحة في هذه المؤسسة بعين الاعتبار، وهناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لعملية التطوير المستمر للأداء وهي:

- تحديد أهداف التحسين.
  - تحديد متطلبات عملية التطوير البشرية والمادية.
  - توفير الإدارة العليا الدعم المستمر والدائم.
  - تنسيق عمليات تطوير الأداء من خلال تشكيل لجنة عليا.
  - تحديد سلطات فرقة التطوير ومسؤولياتها فور تشكيلها.
  - فتح قنوات الاتصال أمام جميع العاملين في مجال التطوير.
  - تحفيز العنصر البشري بشكل دائم ومستمر.
- ولتكون هذه العملية ناجحة وتؤدي ثمارها هناك مبادئ لا بد من أن تقوم عليها عملية التطوير، وهي:
- عملية التطوير المستمر ليست لها نهاية.
  - عملية التطوير المستمر شاملة لجميع أقسام وأنشطة وإدارات المنظمة.
  - عملية التطوير المستمر تحتاج إلى جهود جميع العاملين في المنظمة.
  - عدم وجود أخطاء لا يعني توقف عملية التطوير.
  - يجب القضاء على الأخطاء تماماً وليس تصحيحها.

وعليه يرى الباحثون أنه لتحقيق عملية التطوير المستمر يجب أن تتشارك جميع مكونات المؤسسة في هذه المهمة وكذلك الاستغلال الأمثل لجميع مواردها المتاحة واستثمار الموارد البشرية وإشراكهم في عملية التطوير.



## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

### المبحث الثالث

#### تمهيد:

يعتبر الإعلام المرئي (التلفزيون) من الوسائل المهمة والأكثر تأثيراً في الرأي العام لمواجهة الجهل والرجعية، وهو حلقة وصل بين الفرد والمجتمع، بما له من أثر في تنفيذ الخطط التنموية وبناء شخصيات متقفة فاعلة وقادرة على فهم آليات التطور والتقدم من خلال ما يقدمه من معلومات ضمن برامجه المنوعة التي يتم عرضها.

#### الإعلام المرئي:

يعتبر الإعلام المرئي (التلفزيون) من أهم وسائل الاتصال المعاصرة، ويتفوق عليها بقدرته على الإبهار والجذب وقوة التأثير ويجمع بين مزايا الإذاعة والسينما والمسرح.

وذكر (أبو شنب،: 2014:86) أن كلمة تلفزيون ترجع إلى الإنجليزية (Television) وتتكون من مقطعين الأول: تلي (Tele) ومعناها البعيد، والثاني (Vision) ومعناها الرؤية، فيصبح معناها الرؤية من بعيد؛ وتعود بدايته لثلاثينيات القرن الماضي حيث كان أول بث في بريطانيا من خلال شركة الإذاعة البريطانية والتي تحولت لهيئة الإذاعة (B.B.C) عام 1927.

#### الإعلام المرئي في فلسطين:

#### لمحة تاريخية:

على الرغم من دخول فلسطين لعالم الإذاعة مبكراً حيث كانت الإذاعة الثانية في الوطن العربي هي إذاعة هنا القدس بعد إذاعة هنا القاهرة إلا أن الاحتلال حال دون حصول فلسطين على هذه المرتبة في التلفزيون. ويذكر (أبو شنب،: 2014:99) على الرغم من أن فلسطين شهدت ولادة الإذاعة مبكراً، حيث كانت الثانية في الوطن العربي بعد الإذاعة المصرية إلا أنها تأخرت جداً في سباق التلفزيون بفعل الاحتلال وممارساته، وعلى الرغم من ذلك شارك الفلسطينيون في الإعداد، والكتابة، والتقديم، والإخراج، والتمثيل، والخبرات الفنية في أوروبا وأمريكا، بالتنسيق مع منظمة التحرير الفلسطينية لمواجهة دعاية الاحتلال، على الرغم من تكلفتها الباهظة في تلك الفترة؛ وبدأ الإعداد لتشكيل هيئة الإذاعة والتلفزيون في قطاع عام 1993 وبالتحديد مع بدايات العودة إلى أرض الوطن وفق اتفاقية "أوسلو"، بجهود رابطة الصحفيين وبعض المعنيين الذين لم يكونوا مؤهلين أو مختصين، حيث أثمرت جهودهم عن انطلاق البث التلفزيوني في سبتمبر 1994 من أرض غزة الساعة الرابعة من بعد الظهر وحتى الساعة العاشرة مساءً، وكانت محطة الإرسال في معسكر أنصار والاستديو في مقر الرئاسة (المنندى) على شاطئ بحر غزة وبالقرب من مينائها وكان البث التجريبي على قناة (UHF-23) بقوة (23) وات وزادت إلى قوة (40) على نفس القناة من محطة الإرسال في منطقة المنطار شرق غزة وتم تعزيزها بمحطات إرسال في مدن الضفة ليغطي إرسالها محافظات القطاع ومدن الضفة ويشمل فلسطين ومن رفح جنوباً حتى رأس الناقورة شمالاً.

### خصائص الإعلام المرئي الفلسطيني:

يذكر (المصري، 2016:35) أن الإعلام الفلسطيني يشارك في مواجهة المشروع الصهيوني، فتعدد المؤسسات الإعلامية الفلسطينية يسهم بشكل كبير في فضح جرائم الاحتلال وكشف زيف روايته على المستويين العربي والدولي، يمكن القول إن هناك عدة خصائص يملكها الإعلام المرئي الفلسطيني وهي:

- التعددية والكثافة.
- الفئوية والحزبية.
- الافتقار للتخطيط الإعلامي.

### وسائل الإعلام الفلسطينية والسياسة الإعلامية:

ذكر (أبو شنب، 2014:100) و(طومان، 2010:34) أن تلفزيون فلسطين يعتبر التجربة الأولى للإنسان الفلسطيني على أرضه فبدأ متواضعا جداً من حيث الإمكانيات والخبرات حيث بدأ العمل بكاميرا واحدة من نوع (National-3000) ثم كاميرا "بيتا كام" وفي العام 1998 تم إنشاء قناة فلسطين الفضائية حيث أسهمت في نقل صورة ومعاناة الشعب الفلسطيني للعالم.

تنقسم وسائل الإعلام الفلسطينية وفق السياسات الإعلامية في مرحلة ما بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية إلى ثلاثة مستويات رئيسية حسبما أورد (موسى، 2009:45) وهي:

1- **المستوى الأول:** المؤسسات الإعلامية الحكومية أو الرسمية، وتشكل المظهر الرئيس للإعلام وتبني رسالتها وتغطيها عن رؤية السلطة الرسمية والحزب الحاكم، ويعكس منظورها السياسي والاجتماعي والثقافي وبالتالي يصعب تصنيفها ضمن الإعلام المستقل.

2- **المستوى الثاني:** يتمثل بالإعلام المحلي الذي بدأ مع نهاية الانتفاضة الأولى من خلال محطات تلفزة محلية محدودة التغطية وعكس تعددية إعلامية، رغم ما يعانيه من ضعف الخبرات وقلتها، إلا أنه شكل متنفساً للجمهور الفلسطيني في التعبير عن الرأي والحصول على المعلومة المحلية، وتكون مرجعاته السياسية من أصحاب وملاك المحطات وغالباً ما يكون هدفهم تجارياً.

3- **المستوى الثالث:** ويتمثل بالإعلام الحزبي الذي وجد قبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وتركز خارج الأراضي الفلسطينية، ومع قيام السلطة شكل قانون النشر والمطبوعات تشريعاً للإعلام الحزبي الذي أعطى حق الإصدار والنشر والتوزيع، فظهرت صحف وإذاعات ومجلات حزبية تمثلت مرجعيتها وسياساتها الإعلامية بالسياسة العامة للحزب الذي تتبع له.

## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

### أشكال وسائل الإعلام الفلسطيني:

تعددت أشكال المؤسسات الإعلامية الفلسطينية حيث يصنفها الدليل الإعلامي الفلسطيني لعام 2012 إلى

(10) أشكال وهي:

1- شركات الإنتاج الإعلامي

2- الإذاعات

3- الفضائيات الفلسطينية

4- المجلات والصحف

5- المكاتب الصحفية

6- المواقع الالكترونية

7- مراكز التدريب الإعلامي

8- مكاتب الدعاية والاعلان

9- مراكز الدراسات والأبحاث

10- الجمعيات الخيرية

### القنوات الفضائية الفلسطينية:

شهدت بداية الألفية الثالثة انتشاراً للقنوات الفضائية التي أصبحت نافذة تطل بها فلسطين على العالم لتشكل منبراً اضافياً لتقديم الفكر والثقافة للمشاهد المحلي والعالمي من خلال برامجها المتنوعة.

ويصف (المدهون وعلي 2018) ظاهرة الإعلام الفضائي الحديثة وانتشار المحطات الفلسطينية الفضائية بأنها وسائل لديها القدرة على إيصال المعلومات وبحث الأخبار وتقديم البرامج الهادفة وبناء الوعي ومن الضروري العناية بها وبما تقدمه والانتباه إلى شدة ودرجة تأثيرها في المشهد التربوي الفلسطيني وذلك مع تزايد أعداد الفضائيات وتزايد إقبال الجمهور الفلسطيني على برامجها الإخبارية والتعليمية والثقافية والسياسية التي تؤثر في سلوك الفرد والعائلة والمجتمع في مختلف جوانب الحياة.

### أهمية القنوات الفضائية:

تتبع أهمية القنوات الفضائية من قدرتها على احتواء أفراد المجتمع بجميع طبقاته وأطيافه فهي تقدم ما يريده الصغير ويرغبه الكبير على اختلاف نوعهم الاجتماعي في أي مكان وزمان ويوضح (حماد، 2013: 282) أهمية القنوات الفضائية في الآتي:

1- **التأثير في المجتمع:** حيث تتميز القنوات الفضائية بقدرتها على تحويل المجردات إلى محسوسات وتعد وسيلة جذابة للصغار والكبار فهي تمتلك القدرة الفنية على تحويل الخيال إلى صورة واقعية والواقع إلى خيال وتتميز بقدرتها على الصورة المتحركة والناطقة التي تجعل المشاهد يتابع الأحداث دون تكلفة أو بذل جهد أو إضاعة الوقت.

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

2- تغيير القيم الاجتماعية: مع انتشار القنوات الفضائية تحولت إلى ظاهرة اجتماعية عامة مما دفع علماء الاجتماع إلى دراستها كظاهرة لها آثارها الاجتماعية والنفسية والثقافية ودراسة طبيعة التأثير الاجتماعي الذي ستلحقه سلوك المشاهدين وأنماط تفكيرهم خاصة طلاب المدارس ومتابعة ما قد تغرسه من قيم وسلوكيات واختيارها للموضوعات التي قد تؤثر سلباً على نفوس المشاهدين وتنعكس على سلوكياتهم.

3- تأثير البرامج التلفزيونية: يوجد العديد من البرامج الشهيرة التي تحظى بقبول المشاهدين وتتناول موضوعات كان قديماً من الصعب الحديث فيها وعرضها على التلفاز ولكن الآن يوجد برامج تقدم كل ما يريده المشاهد وأكثر فهناك البرامج السياسية وأخرى اجتماعية وغيرها، فمثلاً ظهرت برامج المقابلات التي تستضيف الشخصيات المختلفة التي تسهم في تغيير قناعات المشاهدين والتأثير في سلوكه بناء على ما تقدمه من محتوى ووجهات نظر.

#### الدراسة الميدانية

نتائج تحليل السؤال الأول:

ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟  
فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي المتعلق بالمتغير المستقل، حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي للدرجة الكلية للمتغير واختبار (One Sample T test)، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (4): نتائج أبعاد المتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي"

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (T)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	الاستشراف	7.33	1.94	73.30	10.69	.000	3	مرتفع
2	تفكير النظم	7.44	1.81	74.38	12.13	.000	2	مرتفع
3	الرؤية المستقبلية	7.49	1.88	74.91	12.05	.000	1	مرتفع
4	الشراكة	7.07	2.24	70.70	7.96	.000	4	مرتفع
5	الدافعية	6.86	2.50	68.55	6.15	.000	5	مرتفع
6	الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً	7.26	1.76	72.61	11.36	.000		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من جدول (4) أنه بشكل عام المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن مجالات مقياس الذكاء الاستراتيجي تراوحت ما بين (6.86-7.49) (من الدرجة الكلية 10)، أن أكثر بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي تتوافر وموافق عليها من العاملين والعاملات في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية هو بعد "الرؤية

### مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

المستقبلية " وجاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (7.49) (من الدرجة الكلية 10) وبوزن نسبي (74.91%) وبمستوي موافقة مرتفعة، بينما جاء بُعد " الدافعية " في المنزلة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (6.86) وبوزن نسبي (68.55%) وبمستوي موافقة مرتفعة، أما المتوسط الحسابي لتقديرات العينة على مقياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل بلغ (7.26) (من الدرجة الكلية وهي 10) وبمستوي موافقة مرتفعة، وقيمة الاختبار (11.36)، وأن قيمته الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000). لذا تُعد الفجرات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq .05)$  دالة إحصائياً، مما يدل على توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند أفراد العينة بدرجة مرتفعة.

وتدل النتائج أعلاه على توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية المبحوثة عينة الدراسة بدرجة مرتفعة، ووجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد الذكاء الاستراتيجي، مما يؤكد إدراكهم مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهمية ممارستها وخاصة في بعد " الرؤية المستقبلية " الذي جاء بالمرتبة الأولى. وانفتحت النتائج مع دراسة (المدهون، 2020)، و(المصري وفرح، 2020) والتي أظهرت جميعها توافر الذكاء الاستراتيجي بدرجة مرتفعة في حين اختلفت النتائج مع دراسة (الايوبي والبوجي، 2020) والتي أظهرت توافر الذكاء الاستراتيجي بدرجة متوسطة ويعزو الباحثون ذلك إلى اختلاف مجتمعات الدراسة حيث طبقت دراسة الأيوبي والبوجي على المنظمات الصحية في قطاع غزة وطبيعة العمل داخل مؤسسات الصحة تختلف عن طبيعة العمل داخل المؤسسات الإعلامية وغيرها من المؤسسات فلكل مؤسسة طبيعة عمل تختلف عن نظيرها من المؤسسات الأخرى.

وبذلك يكون الباحثون قد أجابوا عن التساؤل الثاني: ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟  
كما تمكنا من تحقيق الهدف الأول للدراسة: التعرف إلى مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

### نتائج تحليل السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟  
فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي المتعلق بالمتغير التابع، حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي للدرجة الكلية للمتغير واختبار (One Sample T test)، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (5) تحليل فقرات المتغير التابع "الأداء المؤسسي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (T)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تقدم القناة كل ما هو متميز وفعال في كافة خدماتها.	7.31	2.23	73.13	9.21	.000	19	مرتفع
2.	تحقق القناة زيادة في عدد	7.46	2.14	74.61	10.37	.000	17	مرتفع

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (T)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
	الجمهور والمتابعين للقناة.							
3.	تستخدم القناة الوسائل التكنولوجية الحديثة.	8.01	1.94	80.08	14.64	.000	5	مرتفع
4.	تنفذ القناة خططها وأنشطتها ضمن خطة زمنية محددة وتلتزم بها.	7.52	2.20	75.16	10.39	.000	16	مرتفع
5.	تتبنى القناة أفكار البرامج والمواضيع الجديدة وتدعمها.	7.63	2.22	76.25	10.85	.000	13	مرتفع
6.	ينجز العاملون أعمالهم بكفاءة وفاعلية.	8.10	1.88	81.02	15.64	.000	2	مرتفع
7.	تشجع القناة المشاركة في الفعاليات العلمية والفنية (ندوات، ورش عمل، مؤتمرات).	7.95	2.04	79.45	13.56	.000	6	مرتفع
8.	تبحث القناة عن الأساليب الجديدة والمبتكرة لزيادة رضا الجمهور وضمان ولائهم.	7.71	2.11	77.11	11.85	.000	12	مرتفع
9.	تسهم القناة في خدمة المجتمع المحلي لها.	8.14	1.81	81.41	16.52	.000	1	مرتفع
10.	تطرح القناة برامج تتلاءم مع طبيعة الجمهور ورغباته.	8.02	1.88	80.16	15.15	.000	4	مرتفع
11.	تأخذ القناة موقعا متميزا بين القنوات المنافسة.	7.94	2.08	79.38	13.28	.000	7	مرتفع
12.	تنافس برامج القناة شقيقاتها من برامج القنوات المنافسة.	7.94	2.16	79.38	12.78	.000	8	مرتفع
13.	تطبق القناة إجراءات وآليات ضمان جودة المخرجات النهائية.	7.78	1.98	77.81	13.01	.000	9	مرتفع
14.	تدير القناة أموالها بشكل يضمن استمرارية القناة في العمل.	7.73	2.36	77.34	10.73	.000	11	مرتفع

مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (T)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
15	تستثمر القناة مواردها المالية بشكل يتماشى مع رؤيتها.	7.77	2.04	77.73	12.63	.000	10	مرتفع
16	يوجد في القناة آلية رقابة مالية تساعد في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.	8.02	1.98	80.23	14.40	.000	3	مرتفع
17	تحرص إدارة القناة على تحقيق النمو في جميع اقسام القناة.	7.59	2.24	75.86	10.52	.000	14	مرتفع
18	تؤمن إدارة القناة في رفع مستوى رضا العاملين.	7.46	2.30	74.61	9.66	.000	18	مرتفع
19	تحرص إدارة القناة على التعلم المستمر في جميع المجالات.	7.59	2.36	75.86	10.00	.000	15	مرتفع
	الدرجة الكلية للمتغير التابع "الأداء المؤسسي" معاً	7.71	1.85	77.11	13.60	.000		مرتفع

من جدول (5) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تسهم القناة في خدمة المجتمع المحلي لها " يساوي (8.14) (من الدرجة الكلية وهي 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.41%)، وقيمة الاختبار تساوي (16.52)، وأن قيمته الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000). لذلك تُعد هذه الفقرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) دالة إحصائياً، مما يدل على أن المتوسط لدرجة استجابة الباحثين لهذه الفقرة قد تخطى درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المنزللة الأولى في هذا البعد ويرى الباحثين أنه من الطبيعي أن تكون هذه الفقرة بالمرتبة الأولى كون هذه القنوات تتبع تنظيمات تحرر وطنية فهدفها الرئيسي هو مقارعة الاحتلال وخدمة المجتمع الفلسطيني ومعالجة قضاياها المختلفة.

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تقدم القناة كل ما هو متميز وفعال في كافة خدماتها " يساوي (7.31) (من الدرجة الكلية وهي 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (73.13%)، وقيمة الاختبار تساوي (9.21)، وأن قيمته الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000). لذلك تُعد هذه الفقرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) دالة إحصائياً، مما يدل على أن المتوسط لدرجة استجابة الباحثين لهذه الفقرة قد تخطى درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المنزللة الأخيرة في هذا البعد، ويلاحظ الباحثين حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، في هذا البعد وبذلك جاء ترتيبها في المنزللة الأخيرة في هذا البعد وقد يرجع ذلك لاختلاف القدرات المالية لكل مؤسسة حيث أن هناك مؤسسات حكومية وهناك مؤسسات تتبع تنظيمات وطنية وكذلك

اختلاف السياسات التحريرية لكل مؤسسة والعامل الأهم في هذا الموضوع هو عدم القدرة على توفير المعدات والبرامج والتقنيات الحديثة والفريدة التي تستخدمها مؤسسات الإعلام وذلك لسببين وهما الاحتلال ومنعه لدخول مثل هذه المعدات لقطاع غزة والوضع الاقتصادي السيئ الذي يعاني منه قطاع غزة.

وبشكل عام قد بلغ المتوسط الحسابي لمحور " الأداء المؤسسي " (7.71) من الدرجة الكلية (10)، وبوزن نسبي يساوي (77.11%)، وقيمة اختبار (ت) (13.60)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر محور الأداء المؤسسي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة (05).  $\alpha \leq$ ، مما يدل على أن المتوسط لدرجة استجابة الباحثين لهذا المجال قد تخطى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون على فقرات الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة. ويعزو الباحثين ذلك إلى سعي المؤسسات محل الدراسة للتفوق والتطور الدائم على الرغم من عدم الاستقرار البيئي لهذه المؤسسات وكذلك المنافسة بين هذه المؤسسات وقدرة كل مؤسسة منها على استقطاب نسبة مهمة من الجمهور كونها تتبع أحزابا فلسطينية، وكذلك قيام هذه المؤسسات بتعزيز أنفسها من خلال التواصل الاجتماعي والتواجد عبر منصات متعددة والمختلفة مما يجعلها على مقربة من الجمهور ويوفر رجوع صدى فوري لمختلف القضايا.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة (الرملاوي، 2020) التي طبقت على الموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة

وبذلك يكون الباحثون قد أجابوا عن التساؤل الثالث: ما مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟  
كما تمكنا من تحقيق الهدف الثالث للدراسة: قياس مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد النزاهة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها.



مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

وتم استخدام معامل بيرسون للارتباط لاختبار هذه الفرضية حيث يوضح جدول (6) التالي ذلك.

جدول (6): نتائج مقارنة "أبعاد الذكاء الاستراتيجي" بين المؤسسات الإعلامية محل الدراسة

م	البعد	اسم المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (T)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	الاستشراف	فلسطين	7.57	2.04	75.67	6.94	.000	3	مرتفع
		الأقصى	6.41	2.04	64.07	2.31	.029	5	مرتفع
		فلسطين اليوم	6.91	2.08	69.07	2.87	.011	4	مرتفع
		الكوفية	7.83	1.60	78.26	6.15	.000	2	مرتفع
		القدس اليوم	7.98	1.20	79.82	9.03	.000	1	مرتفع
		الإجمالي	7.33	1.94	73.30	10.69	.000	3	مرتفع
2	تفكير النظم	فلسطين	7.73	1.93	77.34	7.95	.000	3	مرتفع
		الأقصى	6.55	1.97	65.49	2.77	.010	5	مرتفع
		فلسطين اليوم	7.09	1.89	70.93	3.58	.002	4	مرتفع
		الكوفية	8.00	1.30	80.00	8.18	.000	1	مرتفع
		القدس اليوم	19	7.76	77.63	8.26	.000	2	مرتفع
		الإجمالي	7.44	1.81	74.38	12.13	.000	2	مرتفع
3	الرؤية المستقبلية	فلسطين	7.75	1.90	77.48	8.11	.000	1	مرتفع
		الأقصى	6.64	1.85	66.42	3.20	.004	5	مرتفع
		فلسطين اليوم	6.82	2.22	68.24	2.53	.022	4	مرتفع
		الكوفية	8.02	1.42	80.19	7.53	.000	3	مرتفع
		القدس اليوم	8.19	1.34	81.93	8.73	.000	2	مرتفع
		الإجمالي	7.49	1.88	74.91	12.05	.000	1	مرتفع

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

م	البعد	اسم المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار (T)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
4	الشراكة	فلسطين	7.45	2.00	74.50	6.67	.000	2	مرتفع
		الأقصى	6.36	2.23	63.58	2.00	.056	5	متوسطة
		فلسطين اليوم	6.94	2.34	69.35	2.60	.019	3	مرتفع
		الكوفية	7.73	2.00	77.31	4.73	.000	1	مرتفع
		القدس اليوم	6.64	2.74	66.40	1.82	.086	4	مرتفع
		الإجمالي	7.07	2.24	70.70	7.96	.000	4	مرتفع
5	الدافعية	فلسطين	7.26	2.47	72.55	4.88	.000	3	مرتفع
		الأقصى	5.96	2.15	59.63	1.12	.274	4	متوسطة
		فلسطين اليوم	5.72	3.25	57.22	0.29	.775	5	متوسطة
		الكوفية	7.56	1.91	75.65	4.58	.000	1	مرتفع
		القدس اليوم	7.54	2.22	75.35	3.99	.001	2	مرتفع
		الإجمالي	6.86	2.50	68.55	6.15	.000	5	مرتفع
6	الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي معاً	فلسطين	7.55	1.72	75.51	8.19	.000	3	مرتفع
		الأقصى	6.38	1.65	63.84	2.78	.010	5	متوسطة
		فلسطين اليوم	6.70	2.19	66.96	2.32	.033	4	مرتفع
		الكوفية	7.83	1.54	78.29	6.42	.000	1	مرتفع
		القدس اليوم	7.79	1.23	77.89	8.12	.000	2	مرتفع
		الإجمالي	7.26	1.76	72.61	11.36	.000		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على الدراسة الميدانية 2021م.

يُضخ من جدول (6) أنه وبشكلٍ عام فإنَّ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عن مجالات مقياس الذكاء الإستراتيجي تراوحت ما بين (6.86-7.49) (من الدرجة الكلية 10)، وأنَّ أكثر بُعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي تتوافر الموافقة عليها من العاملين والعاملات في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية هو بُعد "الرؤية المستقبلية"، وجاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (7.49) (من الدرجة الكلية 10)،

### مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

ويوزن نسبي (74.91%)، وبمستوى موافقة مرتفعة، بينما جاء بُعد "الدافعية" في المنزلة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (6.86)، ويوزن نسبي (68.55%)، وبمستوى موافقة مرتفعة، أما المتوسط الحسابي لتقديرات العينة على مقياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل فبلغ (7.26) (من الدرجة الكلية وهي 10) وبمستوى موافقة مرتفعة، وقيمة الاختبار (11.36)، وأن قيمته الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذا تُعد الفقرات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) دالة إحصائياً؛ ما يدل على توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند أفراد العينة بدرجة مرتفعة.

وتدلُ النتائج أعلاه على توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية المبحوثة عينة الدراسة بدرجة مرتفعة، ووجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ ما يؤكد إدراكهم لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهمية ممارستها، وخاصة في بُعد "الرؤية المستقبلية" الذي جاء بالمرتبة الأولى؛ وانفقت النتائج مع دراسة (المدهون، 2020)، و(مسلم، 2015)، و(القرني، 2019)، و(والنجار والحرايزة، 2020)، و(المصري وفرح، 2020)، التي أظهرت جميعها توافر الذكاء الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت النتائج مع دراسة (الأيوبي والبوجي، 2020)، والتي أظهرت توافر الذكاء الاستراتيجي بدرجة متوسطة؛ ويعزو الباحثون ذلك إلى اختلاف مجتمعات الدراسة؛ حيث طبقت دراسة الأيوبي والبوجي على المنظمات الصحية في قطاع غزة، وطبيعة العمل داخل مؤسسات الصحة تختلف عن طبيعة العمل داخل المؤسسات الإعلامية وغيرها من المؤسسات، فلكل مؤسسة طبيعة عمل تختلف عن نظيرها من المؤسسات. وبالمقارنة بين المؤسسات الإعلامية محل الدراسة، تبين أن المتوسط الحسابي (على مستوى الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً) ما يأتي:

تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتوافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة الكوفية يساوي (7.83) (من الدرجة الكلية وهي 10) أي: أن المتوسط الحسابي النسبي (78.29%)، وقيمة الاختبار تساوي (6.42)، وأن قيمته الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك تعدُّ إجابات أفراد العينة على فقرات الذكاء الاستراتيجي معاً في هذه المؤسسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) دالة إحصائياً؛ ما يدل على أن المتوسط لدرجة استجابة لمؤسسة الكوفية قد تخطى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي معاً، وبذلك جاء ترتيبها في المنزلة الأولى بين المؤسسات المبحوثة في توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة.

أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتوافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لمؤسسة الأقصى فيساوي (6.38) (من الدرجة الكلية وهي 10) أي: أن المتوسط الحسابي النسبي (63.84%)، وقيمة الاختبار تساوي (2.78)، وأن قيمته الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.010)؛ لذلك تعدُّ إجابات أفراد العينة على فقرات الذكاء الاستراتيجي

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

معاً في هذه المؤسسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) دالة إحصائية؛ ما يدل على أن المتوسط لدرجة استجابة لهذه مؤسسة الأقصى قد تخطى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (5.5)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي معاً، وبذلك جاء ترتيبها في المنزلة الأخيرة بين المؤسسات المبحوثة في توافر أبعاد الذكاء الإستراتيجي بين المؤسسات محل الدراسة، ويعزو الباحثون ذلك إلى كون المؤسسات تتبع تطبيقات مختلفة، ومصادر تمويل مختلفة، وسياسات تحريرية مختلفة؛ مما يؤثر على طريقة تعامل كل إدارة من الإدارات السابقة مع عاملها، وفق الضوابط التي تحكمها، وهذا ما يفسر التباين في الإجابات بين المؤسسات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression Analysis)، والجدول (7) يوضح ذلك

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع: الأداء المؤسسي)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دال	.000	7.145		.352	2.517	الثابت
غير دالة	.570	-.569	-.048	.080	-.046	الاستشراف
غير دالة	.714	.367	.032	.088	.032	تفكير النظم
غير دالة	.130	1.525	.100	.064	.098	الرؤية المستقبلية
دالة	.002	3.218	.205	.052	.169	الشراكة
دالة	.000	8.779	.664	.056	.490	الدافعية
ANOVA تحليل التباين			Model Summary			
109.796	قيمة اختبار F		.904	معامل الارتباط		
.000	القيمة الاحتمالية		.817	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>		
			.810	قيمة معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>		

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

وقد تبين من الجدول (7) السابق مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، وأن معامل الارتباط يساوي (0.904)، ومعامل التحديد يساوي (0.817)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.810)، وما يلاحظ أن

## مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (81%) من مستوى تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية العاملة بقطاع غزة من وجهة نظرهم، أي أن الذكاء الاستراتيجي له دور مهم وأساسي في تحديد مستوى تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية العاملة بقطاع غزة محل الدراسة، أما القيمة الباقية والبالغة (19%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية، ويعني ذلك وجود متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً في تفسير مستوى تحسين الأداء المؤسسي، وفي السياق ذاته أظهرت نتائج التحليل أن المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (الشراكة، الدافعية)، أي أنها تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي، وإن المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية)، أي أنها لا تؤثر في مستوى تحسين الأداء المؤسسي.

وإن قيمة (ف) بلغت (109.796) وهي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) داله إحصائياً، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

$$Y = 2.517 + 0.169 X_1 + 0.490 X_2 + \varepsilon$$

معادلة الانحدار هي: تحسين الأداء المؤسسي = 2.517 + 0.169 \* (الشراكة) + 0.490 \* (الدافعية)

### وفق نموذج الانحدار السابق يتضح ما يلي:

وهو يعني أنه يمكن باتخاذ التدابير اللازمة نحو تعزيز الذكاء الاستراتيجي، وتطبيق النموذج السابق للتعويض بدرجة التغير في درجة تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع الإعلام المرئي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

حيث إن: كل تحسن قدره درجة واحدة في " بُعد الشراكة " يؤدي إلى زيادة مستوى تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين بها بمقدار (0.169) درجة.

كل تحسن قدره درجة واحدة في " بُعد الدافعية " يؤدي إلى زيادة مستوى تحسين الأداء المؤسسي لدى العاملين

في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين بها بمقدار (0.490) درجة.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

- أوضحت الدراسة أن أكثر من نصف العينة لديهم فهم متوسط حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي ، وكيفية توظيفه في المؤسسات الاعلامية.
- كشفت الدراسة الميدانية أن بعد " الرؤية المستقبلية " يعد أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي الذي تتوافر موافقة عليها من العاملين والعاملات في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية وجاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (7.49) (من الدرجة الكلية 10) وبوزن نسبي (74.91%) وبمستوي موافقة مرتفعة.
- بينت الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده وتحسين الأداء المؤسسي، إذ جاءت العلاقة قوية طردية موجبة.
- يتضح من الدراسة الميدانية أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.
- أظهرت الدراسة مستوى الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية والذي جاء بشكل عام بنسبة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (72.61%)، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة التي أظهرت توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بنسبة مرتفعة، ووجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ ما يؤكد إدراكهم للمفهوم.
- كان ترتيب أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المركز الأول بعد الرؤية المستقبلية وبوزن نسبي (74.91%) وفي المركز الثاني بعد تفكير النظم وبوزن نسبي (74.38%)، وفي المركز الثالث بعد الاستشراف وبوزن نسبي (73.30%)، وفي المركز الرابع بعد الشراكة وبوزن نسبي (70.70%)، وفي المركز الخامس والأخير بعد الدافعية وبوزن نسبي (68.55%).
- جاء مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات الإعلام محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام بنسبة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (77.11%)، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة التي أظهرت موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات محور الأداء المؤسسي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

### مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

-جاءت فقرة (9) (تسهم القناة في خدمة المجتمع المحلي لها) في المرتبة الأولى ويوزن نسبي (81.41%) وبنسبة موافقة مرتفعة على هذه الفقرة، وحلت في المرتبة الأخيرة فقرة رقم (1) (تقدم القناة كل ما هو متميز وفعال في كافة خدماتها) بوزن نسبي (73.13%) وبنسبة موافقة مرتفعة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة.

-أوضحا الدراسة الميدانية أن الذكاء الاستراتيجي له دور مهم وأساسي في تحديد مستوى تحسين الأداء المؤسسي لدي العاملين في مؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية العاملة بقطاع غزة محل الدراسة.

#### التوصيات:

1. ضرورة تعزيز مفهوم الذكاء الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الجديدة لدى مدراء مؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية من خلال استحداث وحدات خاصة بالذكاء والتخطيط الاستراتيجي في كل مؤسسة من هذه المؤسسات.
2. التوصية بإجراء دورات تدريبية للعاملين بشكل دوري خاصة ما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي والأداء المؤسسي والعمل على تحفيزهم بمختلف الوسائل.
3. ضرورة توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتوفير أجهزة ومعدات وتوظيفها بالأسلوب الأمثل لتطوير المؤسسات الإعلامية.
4. مواكبة التقدم التكنولوجي والعمل على إنشاء مركز مختص بالمعلومات في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة؛ للاستفادة بأكبر قدر ممكن منها في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية.

#### قائمة المراجع:

##### المراجع العربية:

- ابو حسنة، أحمد جلال، (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شنب، حسين، (2014). مدخل إلى فن الإذاعة والتلفزيون، مكتبة الدراسات الإعلامية، ط3، غزة.
- أبو هلال، رمزي محمد نادر. (2021). أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو الغنم، خالد محمد عبدالعزيز. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد (5).

- د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022
- الأيوبي، منصور محمد علي، والبوجي، ريهام ممدوح. (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، المجلد (7)، العدد (1)، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، غزة.
  - بلحاج، ابراهيم بلقاسم (2020). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في مستشفى الزاوية التعليمي. ليبيا: مجلة جامعة صبراتة العلمية.
  - البوجي، ريهام ممدوح سليم، (2017). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
  - جبر، نجوى سمير عبدالقادر، (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
  - الحدأ، حليلة علي صالح، وعرشان، اتحاد محمد. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين في المؤسسات، رابطة التربويين العرب، العدد (131)، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
  - حماد، أحمد إبراهيم، (2013)، دور الفضائيات الفلسطينية في تشكيل الوعي السياسي لدى طلبة الجامعات الفلسطينية، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الإعلام جامعة الأزهر، الجزء الأول، القاهرة
  - حماد، أحمد إبراهيم، (2014)، الإعلام الفلسطيني.. الحاضر والآفاق المستقبلية، تم الاطلاع بتاريخ 2021/6/6 متوفر عبر الرابط التالي: <https://cutt.us/MrZLV>
  - الذبياني، منى سليمان. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد (110)، الجزء (3)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
  - الرملاوي، نور ياسر. (2020). درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
  - الزمر، إبراهيم سعد الدين. (2019). درجة توافر متطلبات الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.



#### مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي....

- الزنط، هناء عبدالكريم. (2017). نظم المعلومات الإدارية وانعكاسها على تطور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الاهلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صرصور، جابر علي سلمي. (2019). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- طومان، أمل عبدالهادي. (2010). دور الإعلام الفلسطيني وأثره في الانقسام السياسي 2006-2009م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- العتيبي، عامر ذابب. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- فرحي، ألهم، (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة كوسيدار أوماش بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- محمد، كنوش. (2015). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد(13).
- المدهون، فؤاد زهير فؤاد. (2020). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني - المحافظات الجنوبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المدهون، يحي إبراهيم، وعلي، خليل عبدالله، (2018)، دور القنوات الفضائية الفلسطينية في تعزيز قيم المواطنة من وجهة نظر طلبة الجامعات بمحافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 1 ص 125-154.
- المصري، رفيق يونس صالح. (2016). تأثير وسائل الإعلام الرسمية على تعزيز الهوية الوطنية الفلسطينية "فضائية فلسطين - حالة دراسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- المصري، طارق توفيق، وفرح، علي فرح. (2020). دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد(28)، العدد(3).

د. أحمد حماد، مجلة جامعة الأقصى، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2022

- موسى، صدقي محمد (2009)، اتجاهات طلبة الجامعات الفلسطينية نحو التغطية الإعلامية لقناة فلسطين الفضائية للأحداث الداخلية: جامعة بيرزيت أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.

- هاشمي، إناس. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

- Al-Majali, R. A., & Al-Zoubi, K. Y. (2021). *The Effect of Strategic Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education Institutions - A Field Study of Mutah University*. Jordan: Mutah University.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). *HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context*. Turkey: Human Resource Management Journal.
- Mochamad Agung Wibowo, Rudi Waluyo, & Zhabrinna. (2018). *Investigation of the Relationship between the Knowledge Management Process and Performance of A Construction Company: an Empirical Study*. Indonesia: Interdisciplinary Journal of information, Knowledge, and Management.
- Fahime Baei, Masoud Ahmadi, Neda Sharifi Malafeh, & Abbasali Baei. (2017). *The Relationship between Managers Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran: Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare*. International Review of Management and.
- Fraenkel, Jack R & Wallen, Norman E. & Hyun, Helen H. (2011). **How to Design and Evaluate Research in Education**, 8th ed, Published by McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.,