



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة
الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية
"دراسة ميدانية"

The Effectiveness Of Using Artificial Intelligence Applications In
Management In Industrial Companies In The Southern
Governorates Of The Western Region
"A Field Study"

إعداد:

هند رياض حسين الجعبري

إشراف

الأستاذ الدكتور: فتح الله غانم

قُدِّمَت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (القيادة،

والإدارة الاستراتيجية) جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

1447 هـ - 2025م

إجازة الرسالة

أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في
الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية
'دراسة ميدانية'

The Effectiveness of Using Artificial Intelligence
Applications in Management in Industrial Companies in
The Southern Governorates of The Western Region
"A Field Study"

إعداد:

هند رياض حسين الجعبري

بإشراف:

أ. د. فتح الله احمد غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/08/05م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً.....
عضواً.....
عضواً.....
Suhair Sultan

جامعة القدس المفتوحة

أ. د. فتح الله احمد غانم

جامعة القدس المفتوحة

أ. د. يوسف صالح أبو زر

جامعة بيرزيت

د. سهيل سامي سلطان

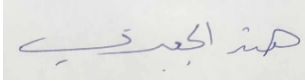
التفويض، وإقرار

أنا الموقع أدناه هند رياض حسين الجعبري، أفوضُ/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نُسخٍ من رسالتي للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرُّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قُمتُ شخصيًا بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية - دراسة ميدانية"، وذلك بما ينسجم، والأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: هند رياض حسين الجعبري

الرَّقْم الجامعي: 0330012310199



التوقيع:

التاريخ: 2025/ 8 /5

الإهداء

إلى روحٍ غاليةٍ غادرت الدنيا جسداً، وبقيت حيةً في قلبي ذكرى لا تموت، ودعاء لا ينقطع...
إلى من كان دعاؤه زاد حلمي، وحضوره طمأنينة لروحي، وسنداً لحياتي...
إلى روح والدي، ووالدتي الطاهرة،
أهدي هذا العمل عربون وفاء، ودعاءً أن يجعل الله علمي صدقةً جاريةً لهما، في ميزان
حسناتهم.

إلى إخوتي الأعزاء...
أنتم عوني بعد الله، وسندي وقت الشدة،
لكم أهدي هذا النجاح، بكل الحب، والفخر.
إلى أخواتي الغاليات...
شريكات القلب، والفرح، وذكريات الطفولة التي لا تُنسى،
لكنّ أهدي هذا العمل الذي كنتم فيه الداعمات، والمُحفّزات دائماً.
وإلى إدارة عملي الموقرة...
التي احتضنت طموحي، ووقّرت لي بيئة خصبة للإبداع، والنمو،
كل الشكر، والامتنان لقيادتكم الرشيدة، ولروح التعاون التي غرستم قيمها فينا.
إلى رئيسي في العمل، معالي الشيخ حاتم البكري...
قائدٌ بحكمته، وملهمٌ بتواضعه...

لكم مني أسمى آيات الشكر، والعرفان على دعمكم المستمر، وتشجيعكم الذي كان حافزاً كبيراً
لي،

أهدي هذا العمل تقديرًا لكم، واعترافًا بجميلكم.
وإلى مديري العزيز الأستاذ عماد الجعبة...
منارة التوجيه، وصاحب القلب الكبير،
لقد كنتم دومًا مشجعًا، وسندًا، وكنتم سببًا في تيسير الكثير من التحديات،
فلكم مني هذا الإنجاز عربون تقدير، واحترام.

الباحثة

شكر، وتقدير

الحمد لله، أولاً، وآخرًا، ظاهرًا، وباطنًا، الذي علّم الإنسان ما لم يعلم، وألهمني الصبر، والثبات في كل مرحلة من مراحل هذا الطريق... الحمد لله الذي جعل بعد كل تعبٍ فرجًا، وبعد كل سعيٍ ثمرة .

أتقدّم بجزيل الشكر، وعظيم التقدير إلى مشرفي الكريم الأستاذ الدكتور فتح الله غانم، الذي كان نوره دليلًا في درب البحث، وتوجيهاته زادًا في رحلتي العلمية. فله كل الامتنان على سعة صدره، وعلمه، ودعّمه المستمر .

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص التقدير، والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة،
الدكتور سهيل سامي سلطان والأستاذ الدكتور يوسف صالح أبو زر
لما أبدوه من اهتمام، وتقدير لهذا العمل، ولموافقتهم الكريمة على مناقشة رسالتي، وإثرائهم لمحتواها بملاحظاتهم البناءة، وتوجيهاتهم القيّمة. فلكم مني كل الشكر، والتقدير .

كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، لما بذلوه من جهود مخلصة في خدمة العلم، والطلاب .

وأخص بالذكر أستاذنا القدير الدكتور عبد القادر دراويش، الذي لم يكن فقط معلمًا لنا، بل كان الداعم، والميسّر، وصاحب القلب الكبير الذي سهّل أماننا الكثير من الإجراءات، وكان دائم الحرص على تقديم العلم بروح مليئة بالإخلاص، والحرص على المصلحة الأكاديمية لطلابه. فله مني كل التحية، والتقدير .

كما أتقدّم بالشكر إلى كل من منحني من وقته، أو علمه، أو دعمه المعنوي... إلى زملائي الأعزاء، وأصدقائي، وكل من آمن بقدرتي، وشجّعني بكلمة طيبة، أو دعاء صادق..

شكرًا من القلب لكل من كان جزءًا من هذا الإنجاز، ولو بخطوة صغيرة... فأنتم أصحاب الفضل بعد الله

الباحثة

قائمة المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة
ب.....	التفويض، وإقرار
ج.....	الإهداء
د.....	شكر، وتقدير
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الملاحق
م.....	المُلخَص
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
2.1.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.1.....	3.1 فرضيات الدراسة
4.1.....	4.1 أهداف الدراسة
5.1.....	5.1 أهمية الدراسة
6.1.....	6.1 متغيرات الدراسة
7.1.....	7.1 أنموذج متغيرات الدراسة
8.1.....	8.1 حدود الدراسة
9.1.....	9.1 مصطلحات الدراسة
20.....	خلاصة الفصل الأول
22.....	الفصل الثاني الإطار النظري
23.....	توطئة
24.....	(1.2) المبحث الأول تطبيقات الذكاء الاصطناعي
25.....	تمهيد
25.....	1.1.2 نشأة الذكاء الاصطناعي وتطوره

27	2.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي
29	3.1.2 أهداف الذكاء الاصطناعي
31	4.1.2 أهمية الذكاء الاصطناعي
32	5.1.2 خصائص الذكاء الاصطناعي
33	6.1.2 أنواع الذكاء الاصطناعي
34	7.1.2 مكونات الذكاء الاصطناعي في التطبيقات الصناعية
38	8.1.2 تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الصناعات
40	خلاصة المبحث الأول
42	(2.2) المبحث الثاني أداء الإدارة الاستراتيجية
43	تمهيد
43	1.2.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
45	2.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:
47	3.2.2 مكونات الإدارة الاستراتيجية:
48	4.2.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية
52	5.2.2 مجالات أداء الإدارة الاستراتيجية
55	6.2.2 دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الإدارة الاستراتيجية
56	7.2.2 الإدارة الاستراتيجية في الشركات الفلسطينية
58	خلاصة المبحث الثاني
60	(3.2) المبحث الثالث الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية
61	تمهيد
61	1.3.2 أهمية القطاع الصناعي في فلسطين
62	2.3.2 الشركات الصناعية الرائدة في جنوب الضفة الغربية
72	3.3.2، واقع أداء الإدارة الاستراتيجية لدى الشركات الصناعية
73	4.3.2 تحديات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية الفلسطينية
74	خلاصة المبحث الثالث
76	(4.2) المبحث الرابع الدراسات السابقة

تمهيد	77
1.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل تطبيقات الذكاء الاصطناعي.....	78
2.4.2 الدراسات المتعلقة بأداء الإدارة الاستراتيجية:.....	90
3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....	102
4.4.2 الفجوة البحثية.....	106
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	108
خلاصة المبحث الرابع.....	108
الفصل الثالث الطريقة، والإجراءات.....	110
تمهيد	111
1.3 منهجية الدراسة.....	111
2.3 مجتمع الدراسة، وعينتها.....	113
3.3 أدوات الدراسة	116
4.3 صدق الأدوات، وثباتها.....	118
أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري".....	119
ثانياً: صدق المقياس.....	120
ثالثاً: ثبات أداة الدراسة.....	129
5.3 تصميم الدراسة، ومتغيراتها:	131
6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:.....	132
7.3 المعالجات الإحصائية:.....	133
خلاصه الفصل الثالث	134
الفصل الرابع تحليل البيانات، ومناقشة النتائج.....	135
تمهيد	136
1.4 المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة.....	136
2.4 تحليل فقرات الاستبانة، والاجابة على أسئلة الدراسة.....	136
3.4 اختبار فرضيات الدراسة.....	149
خلاصة الفصل الرابع.....	184

185.....	الفصل الخامس أهم النتائج، والتوصيات، والدراسات المقترحة.
186.....	تمهيد
186.....	1.5 النتائج
192.....	2.5 التوصيات
195.....	3.5 الدراسات المقترحة
196.....	4.5 مدى تحقق أهداف الدراسة
197.....	خلاصة الفصل الخامس
198.....	المصادر، والمراجع
198.....	أولاً: المراجع العربية
204.....	ثانياً : المراجع الاجنبية :
208.....	ثالثاً : مواقع الكترونية:
210.....	الملاحق

قائمة الجداول

جدول (1.1): بيان أبعاد المتغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي حسب الدراسات السابقة.....	14
جدول (2.1): بيان أبعاد المتغير إداء الإدارة الاستراتيجية حسب الدراسات السابقة	15
جدول (3 - 1): الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.....	113
جدول (3 - 2): يبين توزيع عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات	115
جدول (3 - 3): يبين مجالات مقياس تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وعدد فقراتها	117
جدول (3 - 4): يبين مقياس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، وعدد فقراتها	118
جدول (3 - 5): نتائج الاتساق الداخلي - التحليلات التنبؤية.....	121
جدول (3 - 6): نتائج الاتساق الداخلي - خوارزميات التعلم الآلي.....	121
جدول (3 - 7): نتائج الاتساق الداخلي - أدوات الأتمتة.....	122
جدول (3 - 8): نتائج الاتساق الداخلي - منصات تحليل البيانات.....	122
جدول (3 - 9): نتائج الاتساق الداخلي - أنظمة دعم القرار.....	123
جدول (3 - 10): نتائج الاتساق البنائي - محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي.....	124
جدول (3 - 11): نتائج الاتساق الداخلي - تحسين عمليات صنع القرار.....	124
جدول (3 - 12): نتائج الاتساق الداخلي - الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية.....	125
جدول (3 - 13): نتائج الاتساق الداخلي - مقاييس الأداء المالي.....	126
جدول (3 - 14): نتائج الاتساق الداخلي - القدرة التنافسية في السوق	126
جدول (3 - 15): نتائج الاتساق الداخلي - رضا العملاء، وتفاعلهم	127
جدول (3 - 16): نتائج الاتساق الداخلي - معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات	127
جدول (3 - 17): نتائج الاتساق البنائي - محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي.....	128
جدول (3 - 18): قياس ثبات الاستبانة.....	129
جدول (3 - 19): يبين عدد فقرات تطبيقات الذكاء الاصطناعي حسب كل مجال من مجالاتها	
مجال التعديل.....	131
جدول (4-1): المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة.....	136
جدول (4-2): تحليل محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي.....	137
جدول (4-3): تحليل أكثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي استخداماً.....	139

146	جدول (4-4): تحليل محور تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية.....
149	جدول (5-4): تحليل الانحدار المتعدد لدرجات تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية.....
154	جدول (6-4): تحليل الفروق لمتغير الجنس.....
156	جدول (7-4): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.....
157	جدول (8-4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية.....
160	جدول (9-4): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
161	جدول (10-4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية.....
163	جدول (11-4): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير التخصص.....
166	جدول (12-4): تحليل الفروق لمتغير الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب.....
169	جدول (13-4): تحليل الفروق لمتغير الجنس.....
171	جدول (14-4): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.....
172	جدول (15-4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية.....
176	جدول (16-4): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
177	جدول (17-4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية.....
178	جدول (18-4): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير التخصص.....
181	جدول (19-4): تحليل الفروق لمتغير الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب.....

188	 جدول (5-1) التحديات التي تواجه الشركات الصناعية
193	 جدول (5-2) توصيات الدراسة
196	 جدول (5-3) النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة بالصورة الأولية..... 210
- ملحق رقم (2): الاستبانة بالصورة النهائية..... 217
- ملحق رقم (3): اسماء المحكمين الاستبانة..... 226

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية؛ حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من (135) موظفًا، وموظفة، وقد تم استرداد (126) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (92.3%)، إضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض الموظفين الإداريين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي كان مرتفعًا بوزن نسبي (75.49%)؛ حيث تصدرت التحليلات التنبؤية المرتبة الأولى تلتها منصات تحليل البيانات، وأدوات الأتمتة، وأنظمة دعم القرار ثم خوارزميات التعلم الآلي، كما أظهرت النتائج أن درجة تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية كانت مرتفعة (75.44%)، وتصدّر بعد تحسين عمليات صنع القرار المرتبة الأولى تليه الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية ثم رضا العملاء، والقدرة التنافسية بالابتكار، وأخيرًا الأداء المالي. وبيّنت النتائج كذلك وجود تحديات رئيسة تواجه دمج الذكاء الاصطناعي في هذه الشركات، تمثلت في ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكوادر المؤهلة، وضعف التدريب، وارتفاع تكاليف الاستثمار، إضافة إلى ضعف الوعي الاستراتيجي لدى الإدارة، وهو ما يفسر محدودية الأثر الاستراتيجي لبعض التطبيقات رغم كثرة استخدامها. كما كشفت نتائج اختبار الفرضيات عن وجود تأثير معنوي لخوارزميات التعلم الآلي، وأنظمة دعم القرار على الأداء الاستراتيجي، في حين لم يظهر أثر معنوي للتحليلات التنبؤية، وغيرها من التطبيقات، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة لصالح فئات الخبرة (6-10 سنوات)، وحملة البكالوريوس، والمشاركين في الدورات التدريبية، بينما لم تُسجل فروق جوهرية تبعًا للجنس، أو التخصص باستثناء بعض الأبعاد المحددة. وانطلاقًا من هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة بناء القدرات البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحويل الاستخدام من مستوى تشغيلي إلى مستوى استراتيجي، وتطوير البنية التحتية

الرقمية، وتبني أنظمة متكاملة لتحليل البيانات، وتطبيق الأتمتة بشكل انتقائي، إضافة إلى تعزيز التكامل بين الأدوات المختلفة، كما أوصت بدعم اتخاذ القرار عبر أدوات متقدمة تحاكي سيناريوهات الأعمال، ومعالجة التحديات المالية من خلال الشراكات مع الجامعات، وحاضنات الأعمال، وتحسين تخصيص الموارد، وتعزيز رضا العملاء عبر استثمار الذكاء الاصطناعي لفهم سلوكياتهم، وصياغة استراتيجيات ابتكار تلبي احتياجاتهم، إلى جانب، وضع سياسات داخلية داعمة تسهم في ترسيخ ثقافة الابتكار، وتقليل مقاومة الموظفين للتغيير.

الكلمات المفتاحية: تطبيقات الذكاء الاصطناعي، تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of using artificial intelligence (AI) applications on enhancing strategic management performance in industrial companies in the southern governorates of the West Bank. The researcher adopted the descriptive-analytical method and relied primarily on a questionnaire distributed to the study population of 135 administrative employees, of which 126 valid responses were retrieved (a recovery rate of 92.3%), in addition to conducting interviews with some administrative staff. Data were analyzed using the SPSS program. The findings revealed that the level of AI applications utilization was high, with a relative weight of 75.49%, where predictive analytics ranked first, followed by data analysis platforms, automation tools, decision support systems, and finally machine learning algorithms. The results also indicated that the level of improvement in strategic management performance was high (75.44%), with decision-making enhancement ranking first, followed by operational efficiency and productivity, customer satisfaction and engagement, market competitiveness, innovation, and lastly financial performance. The study further identified major challenges hindering AI integration in these companies, including weak technological infrastructure, shortage of qualified personnel and training, high investment costs, and limited strategic awareness among management, which explains the limited strategic impact of some applications despite their widespread use. Hypothesis testing showed a significant effect of machine learning algorithms and decision support systems on strategic management performance, while predictive analytics and other tools showed no significant impact. Moreover, significant differences were found in favor of employees with 6–10 years of experience, bachelor's degree holders, and those who had attended training programs, while no substantial differences were recorded based on gender or specialization, except in some dimensions. Based on these findings, the study recommended building human capacities through specialized training programs in AI applications and shifting their use from an operational to a strategic level, developing digital infrastructure and adopting integrated data analysis systems, and applying automation selectively in cost- or time-intensive areas. It further recommended enhancing integration between different tools, supporting decision-making through advanced AI tools capable of simulating business scenarios and forecasting risks, addressing financial challenges through partnerships with universities and business incubators, improving resource allocation using smart

analytics, strengthening customer satisfaction by leveraging AI to understand customer behavior and design responsive innovation strategies, and adopting internal policies that foster a culture of innovation and reduce employee resistance by involving them in digital transformation initiatives and clarifying long-term benefits.

Keywords: Artificial Intelligence Applications, Strategic Management Performance Improvement, Industrial Companies in the Southern Governorates of the West Bank.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 فرضيات الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة.

6.1 متغيرات الدراسة.

7.1 أنموذج متغيرات الدراسة.

8.1 حدود الدراسة.

9.1 مصطلحات الدراسة.

1.1 المقدمة

تُعد المنظمات بمختلف أنواعها ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية؛ حيث تعمل على تلبية احتياجات الأفراد، والمجتمعات عبر تقديم خدمات، ومنتجات متعددة. ومع تعاظم التغيرات العالمية المتسارعة، كالتقدم التكنولوجي، والعولمة، والتحول الاقتصادي، والأزمات المتكررة مثل الأوبئة، والكوارث، باتت المنظمات أمام تحديات، وفرص جديدة تتطلب منها اعتماد أدوات مرنة، واستراتيجيات تكيفية مستدامة تضمن لها الاستمرار، والتميز.

وفي هذا الإطار، يشهد عالم إدارة الأعمال تحولاً جذرياً في آليات الإدارة، إذ لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على مواكبة متطلبات العصر الحديث. فقد أصبح من الضروري التوجه نحو الإدارة الرقمية التي تعتمد على تقنيات حديثة مثل الإدارة الإلكترونية، الاقتصاد الرقمي، والذكاء الاصطناعي، التي لم يعد استخدامها ترفاً، أو خياراً إضافياً، بل أصبح ضرورة تفرضها طبيعة "عصر المعرفة"، وثورة الإنترنت المتسارعة. وقد أكد أبو غبن، والمدهون (2023، ص: 25) أن توظيف الوسائل التكنولوجية في خدمة المستويات الإدارية يسهم بشكل جوهري في توفير معلومات، ومعارف تساعد على تحقيق ميزة تنافسية حقيقية للمؤسسات.

ومن بين هذه التقنيات، يُعد الذكاء الاصطناعي أحد الابتكارات الأكثر تأثيراً على مختلف القطاعات الاقتصادية، والإدارية، بما في ذلك مجال الإدارة الاستراتيجية. إذ يوفر الذكاء الاصطناعي أدوات تحليلية متقدمة تسهم في رفع كفاءة الأعمال، وتقليل هامش الخطأ البشري، وتحسين جودة القرارات الإدارية (حجازي، 2024). ومن هذا المنطلق، أصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة محورية تسهم في توجيه المنظمة نحو النجاح، من خلال الانتقال من بيئة راكدة إلى بيئة ديناميكية تواكب التطورات التقنية؛ حيث تمثل

الإدارة الاستراتيجية أداة تكاملية لتعزيز الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في أداء المنظمات (الأسد، والمحمودي، 2024). إذ يُتوقع أن يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحسين عمليات تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وتوقع التغيرات السوقية، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وتُظهر التحولات الرقمية، والتكنولوجية الحديثة تأثيرًا عميقًا في أساليب عمل الشركات، خاصة مع انتشار تطبيقات مثل إنترنت الأشياء (IoT)، والبيانات الضخمة (Big Data)، والذكاء الاصطناعي (AI)، التي وفرت حلولاً رقمية متطورة أسهمت في تمكين المؤسسات من تعزيز قدرتها التنافسية، وجذب العملاء، والاحتفاظ بهم بصورة أكثر فاعلية مما كانت تتيحها الأدوات التقليدية (مونس، 2022). ويعد الذكاء الاصطناعي التقنية الأبرز في هذا المجال؛ حيث أتاح للمؤسسات تسخير قدراته في تحليل البيانات، والتنبؤ بسلوك العملاء، وتحسين العمليات التسويقية، والإدارية على حد سواء (Verma et al., 2021).

وفي السياق الفلسطيني، تواجه الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تحديات إدارية، واقتصادية معقدة نتيجة للظروف السياسية، والاقتصادية السائدة. وقد تم اختيار محافظات جنوب الضفة الغربية لكونها تضم عددًا من الشركات الصناعية التي تواجه تحديات إدارية متزايدة في ظل محدودية الموارد، وصعوبة الوصول إلى التقنيات المتقدمة مقارنة بباقي المحافظات. وعلى الرغم من تلك التحديات، فقد أظهرت تجارب بعض الشركات أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملموسة في الأداء الإداري، والإنتاجي، لا سيما من خلال تحسين عمليات التخطيط، وإدارة الموارد، ودعم اتخاذ القرار بناءً على معطيات دقيقة، وواقعية. وعلى الرغم من توافر بعض البنى التحتية التقنية، إلا أن مدى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تلك الشركات لا يزال محدودًا، ويحتاج إلى دراسة علمية دقيقة للكشف عن مدى تأثيره على الأداء الإداري الاستراتيجي.

وقد أظهرت دراسة أعدتها منظمة (2020) ABA أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية له دور محوري في تعزيز الابتكار، وتمكين المؤسسات الصناعية من بناء استراتيجيات مستدامة، بما يمنحها ميزة تنافسية، وقدرة على مجابهة التحديات. ويُعرف الذكاء الاصطناعي (AI) بأنه "الأنظمة، أو الأجهزة التي تحاكي الذكاء البشري لأداء المهام، التي يمكنها أن تطور نفسها استناداً إلى المعلومات التي تجمعها"؛ حيث يرتبط أساساً بالقدرة على التفكير المتقدم، وتحليل البيانات بشكل أعمق من كونه وظيفة، أو شكل معين (صلاح، 2020).

ورغم الاهتمام المتزايد على المستوى العالمي، والإقليمي بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات الإدارة المختلفة، لا تزال الدراسات الفلسطينية –، وخاصة تلك التي تتناول العلاقة بين استخدام هذه التطبيقات، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية – محدودة، لاسيما في القطاع الصناعي بمحافظات جنوب الضفة الغربية؛ حيث تزداد الحاجة إلى نماذج إدارية أكثر كفاءة، وابتكاراً. وتفتقر الأدبيات المحلية إلى دراسات منهجية تستكشف الأثر العملي لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في السياق الإداري لهذه الشركات، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى سد الفجوة البحثية القائمة من خلال استكشاف أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية، مستندة إلى طبيعة التحديات التنظيمية، والفرص الرقمية التي تواجهها هذه الشركات في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه العديد من الشركات، والمنظمات، وبخاصة في البيئة العربية، والفلسطينية، تحديات كبيرة تتعلق بتطور، واستمرار عملها في الأسواق. ومن أبرز هذه التحديات ضعف الاستراتيجيات الإدارية المتبعة في بيئاتها العملية، والإدارية، والتنظيمية، مما يؤدي إلى تدهور الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية، والإنتاجية. كما أن هذه الشركات تعاني من صعوبة في التكيف مع المتغيرات البيئية، وهو ما يعرضها لخطر الخروج من السوق، أو ضعف قدرتها على تسويق منتجاتها بفعالية (فراحات، وخلف الله، 2024).

على الرغم من الأهمية المتزايدة للربط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية، إلا أن هذا الموضوع لم يحظَ بالاهتمام الكافي في البيئة العربية بشكل عام، وفي البيئة الفلسطينية بشكل خاص. تركزت الدراسات السابقة غالبًا على الذكاء الاصطناعي بشكل منفرد دون دمجها مع المتغيرات الأخرى في سياق الإدارة الاستراتيجية. من أبرز هذه الدراسات، دراسة العوضي، وأبو لطيفة (2020) التي هدفت إلى الكشف عن تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة، وأظهرت أن مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي كان منخفضًا نسبيًا مقارنة بتطبيق مبادئ الحوكمة، كما تناولت دراسة أبو زيادة (2023) الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية على تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية؛ حيث بينت النتائج وجود وساطة جزئية للذكاء الاصطناعي في تعزيز أثر القيادة الرقمية في الأداء الاستراتيجي في إدارة الأزمات. على الصعيد العربي، والدولي، ركزت دراسة (Panovski et al., 2024) على دور الذكاء الاصطناعي في الإدارة وأهميته، بينما استعرض تقرير كل من (Hendawy & Kumat, 2024) استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في بعض الدول العربية دون التركيز

على تأثيرها المباشر في الأداء الاستراتيجي. في السياق الفلسطيني، أشارت دراسة الإسكوا (ESCWA، 2021) إلى جهود تعزيز الوعي حول أهمية التكنولوجيات الجديدة، والذكاء الاصطناعي تمهيداً لتبنيها في تقديم الخدمات الحكومية. ففي 6 تشرين الأول/أكتوبر 2021، نظمت الإسكوا ورشة عمل افتراضية بالتعاون مع، وزارة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، ضمّت ممثلين عن الجهات العامة المشاركة في تطوير السياسات الرقمية وتنفيذها. ركزت الورشة على عرض المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، واستعراض تجارب بعض الدول في تطوير السياسات ذات الصلة، كما ناقشت المبادرات الحالية، والمخطط لها من قبل وزارة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات لتوظيف التكنولوجيات الجديدة في دعم التنمية المستدامة.

في هذا السياق عقدت وزارة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، بالشراكة مع اتحاد شركات أنظمة المعلومات "بيتا"، وحاضنة (يوكاس) التكنولوجية، مؤتمراً تحت شعار "تمكين الجميع من الاستخدام الإيجابي للذكاء الاصطناعي". وأكد المؤتمر على أهمية الذكاء الاصطناعي في تقديم الحلول الرقمية للعديد من القطاعات، خاصة في قطاع الاتصالات، والإنترنت. كما تم التأكيد على ضرورة تطوير تطبيقات فعالة في المجالات الآمنة، وتعزيز الاستخدام الإيجابي للذكاء الاصطناعي، مع التأكيد على أن المستقبل سيكون للعلوم المعتمدة على الذكاء الاصطناعي التي تعتمد على التفكير المنطقي، وحل المشكلات (وزارة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، 2018).

في سياق دراسة واقع أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية بمحافظة جنوب الضفة الغربية (الخليل، بيت لحم، جنوب الخليل)، تتنوع هذه الشركات عبر عدة قطاعات صناعية رئيسية تعكس أهمية هذه المناطق في الاقتصاد الفلسطيني. تُعد الصناعات الحرفية اليدوية من أبرز هذه القطاعات، وتشمل صناعة الأحذية التي تُعدّ الخليل مركزها الرئيس؛ حيث كانت تضم آلاف الورش، وتوافر آلاف

فرص العمل، وصناعة الحجر، والرخام التي تُسهم بشكل كبير في إنتاج الرخام، والحجر الجيري في الضفة الغربية. كما تشتهر المنطقة بصناعة الزجاج، والخزف التقليدي، والفني، إضافة إلى صناعة المجوهرات التي تمثل نحو 60% من إنتاج فلسطين، وتضم العديد من المصانع، والعمالة المتخصصة، بالإضافة إلى صناعة الأثاث، والمراتب التي تُصدر إلى الأسواق الإسرائيلية. يعكس هذا التنوع الصناعي حجم التحديات، والفرص المتاحة لتطبيق استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية، والذكاء الاصطناعي في هذه الشركات، وتحديد مدى توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم الاستراتيجي.

أظهرت نتائج المقابلات تفاوتاً كبيراً في مستوى نضج الإدارة الاستراتيجية بين الشركات. فقد كانت هناك توجهات قوية نحو الاعتماد على أساليب تقليدية في التخطيط، واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى غياب أدوات تقييم استراتيجية فعّالة. كما تبين أن مؤشرات الأداء تركز على الجوانب التشغيلية بدلاً من التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. وكشفت المقابلات عن أن الدور القيادي للإدارات العليا في إدارة الاستراتيجية كان محدوداً في بعض الشركات؛ حيث تم التركيز على الإدارة اليومية بدلاً من تطوير استراتيجيات مرنة، وقادرة على التكيف مع التغيرات المحيطة.

أما فيما يتعلق بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية، فقد تبين أن أغلب هذه الشركات لم تبدأ بعد في توظيف هذه التطبيقات في عمليات الإدارة الاستراتيجية. ورغم قناعة بعض المسؤولين بأهمية الذكاء الاصطناعي، ودوره في تحسين التنبؤات، ودعم اتخاذ القرارات، وتعزيز كفاءة الأداء، إلا أن التطبيقات العملية كانت شبه غائبة، ويرجع ذلك إلى ضعف البنية التحتية التقنية، وغياب الوعي الإداري الكافي بأهمية هذه التطبيقات في تحسين الأداء الاستراتيجي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن هناك فجوة واضحة في أداء الإدارة الاستراتيجية، تتجلى في ضعف التخطيط، والتحليل، والتقييم، بالإضافة إلى عدم دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي التي أصبحت عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة، والفاعلية الاستراتيجية. ورغم غياب الاستخدام العملي لهذه التطبيقات، أظهرت المقابلات قناعة لدى بعض المشاركين بأن الذكاء الاصطناعي يمثل فرصة واعدة لتعزيز كفاءة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية، إذ يمكنه تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة، ودقة، وتقديم مؤشرات تنبؤية تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على معطيات واقعية بدلاً من الحدس، أو الأساليب التقليدية، كما يمتلك القدرة على رصد الاتجاهات السوقية، وتوقع المخاطر، واقتراح البدائل الاستراتيجية بشكل أسرع، وأكثر دقة.

إلا أن غياب التبنّي المنهجي لهذه التطبيقات، إلى جانب نقص الكفاءات التقنية المؤهلة، يظل عائقاً أمام استثمارها في تحسين الأداء الاستراتيجي. ومن ثم فإن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في دورة الإدارة الاستراتيجية يمكن أن يحدث تحولاً نوعياً في قدرة الشركات الصناعية على التكيف مع التغيرات، وتعزيز قدرتها التنافسية، شريطة تهيئة البنية التحتية المناسبة، وتطوير الموارد البشرية المؤهلة.

وعليه؛ فإن مشكلة الدراسة البحثية تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس فلا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

السؤال الثاني: ما أكثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي استخداما لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

السؤال الثالث: ما هي التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ودمجه؟

السؤال الرابع: ما مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

السؤال الخامس: هل يوجد أثر لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأبعادها (التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعليم الآلي، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار) على تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

السؤال السادس: هل توجد فروق دالة احصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي والحاسوب)؟

السؤال السابع: هل توجد فروق دالة احصائية لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي والحاسوب)؟

3.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأبعادها (التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعليم الآلي، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار) في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق دالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي والحاسوب)؟

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق دالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي والحاسوب)؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي كالآتي:

1. التعرف إلى مدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.

2. التعرف إلى أكثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي استخداما لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.

3. التعرف إلى التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ودمجه.

4. التعرف إلى مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟

5. معرفة الفروق الدالة احصائياً لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي والحاسوب).

6. معرفة الفروق الدالة احصائياً لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي والحاسوب).

7. تقديم رؤى واضحة، وتوصيات عملية تسهم في تعزيز الفهم حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتوجيه الشركات الصناعية نحو أفضل الممارسات لتبني هذه التقنيات بفعالية.

5.1 أهمية الدراسة

تحددت أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

1- الأهمية العلمية:

أ- تسهم الدراسة في إضافة معرفة علمية حول تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية؛ حيث يُعد هذا الموضوع من الدراسات القليلة على حد علم الباحثة الذي سيبحث اثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؛ حيث تُعد إضافة مهمة في البحث العلمي المتعلق بهذا الموضوع.

ب- تقدم الدراسة إسهامًا في الأدبيات العلمية المتعلقة باستخدام الذكاء الاصطناعي في الصناعة، خاصة في سياق الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية.

ت- تساهم النتائج في توفير إطار نظري يمكن أن يُستخدم في دراسات مشابهة في المستقبل.

ث- تعزز من فهم العلاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة (الذكاء الاصطناعي)، وأداء الإدارة الاستراتيجية.

ج- مساعده الباحثين، والدارسين في هذا المجال نظرا لقلة الدراسات السابقة في موضوع الدراسة في الجامعات الفلسطينية من خلال إثراء هذا الحقل بأدب اداري حديث.

ح- إثراء المكتبة العلمية، والشركات الصناعية بما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج فهي إضافة نوعية حول اثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.

1- الأهمية العملية:

أ- تساهم الدراسة في تحسين الكفاءة، والفعالية الإدارية في الشركات الصناعية من خلال دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالذكاء الاصطناعي.

ب- توفر نتائج الدراسة أدوات للمساعدة في تحسين التنافسية داخل السوق المحلي، والدولي.

ت- تساهم في تقليل التكاليف، وتحسين العمليات التشغيلية داخل الشركات.

ث- تساعد الشركات على زيادة مستوى الابتكار، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية.

ج- تعزز مهارات العاملين في الشركات الصناعية من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية.

ح- تزويد المختصين بالنتائج التي قد تساهم في أهمية اثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، والتركيز على آليات تغيير السلبيات، وتعزيز الايجابيات في ذلك.

خ- تقديم مجموعة من المقترحات، والتوصيات المناسبة للشركات الصناعية المختلفة التي تتعلق بموضوع الدراسة.

6.1 متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: تطبيقات الذكاء الاصطناعي

بالاعتماد على الابعاد الاكثر تكرارًا في الدراسات السابقة تم تحديد الأبعاد كآتي: (التحليلات

التنبؤية، خوارزميات التعليم الآلي، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار)؛ حيث

يوضح الجدول (1.1) أن الدراسات الست تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي بدرجات متفاوتة؛ حيث

استخدمت جميع الدراسات الست التحليلات التنبؤية، وأنظمة دعم القرار، في حين استخدمت خوارزميات التعلم الآلي في خمس دراسات، وأدوات الأتمتة في أربع دراسات، بينما استخدمت منصات تحليل البيانات في أربع دراسات أيضًا، مما يشير إلى أن التحليلات التنبؤية، وأنظمة دعم القرار تعد الأكثر شيوعًا بين الباحثين، تليها خوارزميات التعلم الآلي، وأدوات الأتمتة، في حين أن استخدام منصات تحليل البيانات أقل انتشارًا نسبيًا.

جدول (1.1): بيان أبعاد المتغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي حسب الدراسات السابقة

#	الدراسة	السنة	التحليلات التنبؤية	خوارزميات التعليم الآلي	أدوات الأتمتة	منصات تحليل البيانات	أنظمة دعم القرار
1	Cardona-Álvarez et al.	2025	*	*	*	*	*
2	Sooria et al.	2024	*	*	*	—	*
3	Almalawi et al.	2024	*	*	—	—	*
4	Jawad	2024	*	*	*	*	*
5	Alowais et al.	2023	*	*	*	*	*
6	Qadir	2016	*	*	*	*	*
	المجموع		6	6	5	4	6

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة

2. المتغير التابع: أداء الإدارة الاستراتيجية

بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة تم تحديد الأبعاد كالتالي: (تحسين عمليات صنع القرار، الكفاءة، الإنتاجية التشغيلية، مقاييس الأداء المالي، القدرة التنافسية في السوق، رضا العملاء وتفاعلهم، معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات)؛ حيث يوضح الجدول (1.2) أن الدراسات الست تناولت أبعاد أداء الإدارة الاستراتيجية بدرجات متفاوتة؛ حيث ركزت أربع دراسات على تحسين عمليات

صنع القرار، وثلاث دراسات على الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية، وخمس دراسات على مقاييس الأداء المالي، ودرجتان فقط اهتمتا بـ القدرة التنافسية في السوق، بينما تناول خمس دراسات رضا العملاء، وتفاعلهم، ومعدلات الابتكار في المنتجات، والخدمات، مما يشير إلى أن المقاييس المالية، ورضا العملاء، والابتكار تحظى بأهمية أكبر في الدراسات السابقة مقارنة بالكفاءة التشغيلية، والقدرة التنافسية.

جدول (2.1): بيان أبعاد المتغير إداء الإدارة الاستراتيجية حسب الدراسات السابقة

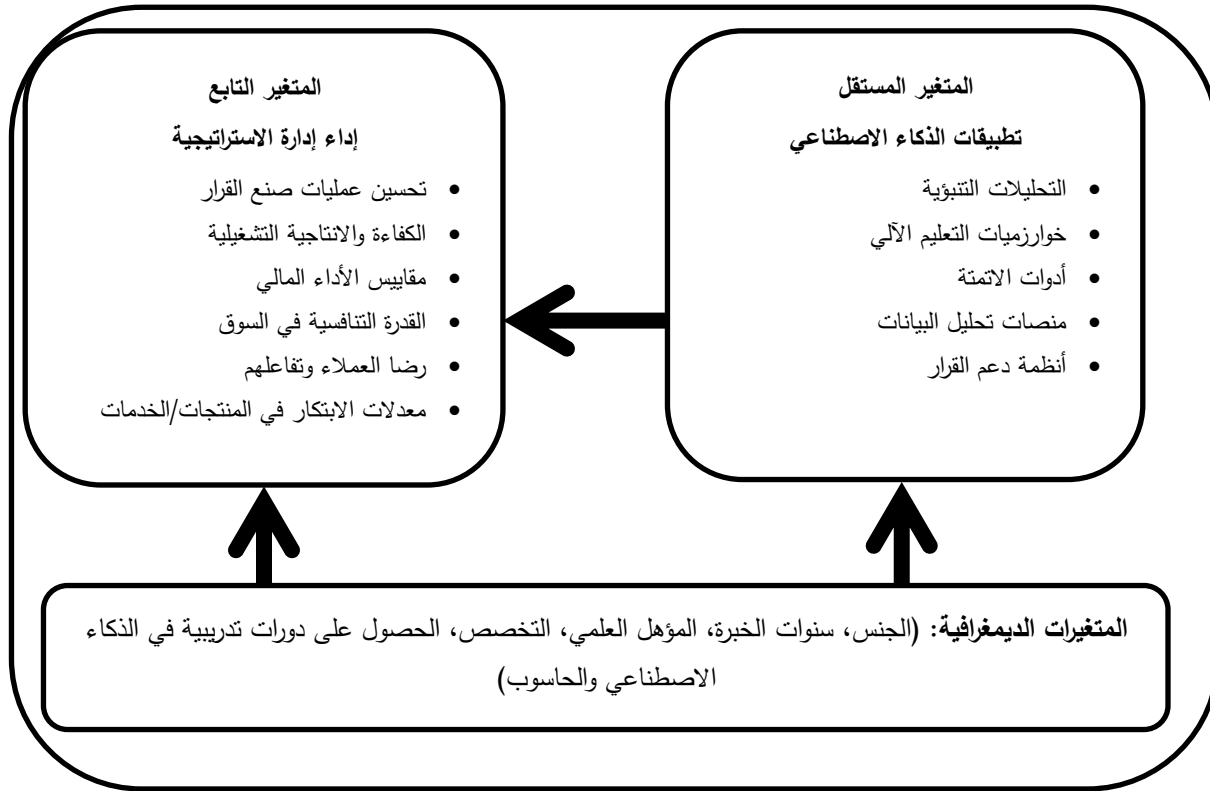
#	الدراسة	السنة	تحسين عمليات صنع القرار	الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية	مقاييس الأداء المالي	القدرة التنافسية في السوق	رضا العملاء، وتفاعلهم	معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات
1	Bekata & Kero	2024	*	-	-	-	*	*
2	Wang et al.	2023	*	*	*	*	*	*
3	Sun & Jung	2023	-	*	-	*	-	*
4	Gaiardelli & Songini	2021	*	*	*	*	-	-
5	Altındağ & Öngel	2021	*	*	*	*	-	*
6	Obeidat	2016	*	-	-	*	-	*
	المجموع		6	4	3	5	2	5

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة

3. المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي والحاسوب).

7.1 أنموذج متغيرات الدراسة

يوضح شكل (1.1) نموذج الدراسة الذي يربط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، أداء الإدارة الاستراتيجية، والمتغيرات الديمغرافية، مع التركيز على التأثير المباشر، والمعدل لهذه العناصر في سياق الشركات الصناعية بجنوب الضفة الغربية.



شكل (1.1) نموذج الدراسة لأثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أداء الإدارة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأطروحات النظرية، والأدبيات السابقة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية

8.1 حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة، وتعميماتها بالعوامل الآتية حيث ستجري في إطار المحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذه الدراسة على أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في

تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال عام 2024-2025م؛ حيث تم جمع البيانات الخاصة بالاستبانة، والمقابلات النوعية في الفترة من يناير إلى يونيو 2024.
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وتشمل المحافظات المستهدفة: الخليل، وبيت لحم؛ حيث شملت الدراسة عددًا من الشركات الصناعية في كل محافظة، وفقاً لتوافرها، ومشاركتها في الاستبانة، والمقابلات النوعية.
- **الحدود البشرية:** طُبقت الدراسة على العاملين في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية، وتحديدًا في الخليل، وبيت لحم، بمجموع 2,257 موظفًا؛ حيث شارك 135 موظفًا في الاستبانة، والمقابلات النوعية، من شركات مثل زمزم للصناعات البلاستيكية، الجنيدي للألبان، لورد الصناعية، القصراوي، الجبريني، رويال، نخيل فلسطين، فلسطين للاستثمار الصناعي، الشركة الوطنية لصناعة الكرتون.
- **الحدود المفاهيمية :** اقتصرَت الدراسة على الحدود المفاهيمية، والمصطلحات الواردة فيها.

9.1 مصطلحات الدراسة

تعريف الذكاء الاصطناعي:

عرف كل من (Budzik 2018: 123) الذكاء الاصطناعي على أنه: " محاولة تجسيد الذكاء البشري لإنتاج آلات، وبرمجيات، وتطبيقات بقدرات تحاكي القدرات البشرية، بل قد تفوق عنها".

وتعرف الباحثة **الذكاء الاصطناعي** إجرائيًا بأنها هي التطبيقات، والأنظمة المستخدمة من قبل الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية لتحليل البيانات، وتحسين العمليات، واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة بناءً على الأنماط المستخلصة من البيانات.

تعريف تطبيقات الذكاء الاصطناعي :

عرف (Valle-Cruz 2019: 533) تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأنها: مزيج من التقنيات المختلفة سواء كانت برامج، أو أجهزة. تتضمن تقنيات الذكاء الاصطناعي مجموعة واسعة من الأساليب، منها: الشبكات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks) التي تحاكي بنية الدماغ البشري للتعرف إلى الأنماط، والتنبؤ بالنتائج؛ الحوسبة التطورية (Evolutionary Computation) التي تشمل الخوارزميات الجينية (Genetic Algorithms) لتوليد حلول مثلى عن طريق محاكاة الانتقاء الطبيعي، الاستراتيجية التطورية (Evolution Strategy) لتطوير الحلول تدريجياً وتحسينها، والبرمجة الجينية (Genetic Programming) لتوليد برامج حاسوبية ذاتية التطوير لحل المشكلات؛ النظم الخبيرة (Expert Systems) التي تستخدم قواعد معرفية لتقديم توصيات، ودعم اتخاذ القرار ودعمه؛ والتعلم الآلي (Machine Learning) الذي يمكّن الأنظمة من التعلم من البيانات، وتحسين الأداء تلقائياً. كما تشمل البرامج الذكية (Intelligent Software) المصممة لاستخراج البيانات، والنصوص، والمشاعر وتحليلها، والرؤية الاصطناعية (Computer Vision) لتحليل الصور، والفيديو، واتخاذ قرارات دقيقة، والروبوتات (Robots) لأتمتة العمليات المادية، والمركبات المستقلة (Autonomous Vehicles) للتنقل الذاتي دون تدخل بشري.

ومن الجدير بالذكر أن الخوارزمية (Algorithm) تمثل سلسلة من الخطوات المنظمة لحل مشكلة محددة، أو تنفيذ مهمة، أي "وصفة الحل"، بينما البرمجة (Programming) هي عملية تحويل هذه الخوارزميات إلى كود قابل للتنفيذ على الكمبيوتر لتحقيق النتائج الفعلية. يمكن تطبيق هذه التقنيات محلياً، مثل استخدام

التعلم الآلي لتحليل كميات إنتاجية المصانع، أو الرؤية الاصطناعية لمراقبة جودة المنتجات، ما يعزز الكفاءة، والقدرة التنافسية للشركات الصناعية الفلسطينية.

، وتعرف تطبيقات الذكاء الاصطناعي إجرائيًا: هي التطبيقات البرمجية، والأنظمة ، أو (الأنظمة، والبرمجيات) المستخدمة في الشركات الصناعية بجنوب الضفة الغربية، مثل التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعلم الآلي، وأنظمة دعم القرار، لتحسين عمليات اتخاذ القرار، تخصيص الموارد بكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق".

تعريف الأداء:

يشير أحمد (2021: 24) إلى أن الأداء يتضمن الجهد المبذول لتحقيق النتائج المرغوبة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

يُعرّف الأداء إجرائيًا على أنه مستوى الإنجاز الذي يتم تحقيقه من قبل الأفراد، أو الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، الذي يتم قياسه من خلال مؤشرات محددة مثل الإنتاجية، جودة العمل، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، القدرة على استخدام الموارد بفعالية".

تعريف إدارة الإدارة الاستراتيجية:

يعرف (Wheelen 2017: 17) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "عملية مستمرة تشمل تحليل البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة، وصياغة، وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها طويلة الأجل. الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات".

تُعرف الباحثة أداء الإدارة الاستراتيجية اجرائيًا بأنها مدى قدرة الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية على تحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق القدرة على التكيف مع بيئة العمل الديناميكية بفضل تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي.

تعريف الشركات الصناعية:

يعرف (Hill 2016: 57) الشركات الصناعية بأنها: المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتجات جاهزة للاستهلاك، أو الاستخدام الصناعي من خلال عمليات تصنيع متعددة. وتعرف الباحثة الشركات الصناعية اجرائيًا على أنها المؤسسات الصناعية التي يتراوح عدد موظفيها بين 10 إلى 50 موظفًا، برأس مال محدود، التي تعتمد على مرونة العمليات لتكييف استراتيجياتها مع تحديات السوق، بما في ذلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

محافظات جنوب الضفة الغربية:

عُرفت محافظات جنوب الضفة الغربية بأنها هي المناطق الإدارية التي تشمل مدن مثل الخليل، وبيت لحم، التي تشكل جزءًا من الأراضي الفلسطينية. هذه المحافظات تشتهر بالأنشطة الصناعية، والزراعية، وتواجه تحديات اقتصادية، وسياسية (PCBS, 2023).

خلاصة الفصل الأول

يقدم الفصل الأول الإطار العام للدراسة التي تبحث في أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية. تتبع مشكلة الدراسة من ضعف أداء الإدارة الاستراتيجية، وتسعى الدراسة لقياس أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية. وتشمل الدراسة مجموعة من الأسئلة، والفرضيات،

وتهدف إلى تشخيص الواقع، وتقديم توصيات لتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية. وتكمن أهميتها في إسهامها النظري، والتطبيقي، وتشمل متغيرين أساسيين: تطبيقات الذكاء الاصطناعي (مستقل)، وأداء الإدارة الاستراتيجية (تابع)، ضمن نموذج تحليلي محدد. كما توضح الدراسة مصطلحاتها، وحدودها المكانية، والزمانية، والبشرية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: تطبيقات الذكاء الاصطناعي

المبحث الثاني: أداء الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثالث: الشركات الصناعية في فلسطين

خلاصة الفصل الثاني

توطئة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري عبر أربعة مباحث رئيسة؛ حيث يناقش المبحث الأول نشأة الذكاء الاصطناعي، مفهومه، وتطبيقاته المتنوعة، وأهميته المتزايدة، بينما يركز المبحث الثاني على الإدارة الاستراتيجية كمفتاح لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها عبر صياغة، وتنفيذ، وتقييم الاستراتيجيات في بيئة تنافسية، وتحديات مستمرة. أما المبحث الثالث، فيبرز أهمية القطاع الصناعي في فلسطين من خلال استعراض أبرز الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية، مع تقييم، واقع الإدارة الاستراتيجية فيها، ودور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف، والاستدامة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة. كما سيتناول المبحث الرابع لدراسات السابقة العربية، والاجنبية المتصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية.

(1.2) المبحث الاول

تطبيقات الذكاء الاصطناعي

تمهيد

1.1.2 نشأة، وتطور الذكاء الاصطناعي

2.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي

3.1.2 أهداف الذكاء الاصطناعي

4.1.2 أهمية الذكاء الاصطناعي

5.1.2 خصائص الذكاء الاصطناعي

6.1.2 أنواع الذكاء الاصطناعي

7.1.2 مكونات الذكاء الاصطناعي

8.1.2 تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الصناعات

خلاصة المبحث الأول

تمهيد

يُعدُّ الذكاء الاصطناعي من أهم الإنجازات التقنية الحديثة؛ حيث أثر بشكل واسع في مجالات متعددة مثل التكنولوجيا، والتعليم، والصحة، والإدارة، والمحاسبة، والتسويق. أصبح الذكاء الاصطناعي أداة ضرورية لتحقيق الكفاءة، وتسريع الأداء، خاصة في معالجة البيانات الضخمة، واتخاذ القرارات الدقيقة بسرعة. يعتمد على تقنيات مثل التعلم الآلي، والشبكات العصبية، ومعالجة اللغة الطبيعية، التي تمكّن الآلات من التعلم، وتحسين الأداء مع الوقت. رغم التقدم الكبير، تظل العلاقة بين الذكاء الاصطناعي، والتخصصات مثل التسويق الرقمي بحاجة لمزيد من البحث. ومن هنا تأتي أهمية المبحث الأول الذي يعرض مفهوم الذكاء الاصطناعي، أهدافه، مراحله، مكوناته، لغات البرمجة المستخدمة، أبعاده المختلفة، التحديات الأخلاقية، وتأثيره المستقبلي في قطاعات حيوية كالمالية، والإدارة.

1.1.2 نشأة الذكاء الاصطناعي وتطوره

يُعدُّ الذكاء الاصطناعي (AI) من أبرز المجالات التقنية التي شهدت تطوراً ملحوظاً منذ منتصف القرن العشرين. بدأ اهتمام العلماء بهذا المجال في الخمسينيات؛ حيث شهد عام 1956، أول مؤتمر رسمي حول الذكاء الاصطناعي في كلية دارتموث بالولايات المتحدة، ليُعدّ هذا الحدث بداية نشوء هذا المجال (العرفي، 2024). ومر الذكاء الاصطناعي بعدة مراحل تطويرية بارزة، كما يذكرها (Patil et al., 2023) على النحو الآتي:

- **الحقبة الأولى (1956-1974):** في هذه الفترة، كان التركيز على تطوير برامج لحل المشكلات المنطقية، مثل "المنطق النظري"، و"الآلة العامة لحل المشكلات". كما كان عام 1951 بداية

تشغيل، أول برامج الذكاء الاصطناعي باستخدام جهاز فيرانتى مارك الأول في جامعة مانشستر، الذي شهد تطوير أول برامج الشطرنج.

• **الحقبة الثانية (1974-1980):** تزامن هذه الفترة مع تحديات كبيرة بسبب محدودية قدرات الحواسيب، وصعوبة التعامل مع المشكلات المعقدة، مما أدى إلى تقليص التمويل، ودخول المجال في فترة "الشتاء الأول للذكاء الاصطناعي". في هذه المرحلة، تم تطوير الأنظمة المستندة إلى القواعد مثل "النظام الخبير" في التشخيص الطبي.

• **الحقبة الثالثة (1980-1987):** شهدت هذه الفترة تطور الأنظمة الخبيرة، وهي برامج مصممة لاتخاذ قرارات بناءً على معرفة متخصصة، ما أدى إلى تجديد الاهتمام، والتمويل في هذا المجال، وحقق الذكاء الاصطناعي نجاحًا في مجالات مثل الطب، والجيولوجيا.

• **الحقبة الرابعة (1987-1993):** على الرغم من النجاحات السابقة، لم تتمكن الأنظمة الخبيرة من تلبية التوقعات المرتفعة، مما أدى إلى تقليص التمويل، ودخول المجال في فترة "الشتاء الثاني". إلا أن التوسع في استخدام الشبكات العصبية، واستمرار الأبحاث في هذا المجال ساعد على تحفيز النمو.

• **الحقبة الخامسة (1993-حتى الآن):** شهدت هذه الفترة تطورًا هائلًا مع تقدم تقنيات الحوسبة، وظهور بيانات ضخمة. أصبحت تقنيات مثل التعلم العميق، والشبكات العصبية قادرة على تحقيق إنجازات كبيرة في مجالات مثل التعرف إلى الصوت، والصورة، القيادة الذاتية، ومعالجة اللغة الطبيعية. يُعدُّ هذا العصر هو عصر النهضة في الذكاء الاصطناعي بفضل التزايد في قدرة الحوسبة، والبيانات المتاحة.

وعليه، يتّضح أن الذكاء الاصطناعي قد مرّ بمراحل تطور متتابة، تخللتها فترات من الازدهار، وأخرى من التراجع تبعاً للتحديات التقنية، والتمويلية التي واجهها. إلا أن التقدم السريع في قدرات الحوسبة، وتوفر كميات هائلة من البيانات، إضافة إلى تطور خوارزميات التعلم الآلي، والتعلم العميق، قد أعاد للذكاء الاصطناعي مكانته كمجال حيوي يقود الابتكار في مختلف القطاعات. فالفترة الحالية تمثل طفرة نوعية في الذكاء الاصطناعي، ليس فقط على مستوى الأبحاث، بل أيضًا في التطبيقات العملية التي تؤثر بشكل مباشر في حياتنا اليومية، بدءًا من الخدمات الصحية، والتعليمية، مرورًا بالصناعة، والنقل، وصولًا إلى تطوير حلول ذكية في قطاعات الأمن، والاقتصاد. لذا، فإن فهم تطور الذكاء الاصطناعي عبر هذه الحقب يُعدّ ضروريًا لتقدير مدى تعقيده، وفرصه المستقبلية، كما يتيح التنبؤ بالمسارات المحتملة التي يمكن أن يسلكها هذا المجال في العقود القادمة.

2.1.2 مفهوم الذكاء الاصطناعي

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم الرقمي، برز الذكاء الاصطناعي كأحد أبرز ابتكارات العصر الحديث، إذ أصبح يشكل ركيزة أساسية في عمليات التحول التكنولوجي داخل مختلف القطاعات. ومع اتساع استخدامه، تنوعت التعريفات، والتصورات حوله، واختلفت باختلاف الزاوية التي يُنظر من خلالها إلى هذا المفهوم. فمن كونه مجرد أدوات ذكية، إلى اعتباره نظامًا قادرًا على محاكاة قدرات الإنسان الذهنية، تطور الذكاء الاصطناعي ليصبح أداة مركزية في تحسين الأداء، واتخاذ القرارات في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والمهنية.

يشير مصطلح الذكاء الاصطناعي (AI) إلى الأنظمة، أو الأجهزة التي تحاكي الذكاء البشري في أداء المهام، وتتميز بقدرتها على التعلم الذاتي من خلال تحليل البيانات، والتجارب السابقة، مما يجعلها

قادرة على تحسين أدائها باستمرار دون تدخل بشري مباشر (صلاح، 2020). ويتجاوز مفهوم الذكاء الاصطناعي مجرد أداء وظيفة معينة، ليرتبط بالقدرة على التفكير التحليلي، واتخاذ القرارات بشكل يشبه الإنسان.

وقد أصبح الذكاء الاصطناعي اليوم أحد المحاور الرئيسية في تطوير التكنولوجيا الحديثة؛ حيث يتم توظيفه في مجموعة من المهام المتقدمة. من أبرز تطبيقاته استخدام روبوتات المحادثة (Chatbots) التي تعتمد على معالجة اللغات الطبيعية (NLP) لفهم تفاعلات العملاء، والإجابة عن استفساراتهم، بل، والتعلم من هذه التفاعلات مع مرور الوقت لتقديم خدمات أكثر تخصيصاً، وكفاءة (Sterne, 2017)، وفي السياق ذاته، أكد (Tuomi 2018) أن الذكاء الاصطناعي يتجسد في الآلات القادرة على تفسير الأصوات، واللغات، وحل المشكلات، وتشخيص الحالات الطبية، والتحكم بالسيارات، وحتى المشاركة في أنشطة إبداعية مثل تقليد لوحات فان كوخ. أما (Sedrah 2017) فقد وصفه بأنه مجال علمي يهدف إلى محاكاة مهارات التعلم، والاستجابة السلوكية البشرية.

من جانب آخر، يبرز (Poola 2017) الذكاء الاصطناعي باعتباره مرحلة متقدمة من تطوير الأنظمة التقنية القادرة على التفوق على القدرات البشرية في عدة مجالات، وهو ما أكده أيضاً (Tyagi 2018) الذي أشار إلى تأثير الذكاء الاصطناعي العميق في مختلف مناحي الحياة كالتعليم، والصحة، والاقتصاد، والأمن، بل، وحتى الأخلاقيات.

بالاعتماد على ما توصلت إليه الدراسة، استنتجت الباحثة أن الذكاء الاصطناعي لم يكن مجرد تطور تقني عابر، بل مثل تحولاً استراتيجياً في بيئات العمل الحديثة، نظراً لما وفره من تحسين في الكفاءة التشغيلية، وتسريع في معالجة المعلومات، ودقة أكبر في دعم عملية اتخاذ القرار. ومع التوسع المستمر

في استخدامه ضمن مختلف المجالات، برزت أهمية التعمق في فهم آلياته، وتطبيقاته، لضمان استثماره بشكل فعال يسهم في تحسين جودة الأداء، وتعزيز الابتكار، وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات.

وتعرف الباحثة **الذكاء الاصطناعي** بأنها هي التطبيقات، والأنظمة المستخدمة من قبل الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية لتحليل البيانات، وتحسين العمليات، واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة بناءً على الأنماط المستخلصة من البيانات.

3.1.2 أهداف الذكاء الاصطناعي

يختلف الباحثون في تحديد أهداف الذكاء الاصطناعي؛ حيث يرى بعضهم أن الهدف الرئيس منه هو محاكاة الإدراك البشري، بينما يعتقد آخرون أن الهدف يكمن في إنشاء ذكاء مستقل لا يرتبط بالضرورة بالخصائص البشرية. من جهة أخرى، يرى بعض الباحثين أن الهدف الأساسي من الذكاء الاصطناعي هو تطوير أدوات تكنولوجية تلبي احتياجات الإنسان، ووسائل راحته، دون الالتزام بمفهوم محدد للذكاء (Chowdhary, 2020).

كما يشير بعض الباحثين إلى أن أحد أهداف دراسة الذكاء الاصطناعي هو خلق ذكاء اصطناعي في الآلات بشكل عام، دون أن يكون مستنداً إلى خصائص بشرية معينة. ويتضمن هذا الهدف أيضاً السعي لتلبية احتياجات البشر، مما يعد دافعاً رئيسياً للتطور التكنولوجي (Jackson, 2019).

من جانبه، يرى، ويشماير، وراديماشر (Wischmeyer & Rademacher, 2020) أن الهدف العلمي للذكاء الاصطناعي يتمثل في تطوير نظريات تمثيل المعرفة، والتعلم، ودراسة الأنظمة المستندة إلى القواعد، بالإضافة إلى البحث في أنواع الذكاء المختلفة. أما الهدف الهندسي لهذا المجال، فيتمثل في

تمكين الآلات من حل مشاكل الحياة الواقعية باستخدام تقنيات أساسية مثل تمثيل المعرفة، التعلم الآلي، وأنظمة القواعد.

بالتالي، يهدف علم الذكاء الاصطناعي بشكل عام إلى فهم طبيعة الذكاء البشري من خلال تطوير برامج، وتطبيقات حاسوبية قادرة على محاكاة السلوك الإنساني الذكي. وهذا يشمل قدرة البرنامج على تحليل المسائل، واتخاذ القرارات في مواقف معينة من خلال استراتيجيات استدلالية متعددة يستخدمها البرنامج لحل المشكلات، أو الوصول إلى القرارات (عثمانية، 2019).

كما يركز الهدف من الذكاء الاصطناعي أيضاً على تفسير المواقف، أو النصوص في بعض الأحيان، من خلال فهم أنشطة البناء، والتفاعل مع وظائف المواقف، والأهداف. وهذا يظهر جلياً في حل المشكلات المتعلقة بتصميم الأنظمة، التخطيط، والتشخيص (Cazenave, 2011).

وعليه، يتضح أن أهداف الذكاء الاصطناعي متعددة، ومتنوعة؛ حيث يرى البعض أن الغاية الأساسية هي محاكاة الذكاء البشري، وفهم طرائق تفكيره، في حين يركز آخرون على تطوير ذكاء مستقل يستطيع العمل بفعالية خارج إطار القدرات البشرية التقليدية. هذا التنوع يعكس طبيعة الذكاء الاصطناعي كحقل متغير يتطور باستمرار مع تقدم التكنولوجيا، وتغير احتياجات الإنسان. من، وجهة نظري، جوهر الذكاء الاصطناعي يكمن في تمكين الإنسان من خلال توفير أنظمة ذكية قادرة على التعلم، والتكيف مع المواقف المختلفة، مما يساهم في تحسين جودة الحياة، وزيادة الإنتاجية، والابتكار، ويجعل هذه التقنية أداة فعالة لدعم التطور المجتمعي، والاقتصادي بشكل مستدام.

4.1.2 أهمية الذكاء الاصطناعي

تؤكد دراستا يوسف (2021)، وشنبي (2016) على الأهمية المتزايدة للذكاء الاصطناعي في

مختلف مجالات الحياة، وتبرز أبرز أوجه هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- يسهم الذكاء الاصطناعي في حفظ الخبرات البشرية المتراكمة من خلال تحويلها إلى معرفة قابلة

للتطبيق داخل الأنظمة الذكية.

- يعتمد على لغة الإنسان الطبيعية، مما يسهل على المستخدمين التفاعل معه دون الحاجة إلى تعلم

لغات برمجية معقدة.

- يساعد في تشخيص الأمراض، وصف العلاج، وتقديم الدعم في العمليات التعليمية، مما يرفع من

جودة الخدمات الصحية، والتعليمية.

- يخفف من الأعباء النفسية، والجسدية على الإنسان، ويوفر له وقتاً يمكن استثماره في أنشطة أكثر

أهمية، أو إبداعاً.

- يؤدي دوراً محورياً في حالات الكوارث الطبيعية؛ حيث يسهم في عمليات البحث، والإنقاذ، وتحديد

المواقع غير المعروفة.

ويضيف أيضاً شنبي (2016) إلى أن أهمية الذكاء الاصطناعي تتجاوز مجرد تعديدها في نقاط،

فهو يشكل ثورة حقيقية في طريقة أداء الأنشطة البشرية اليومية.

وعليه، يُعد الذكاء الاصطناعي من الركائز الأساسية في العصر الحديث لما له من دور محوري في

تحسين جودة الحياة، وتسهيل أداء المهام؛ حيث يسهم في حفظ الخبرات البشرية، والتفاعل الطبيعي مع

المستخدم، ورفع كفاءة الخدمات الصحية، والتعليمية، وتخفيف الأعباء الجسدية، والنفسية، إلى جانب دوره

الحيوي في حالات الطوارئ، والكوارث. وبالتالي يمثل الذكاء الاصطناعي ثورة حقيقية في أساليب العمل، والعيش، ما يجعل تعزيزه، وتوظيفه ضرورة استراتيجية لمواجهة تحديات المستقبل.

5.1.2 خصائص الذكاء الاصطناعي

قام عدد من الباحثين بتحديد الخصائص المميزة للذكاء الاصطناعي، وقد تناولها كل من صالح

(2009)، النجار (2010)، اللوزي (2012)، خليفة (2017)، ومن أبرز هذه الخصائص:

- حل المشكلات: قدرة الذكاء الاصطناعي على إيجاد حلول للمشكلات المعقدة.
- التفكير، والإدراك: القدرة على التفكير المنطقي، وإدراك المحيط.
- اكتساب المعرفة وتطبيقها: قدرة الأنظمة على اكتساب المعلومات، وتوظيفها بشكل عملي.
- التعلم من التجارب: القدرة على التعلم من الخبرات السابقة، وتحسين الأداء بناءً عليها.
- التعامل مع المواقف الجديدة: استخدام التجربة، والخطأ لاكتشاف حلول للمواقف الغامضة.
- التكيف مع الظروف: الاستجابة السريعة للتغيرات في المواقف، والظروف الجديدة.
- التعامل مع الحالات المعقدة: القدرة على حل المشكلات المعقدة، والمبهم.
- التصور، والإبداع: قدرة الأنظمة على التصور، والإبداع في حلول المشكلات.

وعليه، يتميز الذكاء الاصطناعي بعدد من الخصائص الجوهرية التي تجعله فعالاً في مختلف المجالات، أبرزها قدرته على حل المشكلات المعقدة، والتفكير المنطقي، واكتساب المعرفة، وتطبيقها، إلى جانب التعلم من التجارب السابقة، والتكيف مع الظروف المتغيرة. كما يتمتع بقدرة على التعامل مع المواقف الغامضة، والمعقدة، ويظهر تصوراً، وإبداعاً في إيجاد الحلول، ما يجعله أداة متقدمة تحاكي القدرات البشرية في الأداء، والتفكير.

6.1.2 أنواع الذكاء الاصطناعي

من أبرز التصنيفات التي قدمها (Hussain 2018) ، وعبد الوهاب، وآخرون (2018) لأنواع الذكاء

الاصطناعي، ما يأتي:

1. **الذكاء الاصطناعي الضيق (Narrow AI):** يُعرف أيضًا بالذكاء المحدود، ويُستخدم لتنفيذ مهام

محددة ضمن نطاق معين دون تجاوزها؛ حيث يبرع في أداء وظيفة واحدة بفعالية كبيرة، مثل تلك

التي نراها في روبوتات المحادثة (Chatbots) ، أو أنظمة الرد الصوتي التفاعلي التي تقدم إجابات

تلقائية على استفسارات المستخدمين.

2. **الذكاء الاصطناعي العام (Artificial General Intelligence):** يُعد هذا النوع أكثر تطورًا، إذ

يُمكن الأنظمة من أداء مجموعة واسعة من المهام المعقدة على مستوى مماثل لقدرات الإنسان،

وبدون تدخل بشري مباشر. من أمثلته: السيارات ذاتية القيادة، أنظمة الاصطفاف الذاتي، والتأمين

الذاتي.

3. **الذكاء الاصطناعي الفائق (Artificial Super Intelligence):** يمثل هذا النوع المرحلة المستقبلية

الأكثر تطورًا؛ حيث تتجاوز قدراته الذكاء البشري من حيث الإدراك، والمعالجة، واتخاذ القرار، مما

يجعله محورًا للعديد من النقاشات الأخلاقية، والعلمية حول مستقبله، وتأثيره المحتمل.

وأضاف يوسف (2021) أربعة أنواع من أنظمة الذكاء الاصطناعي، أو الأنظمة القائمة على

الذكاء الاصطناعي، وهي:

1. **الآلات التفاعلية:** هذه هي أقدم أشكال أنظمة الذكاء الاصطناعي ذات القدرات المحدودة للغاية، ولا

يمكن استخدامها للاعتماد على الذاكرة في تحسين عملياتها على أساس نفس الشيء. مثال شائع لآلة

الذكاء الاصطناعي التفاعلية هو BLUE DEEP من IBM، وهو آلة تغلبت على GRANDMASTER

GARRY KASPAROV في لعبة الشطرنج في عام 1997.

2. آلات الذاكرة المحدودة: آلات الذاكرة المحدودة هي آلات قادرة على التعلم من البيانات التاريخية

لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى امتلاكها لقدرات الآلات التفاعلية البحتة.

3. نظرية العقل: في حين أن النوعين السابقين من الذكاء الاصطناعي تم العثور عليهما بكثرة، إلا أن

النوعين التاليين من الذكاء الاصطناعي موجودان، في الوقت الحالي، إما كمفهوم، أو عمل قيد

التقدم.

4. الذكاء الاصطناعي المدرك للذات: وهذه هي المرحلة الأخيرة من تطوير الذكاء الاصطناعي، التي

لا توجد حالياً إلا افتراضياً.

وعليه، يتضح من تصنيفات الباحثين أن الذكاء الاصطناعي يتطور عبر مستويات متدرجة من حيث

القدرات، والوظائف، بدءاً من الذكاء الضيق الذي يختص بمهام محددة، وصولاً إلى الذكاء الفائق الذي

يُتوقع أن يتجاوز القدرات البشرية في المستقبل. كما تنقسم أنظمتها إلى فئات تشمل الآلات التفاعلية،

والآلات ذات الذاكرة المحدودة، مروراً بأنظمة قائمة على نظرية العقل، وانتهاءً بالذكاء المدرك لذاته، الذي

لا يزال في طور التصور. ويبرز هذا التصنيف تنوع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وعمق تطوره، مما

يعكس آفاقاً مستقبلية، واسعة، وتأثيراً متزايداً في مختلف مجالات الحياة.

7.1.2 مكونات الذكاء الاصطناعي في التطبيقات الصناعية

تشكل مكونات الذكاء الاصطناعي الأساس الذي يمكنه من محاكاة القدرات الذهنية البشرية، وتنفيذ

المهام المعقدة بشكل مستقل؛ حيث تعتمد الأنظمة على تحليل كميات ضخمة من البيانات لاستخلاص

الأنماط، والتعلم منها، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات الدقيقة المبنية على الخبرة المكتسبة. كما تتيح هذه البنية للذكاء الاصطناعي فهم اللغة البشرية، والتفاعل مع المستخدمين بشكل طبيعي، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئات المختلفة، وحل المشكلات بطرائق مبتكرة، وفعالة، ويمكن تلخيص مكونات الذكاء الاصطناعي من خلال ما أورده كل من (Khan et al., 2025)، و (Al Bashar & khan, 2025):

1. واجهة المستخدم (Human-Machine Interface): تُعد واجهة المستخدم العنصر الأساس

للتفاعل بين الإنسان، والنظام الصناعي في المصانع الفلسطينية؛ حيث البنية التحتية محدودة، يصبح تصميم واجهة مستخدم بسيطة، وفعالة أمرًا بالغ الأهمية. تشير الدراسات إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في تصميم واجهات المستخدم يعزز من تجربة المستخدم، ويزيد من فعالية التفاعل مع الأنظمة الصناعية الذكية. على سبيل المثال، أظهرت الأبحاث أن استخدام الذكاء الاصطناعي في واجهات المستخدم يمكن أن يقلل من الأخطاء البشرية، ويحسن من كفاءة العمليات الصناعية.

2. قاعدة المعلومات (Knowledge Base): تمثل قاعدة المعلومات الذاكرة الداخلية للنظام؛ حيث

تُخزن البيانات الصناعية مثل بيانات الإنتاج، والجودة، وسجلات الصيانة. تستخدم تقنيات متقدمة مثل: OLAP، وتعددين البيانات لاستخلاص الأنماط، والمعرفة القابلة للتطبيق، مما يساعد على تحسين خطط الإنتاج، واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تشير الدراسات إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة قواعد المعرفة يعزز من كفاءة الوصول إلى المعلومات، ودعم اتخاذ القرار في البيئات الصناعية.

3. محرك البحث، والتحليل (Search and Analytics Engine): يُعد محرك البحث، والتحليل

المسؤول عن استرجاع البيانات المطلوبة بسرعة، ودقة. يستخدم خوارزميات متقدمة للتحليل،

والتصفية، مما يضمن تحديث المعلومات باستمرار لدعم الأداء الصناعي. في السياق الفلسطيني، يساعد المحرك في تحسين استجابة المصانع للتحديات اليومية، وضمان الإنتاجية المستمرة.

كما وتشمل هذه المكونات التقنيات الحسابية، والتعلمية التي تدعم التطبيقات الصناعية:

4. **التعلم الآلي (Machine Learning):** التعلم الآلي هو تقنية رئيسية في الذكاء الاصطناعي تعتمد على

تطوير نماذج تتعلم من البيانات، وتستخلص منها أنماطاً يمكن استخدامها للتنبؤ، واتخاذ القرارات المستقبلية.

- **التعلم الموجّه (Supervised Learning):** يُستخدم عندما تكون البيانات مصنّفة مسبقاً، مثل التنبؤ بكمية الإنتاج المثلى بناءً على بيانات تاريخية.

- **التعلم غير الموجّه (Unsupervised Learning):** يُستخدم لاكتشاف الأنماط المخفية في البيانات غير المصنّفة، مثل اكتشاف العيوب غير المألوفة في خطوط الإنتاج.

- **التعلم التعزيزي (Reinforcement Learning):** يعتمد على تحسين الأداء عبر التجربة، والخطأ، مثل ضبط الروبوتات الصناعية لتحسين كفاءتها في التجميع، أو التفريغ.

5. **الشبكات العصبية، والتعلم العميق (Neural Networks & Deep Learning):** الشبكات

العصبية العميقة هي نماذج مستوحاة من طريقة عمل الدماغ البشري، قادرة على معالجة كميات ضخمة من البيانات المعقدة، واستخراج الأنماط الدقيقة.

• تُستخدم لتحليل الصور، والبيانات المعقدة في المصانع، مثل فحص جودة المنتجات باستخدام الرؤية الحاسوبية (Computer Vision).

• تمكّن التعلم العميق الأنظمة من التعرف إلى الأعطال قبل حدوثها، مما يساهم في الصيانة التنبؤية، ويقلل من توقف خطوط الإنتاج.

6. معالجة اللغة الطبيعية (Natural Language Processing, NLP): معالجة اللغة الطبيعية تمكّن

الأنظمة الصناعية من فهم النصوص والمستندات الصناعية وتحليلها:

- قراءة تعليمات التشغيل، والصيانة تلقائيًا.
 - تحليل سجلات الأعطال، والتقارير اللوجستية لاستخلاص الاتجاهات المهمة.
 - تسهيل التواصل بين الأنظمة المختلفة، وموظفي المصنع عبر أوامر نصية، أو صوتية.
- معالجة اللغة الطبيعية في المصانع الفلسطينية يمكن أن يسهم في تحسين سرعة الاستجابة للطلبات، والصيانة، خصوصًا في ظل محدودية القوى البشرية المدربة.

7. الرؤية الحاسوبية (Computer Vision): الرؤية الحاسوبية هي القدرة على تحليل الصور،

والفيديوهات لاتخاذ قرارات دقيقة:

- مراقبة الجودة: التحقق من المنتجات التالفة، أو غير المطابقة للمواصفات.
- التعرف إلى المنتجات، وتحليل خطوط الإنتاج في الوقت الفعلي.
- تعزيز السلامة الصناعية عبر مراقبة المخاطر، والتنبيه بالحوادث.

8. البنية الحاسوبية (Computational Infrastructure): تشمل البنية الحاسوبية الأجهزة، والموارد

المطلوبة لدعم العمليات المعقدة:

- وحدات معالجة الرسومات (GPUs): تُستخدم لتسريع حسابات التعلم العميق، والمعالجة الضخمة للبيانات.

- الحوسبة السحابية (Cloud Computing): تمكّن المصانع من الوصول إلى إمكانيات حوسبية ضخمة دون الحاجة لاستثمار كبير في الأجهزة المحلية، وهو أمر مهم في السياق الفلسطيني حيث الموارد محدودة.

9. أنظمة دعم القرار (Decision Support Systems, DSS): تعمل هذه الأنظمة على تحليل

البيانات من جميع المكونات السابقة، وتقديم توصيات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات:

- تحسين خطط الإنتاج، والتوزيع.
 - التنبؤ بالمخاطر، والاضطرابات في سلاسل الإمداد.
 - تقديم حلول بديلة في حالات توقف المعدات، أو نقص المواد الخام.
- يمثل هذا التنظيم المتكامل لمكونات، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الصناعة إطارًا أساسيًا يعزز الابتكار، والكفاءة، والقدرة على التكيف مع التحديات المختلفة؛ حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن هذه التطبيقات تشكل ركيزة مهمة لتطوير الأداء، ورفع الكفاءة في مختلف القطاعات من خلال تعزيز القدرات التحليلية، تخصيص الخدمات، وتحسين اتخاذ القرار.

8.1.2 تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الصناعات

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها الذكاء الاصطناعي للصناعات، إلا أن هناك عدة تحديات تواجه تطبيقه بشكل فعال، ومن أبرزها:

1. نقص البنية التحتية التقنية: تعتمد أنظمة الذكاء الاصطناعي على قدر كبير من

البيانات، الخوادم المتقدمة، وتقنيات الحوسبة السحابية عالية الأداء. في كثير من

الصناعات، خصوصًا في الأسواق الناشئة، تظل البنية التحتية غير مجهزة للتعامل مع

هذه المتطلبات، مما يؤدي إلى بطء معالجة البيانات، وصعوبة تشغيل التطبيقات الذكية بكفاءة. على سبيل المثال، في خطوط الإنتاج التي تعتمد على التحليل التنبؤي لصيانة المعدات، قد يؤدي نقص الأجهزة المتقدمة، أو ضعف الاتصال بالشبكات إلى تأخر التنبؤ بالأعطال، وبالتالي زيادة التكاليف التشغيلية، وتقليل الإنتاجية (Kumar & Singh, 2021).

2. ارتفاع التكاليف: الاستثمار في حلول الذكاء الاصطناعي يشمل أجهزة متقدمة، برمجيات متخصصة، وتدريب الكوادر البشرية على التعامل مع الأنظمة الذكية. بالنسبة للشركات الصغيرة، والمتوسطة، قد تكون هذه التكاليف عالية جدًا بحيث يصعب تبريرها على المدى القصير. علاوة على ذلك، تتطلب أنظمة الذكاء الاصطناعي صيانة مستمرة، وتحديثات دورية لضمان فعالية الأداء، وهو ما يزيد من العبء المالي على المؤسسات. هذا العائق المالي يؤدي أحيانًا إلى تأجيل، أو تقليل اعتماد التقنيات الحديثة، مما يحد من القدرة التنافسية للشركات (Wang et al., 2020).

3. مقاومة التغيير التنظيمي: تطبيق الذكاء الاصطناعي يقتضي إعادة تصميم العمليات التشغيلية، وأساليب اتخاذ القرار التقليدية. الموظفون قد يشعرون بالتهديد من فقدان وظائفهم، أو تغيير دورهم الوظيفي، بينما قد تواجه الإدارة صعوبة في تعديل هياكل العمل لتتناسب الحلول الذكية. هذه المقاومة يمكن أن تتجسد في بطء اعتماد التقنيات الجديدة، أو حتى رفض بعض الإجراءات المقترحة من قبل أنظمة الذكاء الاصطناعي. لذلك، تحتاج الشركات إلى وضع استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، بما يشمل تدريب الموظفين،

توضيح فوائد الذكاء الاصطناعي، إشراكهم في عملية التحول لضمان التقبل والالتزام (Liu et al., 2022).

4. الجانب الأمني، وحماية البيانات: التعامل مع كميات ضخمة من البيانات الحساسة يزيد من التعرض للمخاطر السيبرانية، بما في ذلك سرقة المعلومات، الاختراقات، والتلاعب بالبيانات. في الصناعات التي تتعامل مع الملكية الفكرية، التصميم، أو معلومات العملاء، فإن أي خرق أمني قد يؤدي إلى خسائر مالية جسيمة، وتشويه سمعة الشركة. لذلك، يتطلب تطبيق الذكاء الاصطناعي استثمارات إضافية في نظم الأمان، التشفير، وإجراءات حماية البيانات لضمان سلامة العمليات، والتقليل من المخاطر المرتبطة بالاعتماد على التقنيات الرقمية (Zhang & Chen, 2021).

خلاصة المبحث الأول

تناول هذا المبحث الذكاء الاصطناعي بدءًا من نشأته، وتطوره منذ منتصف القرن العشرين، وصولاً إلى التقنيات الحديثة مثل التعلم الآلي، والتعلم العميق، موضحًا مفهومه كفرع من علوم الحاسوب يهدف إلى تصميم أنظمة تحاكي الذكاء البشري لأداء مهام التعلم، والتحليل، واتخاذ القرار. كما يستعرض أهدافه في تعزيز كفاءة المؤسسات، دعم اتخاذ القرار، وتطوير العمليات التشغيلية، إضافة إلى أهميته في تحسين جودة المنتجات، والخدمات، تقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار في مختلف المجالات. ويتطرق المبحث إلى خصائص الذكاء الاصطناعي من حيث التعلم المستمر، معالجة البيانات الكبيرة، المرونة، دقة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنواعه الأساسية كالذكاء الضيق، والعام، والفائق، ومكوناته التي تشمل البيانات، الخوارزميات، الحوسبة عالية الأداء، وواجهات التفاعل. ويختتم المبحث بالإشارة إلى التحديات التي تواجه

تطبيق الذكاء الاصطناعي في الصناعات مثل نقص البنية التحتية، ارتفاع التكاليف، مقاومة التغيير، وقضايا الأمن، وحماية البيانات، مؤكدًا على دوره المتنامي، وتطوره المستمر في العصر الحديث.

(2.2) المبحث الثاني

أداء الإدارة الاستراتيجية

تمهيد

1.2.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

2.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية

3.2.2 مكونات الإدارة الاستراتيجية

4.2.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية

5.2.2 مجالات أداء الإدارة الاستراتيجية

6.2.2 دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الإدارة الاستراتيجية

7.2.2 الإدارة الاستراتيجية في الشركات الفلسطينية

خلاصة المبحث الثاني

تمهيد

تُعَدُّ الإدارة الاستراتيجية أداةً أساسيةً للمنظمات في ظل المنافسة الشديدة على المستويين المحلي، والدولي؛ حيث تركز على وضع رؤية واضحة، واتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى تحليل مستمر للبيئتين الداخلية، والخارجية. تُمكن هذه الإدارة المؤسسات من التكيف مع التحديات، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، عبر مراحل متكاملة تشمل صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها، وتقييمها. وتتنوع تطبيقاتها لتشمل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، والجودة الشاملة، والمسؤولية المجتمعية، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وضمان استدامته في بيئة ديناميكية، ومتغيرة. وتتضمن دراسة الإدارة الاستراتيجية فهم مفومها، وأهميتها، ومكوناتها، ومراحلها، ومجالات أدائها.

1.2.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعددت تعريفات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، إذ يُنظر إليها من قبل البعض على أنها أداة لتوجيه الأنشطة، واتخاذ القرارات في الوقت الحاضر بما يضمن أداء المؤسسة في المستقبل. وتشمل هذه القرارات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها على مستويات زمنية متفاوتة، بدءاً من الأهداف قصيرة الأجل، وصولاً إلى الأهداف بعيدة المدى؛ من هذا المنطلق، تُعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات، والأنشطة التي تُتخذ بناءً على تقييم شامل للبيئة الداخلية، والخارجية للمؤسسة، مع التركيز على تحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات التي قد تؤثر في مسار العمل (Hamza, 2024). ويُشير بعض الباحثين إلى أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في إحداث تغييرات جوهرية في أنشطة المؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار للعوامل الداخلية، والخارجية المؤثرة في العمل (Al-Zazai, 2024).

كما يُنظر إليها كعملية إدارية شاملة تمس جميع جوانب المؤسسة؛ حيث يتم التخطيط للأهداف الاستراتيجية، وتنفيذها بناءً على تحليل دقيق للبيئة المحيطة، مع اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة عند ظهور أي انحرافات لضمان تحقيق تلك الأهداف (Mohamed & Başar, 2023).

من زاوية أخرى، تُعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية منظمة تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطوير السياسات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، مع متابعة تنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم نتائجها بصورة دورية (Johnson et al., 2020).

وفي هذا السياق، يؤكد David (2023) أن الإدارة الاستراتيجية تجمع بين الطابع الفني، والعلمي؛ حيث تُعدُّ فناً، وعلماً في صياغة القرارات المتعددة التخصصات وتنفيذها وتقييمها، التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبذلك، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد تخطيط مستقبلي، بل هي عملية ديناميكية متكاملة تسعى إلى تحقيق التكيف، والتفوق في بيئة متغيرة، من خلال توجيه موارد المؤسسة بكفاءة، وفاعلية نحو أهدافها الاستراتيجية.

وتعرف الباحثة أداء الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بأنها مدى قدرة الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية على تحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق القدرة على التكيف مع بيئة العمل الديناميكية بفضل تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي.

2.2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، واستمراريتها، خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة، والتنافس المتزايد؛ حيث تُمثل الإطار العام الذي يُوجّه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها، وأهدافها، ويُعزز من قدرتها على التكيف، واتخاذ القرارات السليمة، واستغلال الموارد بكفاءة (حسين، 2022؛ الطراونة، 2019؛ خليل، 2018؛ العتيبي، 2018). وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأبعاد الجوهرية، منها:

توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها: من خلال المساعدة في وضع رؤية واضحة للمستقبل، وتحديد الأهداف بعيدة المدى، وصياغة الخطط المناسبة لتحقيقها، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

كما تُسهم في **تعزيز القدرة التنافسية** من خلال تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، واكتشاف الفرص، والتعامل مع التهديدات، وتطوير استراتيجيات فعالة تحقق ميزة تنافسية مستدامة. وتُعد الإدارة الاستراتيجية أيضاً أداة فعالة في **التكيف مع التغيرات البيئية**؛ حيث تُمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية المستمرة، مما يسهم في بقائها، واستمرارها في السوق.

وفي **السياق الصناعي**، تُسهم الإدارة الاستراتيجية بشكل مباشر في **تحقيق التفوق التنافسي** من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة، ومتكاملة تمكّن الشركات من التميز عن منافسيها، سواء عبر تطوير منتجات فريدة، أو تحسين الكفاءة التشغيلية، أو التوسع في الأسواق بطريقة مدروسة.

كما أن لها دورًا مهمًا في **تحسين كفاءة إدارة الأزمات**؛ حيث أشارت دراسة الحبابي (2024) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز قدرة الشركات الصناعية الأردنية على التعامل بفعالية مع التحديات، والظروف الطارئة، مما يحافظ على استمرارية الأعمال، ويقلل من آثار الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، تُسهم الإدارة الاستراتيجية في **دعم الابتكار، والإبداع**؛ إذ أظهرت دراسة الرواجفة، والصريرة (2024) أن تطبيق نظام الإدارة الرشيدة في الشركات الصناعية بالأردن يعزز من قدرة العاملين على طرح الأفكار الإبداعية، وتنفيذها، مما ينعكس إيجابيًا على جودة المنتجات، والخدمات. ومن الجوانب الأخرى لأهمية الإدارة الاستراتيجية، **رفع كفاءة استخدام الموارد**، إذ يتيح التخطيط الاستراتيجي تحديد الأولويات، واستغلال الموارد المتاحة بشكل فعال، مما يقلل من الهدر، ويزيد من العائد على الاستثمار.

كما تُساعد في **تحسين عملية اتخاذ القرار** عبر توفير إطار تحليلي متكامل يدعم صنع القرار بالمعلومات، والمعطيات اللازمة، بما يمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة تتماشى مع أهداف المؤسسة، وظروفها المتغيرة. وبذلك، تُثبت الإدارة الاستراتيجية أنها ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أداة تطبيقية فعالة لتحقيق النمو المستدام، وتعزيز القدرة التنافسية، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصناعي.

وعليه، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات، واستمراريتها، إذ تتيح توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال رؤية واضحة، وخطط مدروسة، كما تُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، والتعامل مع التحديات التنافسية. وقد أظهرت الدراسات أن الإدارة الاستراتيجية تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي عبر رفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الابتكار، ودعم

اتخاذ القرار، فضلاً عن دورها الفاعل في إدارة الأزمات، وتحقيق التميز في القطاع الصناعي تحدياً. وبذلك، فهي ليست مجرد إطار نظري، بل أداة تطبيقية فعالة تُمكن المؤسسات من البقاء، والنمو في بيئات تتسم بعدم الاستقرار، والمنافسة المتزايدة.

3.2.2 مكونات الإدارة الاستراتيجية:

وفقاً لما أوضحه علي (2021)، تُعد الإدارة الاستراتيجية عملية شاملة تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة، والعمل على تحقيقها من خلال تخطيط استراتيجيات فعّالة وتنفيذها؛ حيث تتضمن مجموعة من المكونات المترابطة التي تسهم مجتمعة في نجاح العملية الاستراتيجية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

تبدأ هذه العملية بتحديد الرؤية، والرسالة؛ حيث تمثل الرؤية الطموحات المستقبلية للمنظمة، وتحدد الإطار البعيد الذي تسعى لتحقيقه، في حين توضح الرسالة الغرض الأساسي من وجود المنظمة، ودورها في المجتمع.

يلي ذلك تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، إذ يتناول التحليل الداخلي دراسة العوامل المؤثرة داخل المنظمة مثل الموارد المتاحة، والثقافة التنظيمية، ونقاط القوة، والضعف، بينما يركّز التحليل الخارجي على التغيرات في السوق، والمنافسة، والظروف الاقتصادية، والسياسية باستخدام أدوات تحليل مثل SWOT ، و PESTEL. بعد هذا التحليل، يتم صياغة الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، واختيار السبل المثلى لتحقيقها بما يتلاءم مع الموارد المتاحة، مما يساعد على التوازن بين إمكانيات المنظمة، والتحديات الخارجية.

يلبي ذلك **تنفيذ الاستراتيجية** من خلال توزيع الموارد، وتحديد المسؤوليات، وضمان التنسيق الفعال بين مختلف وحدات المنظمة.

وأخيراً، تأتي مرحلة **مراقبة الأداء وتقييمه** التي تُعنى بقياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالأهداف المحددة، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة، إلى جانب المراجعة المستمرة للمتغيرات الداخلية، والخارجية لضمان التكيف، والتحسين المستمر. وتُعد هذه المكونات مترابطة بشكل يعزز من فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه، يُمكن الاستنتاج أن الإدارة الاستراتيجية تمثل عملية ديناميكية متكاملة تهدف إلى توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال سلسلة مترابطة من المكونات تشمل: تحديد الرؤية، والرسالة، تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، صياغة الاستراتيجيات المناسبة، تنفيذها بفعالية، ثم مراقبة الأداء، وتقييمه باستمرار. وتسهم هذه المكونات مجتمعة في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، واستثمار مواردها بكفاءة، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تدعم الاستدامة، والنجاح في بيئة تنافسية متغيرة.

4.2.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية

اتضح من العرض السابق للنماذج تباين الآراء، والبحوث حول الإدارة الاستراتيجية. يمكن تلخيصها في أربع مراحل رئيسية هي: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية. فيما يأتي توضيح هذه المراحل بشيء من التفصيل:

1. التحليل البيئي: تعد هذه المرحلة أساسية لتحديد العوامل الداخلية، والخارجية المؤثرة في المنظمة

وتحليلها، بهدف الاستفادة من نقاط القوة، وتقليل أثر نقاط الضعف، وكذلك الاستفادة من

الفرص المتاحة في البيئة الداخلية، ومحاولة تجنب المعوقات، والمخاطر التي تواجهها في البيئة الخارجية (الأسد، والمحمودي، 2024). تشمل عملية التحليل البيئي جانبين رئيسيين:

✓ **تحليل البيئة الداخلية:** يتعامل هذا التحليل مع العوامل الداخلية للمؤسسة التي تؤثر في أدائها. تتضمن نقاط القوة الإمكانيات المادية، والموارد البشرية، والعلامات التجارية القوية، بينما تشمل نقاط الضعف العوامل التي قد تعيق الأداء مثل ارتفاع معدل دوران الموظفين، أو انخفاض الجودة (Farid, 2022). من أمثلة البيئة الداخلية: الهيكل التنظيمي الذي يحدد كيفية توزيع المهام، والعلاقات بين الأفراد، والثقافة التنظيمية التي تؤثر في الرضا الوظيفي، والتعاون بين الأفراد (Cameron & Quinn, 2021)، بالإضافة إلى الموارد التنظيمية التي تشمل الأصول البشرية، والمالية، والتكنولوجية (Teece, 2020).

✓ **تحليل البيئة الخارجية:** يشمل تحليل الفرص، والتهديدات التي تواجه المؤسسة من بيئتها الخارجية، مثل المنافسة الجديدة، أو التغيرات الاقتصادية التي قد تؤثر في الأداء. البيئة الخارجية تنقسم إلى بيئة عامة (اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، وغيرها)، وبيئة خاصة تشمل المنافسين، والموردين الذين يؤثرون بشكل كبير في العمليات، والربحية (زرتي، ولكل، 2024).

2. **صياغة الاستراتيجية:** تتمثل في وضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص، والتهديدات البيئية الخارجية مقابل نقاط القوة، والضعف الداخلية. تتضمن صياغة الاستراتيجية تحديد الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية. وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية التي يجب أن تسير عليها المنظمة. من أهم مكونات صياغة الاستراتيجية:

✓ **الرؤية:** تُعدُّ الرؤية حجر الزاوية في الإدارة الاستراتيجية، فهي تمثل الحالة الذهنية التي تشكل مستقبل المؤسسة، وتوجهاتها، وتساعد على تحفيز التفكير الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف طويلة المدى (الغامدي، 2024).

✓ **الرسالة:** تعكس الرسالة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وتوضح الصورة الذهنية التي تسعى لتقديمها للجمهور. إنها توضح الحاجات التي تسعى المؤسسة لتلبيتها من خلال أنشطتها (الأخرس، 2016).

✓ **الأهداف الاستراتيجية:** بعد تحديد الرؤية، والرسالة، تأتي خطوة تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تمثل ترجمة عملية للطموحات، والرؤى إلى أفعال ملموسة. تُعدُّ هذه الأهداف أساسية في توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق رسالتها، وتعزيز الأداء (الغامدي، 2024).

3. تنفيذ الاستراتيجية: تتمثل هذه المرحلة في تهيئة المناخ التنظيمي لوضع تصور واضح لخطط العمل، والسياسات، وبناء الهيكل التنظيمي، وتعيين القيادات الإدارية الكفؤة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. القيادة الفعالة عنصر أساسي في هذه المرحلة؛ حيث يجب تعيين قادة ذوي كفاءة عالية لضمان نجاح تطبيق الاستراتيجيات. كما يُعدُّ تخصيص الموارد المناسبة من أهم الخطوات في ضمان سير الأنشطة بشكل فعال (الأسد، والمحمودي، 2024). من أبرز إجراءات تنفيذ الاستراتيجية:

- تحديد الأهداف التفصيلية التي تدعم الأهداف الاستراتيجية العامة.
- توزيع المهام بين الفرق، والأفراد بناءً على المهارات، والخبرات.
- تخصيص الموارد اللازمة من موارد بشرية، ومالية، وتكنولوجية لدعم الأنشطة.

- تطوير خطط العمل مع تحديد المواعيد النهائية، والتدريب المناسب لتحفيز أعضاء المنظمة على تنفيذ المهام (Robinson & Judge, 2021).

4. الرقابة الاستراتيجية: تعتمد الرقابة الاستراتيجية على مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له. يتم

جمع البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي، ومقارنتها بالمعايير المحددة، للحصول على التغذية

العكسية التي تُسهم في تحسين الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. تتيح الرقابة

الاستراتيجية للشركة التكيف مع تطورات السوق، واتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على التطورات

المستمرة في البيئة الداخلية، والخارجية (الحبابي، 2024). تشمل مراحل الرقابة الاستراتيجية:

✓ **تحديد أهداف الرقابة الاستراتيجية:** يتم تحديد هدف الرقابة كإشراف على النظام الإداري ككل، أو

مراقبة قطاع معين لاكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات المناسبة (بلوم، وزردومي، 2018).

✓ **تحليل المعايير:** تحديد المعايير التي يجب أن تتقيد بها المنظمة خلال تنفيذ الاستراتيجية، التي

تُظهر أي انحرافات عن الأداء المطلوب (شحلاط، وبنور، 2023).

✓ **قياس الأداء، ومقارنته:** قياس مدى تقدم الإنجاز، وفقاً للمعايير المحددة. يمكن أن يكون هذا

القياس بسيطاً، أو معقداً، ويعتمد على مدى تحديد المعايير بشكل دقيق (الصباح، 1996).

✓ **تصحيح الانحرافات:** عند اكتشاف انحرافات عن المعايير، يجب تحديد حجمها، وإجراء التعديلات

المناسبة لضمان الالتزام بالأهداف الاستراتيجية.

وعليه، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تمر بأربع مراحل رئيسة مترابطة تساهم في نجاح المؤسسات،

وتعزيز قدرتها التنافسية. تبدأ العملية بالتحليل البيئي الذي يشمل دراسة العوامل الداخلية كالهيكـ

التنظيمي، والموارد، والثقافة التنظيمية، والعوامل الخارجية من فرص، وتهديدات مثل المنافسة، والتغيرات

الاقتصادية، والسياسية. ثم تأتي مرحلة صياغة الاستراتيجية التي تحدد الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية بما يتوافق مع نتائج التحليل، لتوجيه جهود المنظمة نحو المستقبل. يلي ذلك تنفيذ الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، وتوزيع المهام، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، مع ضرورة وجود قيادة فعالة لضمان تحقيق الأهداف. وأخيراً، تأتي الرقابة الاستراتيجية التي تعتمد على قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير المحددة، مما يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية عند الانحراف عن الأهداف، وضمان قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع المتغيرات الداخلية، والخارجية. هذه المراحل المتكاملة تضمن للإدارة الاستراتيجية فاعليتها في تحقيق النمو، والاستدامة، والتميز المؤسسي.

5.2.2 مجالات أداء الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية أداة محورية لتنظيم المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى في بيئات متغيرة. وتبرز فعاليتها من خلال تحسين صنع القرار، وزيادة الكفاءة، والإنتاجية عبر تخصيص الموارد، وتبني التقنيات الحديثة. كما تسهم في تعزيز الأداء المالي، والقدرة التنافسية، ورضا العملاء، ودفع الابتكار في المنتجات، والخدمات. وقد أكدت عدة دراسات أهمية هذه الأبعاد كمؤشرات رئيسية لأداء الإدارة الاستراتيجية (Bekata & Kero, 2024; Wang et al., 2023; Sun & Jung, 2023; Gaiardelli & Songini, 2021; Altındağ & Öngel, 2021; Obeidat, 2016):

المجال الأول: تحسين عمليات صنع القرار: هو مفهوم يشير إلى تطبيق التقنيات، والأدوات، والمنهجيات لجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وفعالية. الهدف الأساسي من هذا التحسين هو تعزيز جودة القرارات، وتقليل الوقت، والجهد اللازمين لاتخاذها، وضمان أن تكون القرارات مبنية على بيانات دقيقة، وتحليل دقيق.

المجال الثاني: الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية: هي مقياس يعكس مدى جودة استخدام الموارد (مثل الوقت، المال، العمالة، المواد) لتحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة، أو النظام. بمعنى آخر، هي القدرة على إنتاج السلع، أو تقديم الخدمات بأقل قدر ممكن من الهدر، والتكاليف، مع الحفاظ على جودة المنتجات، أو الخدمات.

المجال الثالث: مقاييس الأداء المالي: هي أدوات، أو مؤشرات تُستخدم لتقييم الوضع المالي لشركة، أو منظمة، وتحليل مدى تحقيقها لأهدافها المالية. يتم استخدام هذه المقاييس لتوفير رؤية واضحة حول أداء الأعمال من حيث الربحية، الكفاءة التشغيلية، السيولة، والاستدامة المالية. تعتمد هذه المقاييس على البيانات المالية مثل القوائم المالية (الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية)، وتُستخدم من قبل الإدارة، والمستثمرين، والمحللين لاتخاذ قرارات استراتيجية.

المجال الرابع: القدرة التنافسية في السوق: هي قدرة الشركة، أو المؤسسة على تقديم منتجات، أو خدمات تتميز عن منافسيها، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يمنحها ميزة تنافسية تمكنها من جذب حصة سوقية أكبر، والحفاظ عليها. تعتمد هذه القدرة على عوامل مثل الجودة، التكلفة، الابتكار، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء.

المجال الخامس: رضا العملاء، وتفاعلهم: هو مقياس يعكس مدى رضا العملاء عن المنتجات، أو الخدمات التي تقدمها الشركة، ومدى تفاعلهم مع العلامة التجارية. يُعدُّ رضا العملاء مؤشراً رئيساً على جودة المنتج، أو الخدمة، ومدى توافقها مع توقعات العملاء، بينما يشير التفاعل إلى مستوى المشاركة، والانخراط الذي يبديه العملاء مع الشركة من خلال قنوات التواصل المختلفة مثل، وسائل التواصل الاجتماعي، الاستبيانات، أو التعليقات.

المجال السادس: معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات: هي مدى قدرة الشركة، أو المؤسسة على

تطوير منتجات وإطلاقها، أو خدمات جديدة، ومبتكرة، أو تحسين المنتجات، والخدمات الحالية بشكل يلبي احتياجات السوق المتغيرة، ويخلق قيمة مضافة للعملاء.

يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي دوراً محورياً في تعزيز أداء المؤسسات، ولا سيما الشركات الصناعية، من خلال تحسين عمليات صنع القرار عبر الاعتماد على البيانات، والتحليلات الذكية التي تساعد في التنبؤ باتجاهات السوق، وتحديد الفرص التصنيعية الواعدة، بما يتيح تطوير منتجات جديدة، أو توجيه الاستثمارات نحو خطوط إنتاج أكثر جدوى. كما تسهم في رفع الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، واعتماد أنظمة الأتمتة، وتخطيط الموارد (ERP) التي تقلل من الهدر، وتنسق بين مراحل الإنتاج، والتوزيع. وعلى الصعيد المالي، توفر الإدارة الاستراتيجية أدوات، ومقاييس دقيقة لتقييم الأداء مثل العائد على الاستثمار، والتدفقات النقدية، مما يعزز قدرة الشركات الصناعية على متابعة استدامتها المالية، وتوجيه قراراتها الاستثمارية. وإلى جانب ذلك، تدعم الإدارة الاستراتيجية القدرة التنافسية في السوق عبر تبني استراتيجيات الابتكار، والجودة، كما يظهر في الصناعات التحويلية التي تسعى لتطوير منتجات ذات قيمة مضافة تحقق التميز عن المنافسين. كما تعزز رضا العملاء، وتفاعلهم من خلال تحسين جودة المنتجات، وتلبية معايير السلامة، والابتكار، إضافة إلى استخدام قنوات رقمية للتواصل، واستطلاع احتياجات العملاء الصناعيين بشكل أكثر دقة. ولا يقتصر دورها على ذلك، بل يمتد إلى دعم الابتكار المستمر عبر الاستثمار في البحث، والتطوير، وهو ما يتجلى في الصناعات الحديثة مثل الطاقة المتجددة، والصناعات البيئية التي تبتكر حلولاً مستدامة لمواجهة تحديات التغير المناخي. وبذلك، تمثل الإدارة الاستراتيجية أداة شاملة، وفعالة للشركات الصناعية لضمان النمو، والتنافسية، والاستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة، والمعقدة.

6.2.2 دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الإدارة الاستراتيجية

يعد الذكاء الاصطناعي (AI) أحد العوامل المحورية التي تعيد تشكيل مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة؛ حيث يمتد تأثيره ليشمل مراحل التخطيط، والتنفيذ، والتقييم بطريقة ديناميكية، ومتكاملة.

1. التخطيط الاستراتيجي المدعوم بالذكاء الاصطناعي: في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل كميات ضخمة من البيانات المعقدة لاستخراج أنماط غير واضحة للبشر، وهو ما يعرف بـ **التحليلات التنبؤية**. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالاتجاهات السوقية المستقبلية، وتحديد القطاعات التي تحمل فرصاً استثمارية عالية، أو حتى توقع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة (Kassa & Worku, 2025). هذا النوع من التحليلات يعزز اتخاذ القرار الاستراتيجي القائم على البيانات، بدلاً من القرارات التقليدية التي غالباً ما تعتمد على الحدس، أو التجربة السابقة فقط، مما يزيد من دقة التخطيط، ويقلل من احتمالية الخطأ. علاوة على ذلك، تتيح أدوات الذكاء الاصطناعي إمكانية محاكاة سيناريوهات مختلفة لتحديد أفضل السياسات الاستراتيجية، وهو ما يعزز من مرونة المؤسسات في مواجهة التغيرات المفاجئة في البيئة التنافسية (Quantive, 2025).

2. تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة أعلى: في مرحلة التنفيذ، يؤدي الذكاء الاصطناعي دوراً حيوياً من خلال **أنظمة دعم القرار**، التي تساعد القادة على مراقبة الأداء الفعلي مقارنة بالخطة الاستراتيجية الموضوعية. على سبيل المثال، يمكن دمج نظم إدارة المعرفة الذكية داخل المؤسسات لتسهيل الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بسرعة، وتحسين التنسيق بين الفرق، وتسريع عملية اتخاذ القرار، كما

يُمكن للذكاء الاصطناعي أن يقوم بتخصيص الموارد بشكل أمثل، مثل توزيع الموظفين حسب كفاءاتهم، أو جدولة المشاريع بناءً على الأولويات الاستراتيجية، مما يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية، ويقلل الهدر في الوقت، والموارد. هذه القدرات تجعل التنفيذ الاستراتيجي أكثر دقة، وفعالية، وتضمن توافقه مع الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة (مدوري، وولد سعيد، 2024).

3. التقييم، والتحسين المستمر: بعد التنفيذ، يتيح الذكاء الاصطناعي تحليل الأداء بشكل مستمر باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، والبيانات التشغيلية، وهو ما يساعد الإدارة على تقييم النتائج بشكل دقيق، وتحديد مكان القوة، والضعف (المطيري، 2020). هذا النوع من التحليل لا يقتصر على قياس النتائج الحالية فحسب، بل يسهم أيضاً في إعادة تصميم النماذج الإدارية، والتنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التعلم المستمر، والتكيف مع التغيرات البيئية. كما أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في هذا المجال تساعد المؤسسات الأكاديمية، مثل المدارس الثانوية، على تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال تحليل أداء الطلاب، والمعلمين، وتحديد الفجوات التعليمية، وتقديم توصيات استراتيجية لتحسين النتائج ((البهبهاني، وآخرون، 2024).

7.2.2 الإدارة الاستراتيجية في الشركات الفلسطينية

تؤدي الإدارة الاستراتيجية دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الفلسطينية، سواء في قطاع الخدمات، أو الإنشاءات، أو الصناعة، أو التأمين. تشير الدراسات إلى أن تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية يسهم في تحسين اتخاذ القرارات، وزيادة الكفاءة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (حلوه، 2022؛ صباح، 2014؛ العواودة، 2018؛ عزريل، 2025):

1. **التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف:** تركز الشركات الرائدة في فلسطين على وضع خطط

استراتيجية، واضحة، ومتوافقة مع أهدافها الطويلة، والقصيرة المدى. على سبيل المثال، أظهرت دراسة حلوه (2022) أن شركات قطاع الإنشاءات في محافظة القدس تعتمد التخطيط الاستراتيجي لتحديد المشاريع ذات الأولوية، وتحليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع الإنشائية، وتوزيع الموارد بشكل فعال بما يتناسب مع قدرات الشركة، واحتياجات السوق المحلي.

2. **استخدام الإدارة الاستراتيجية لتحسين الأداء:** تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي،

والمالي للشركات من خلال مراقبة مؤشرات الأداء الأساسية، وتقييم النتائج بشكل دوري. أظهرت دراسة العواوده (2018) أن شركات التأمين الفلسطينية، مثل شركة التأمين الوطنية، تعتمد على الإدارة الاستراتيجية لتحديد مجالات الابتكار، وتطوير الخدمات بما يضمن رضا العملاء، ويزيد من قدرتها التنافسية في السوق المحلي. كما، أوضحت دراسة صباح (2024) أن الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في شركات قطاع الخدمات تساعد القادة على اتخاذ قرارات مالية مدروسة، وتحديد أولويات الاستثمار بشكل يعزز من الكفاءة التشغيلية.

3. **دعم التنمية المستدامة، والميزة التنافسية:** تسعى الشركات الفلسطينية إلى ربط ممارسات الإدارة

الاستراتيجية بأهداف التنمية المستدامة، بما يعزز تأثيرها الاجتماعي، والاقتصادي في المجتمع. أشارت دراسة عزريل (2025) إلى أن الشركات الصناعية في فلسطين التي تعتمد استراتيجيات، واضحة، ومستدامة تتمتع بقدرة أعلى على الابتكار، وتحقيق نمو مستمر، بالإضافة إلى تحسين قدرتها على مواجهة التحديات البيئية، والاقتصادية.

4. دور التكنولوجيا، والابتكار: تؤدي التكنولوجيا، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، وأنظمة دعم القرار،

دورًا متزايدًا في تمكين الشركات الفلسطينية من تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفاعلية أكبر. من خلال

التحليلات التنبؤية، وخوارزميات التعلم الآلي، يمكن للقادة تحسين التخطيط، ورصد الأداء، والتكيف

مع التغيرات السوقية بسرعة أكبر، مما يعزز من تنافسية الشركة، واستدامة أعمالها.

بشكل عام، تشير الأدلة العملية، والدراسات الحديثة إلى أن تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية يسهم

بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الميزة التنافسية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة،

سواء في القطاعات الخدمية، أو التأمينية، أو الصناعية، أو الإنشائية في فلسطين.

خلاصة المبحث الثاني

تناول المبحث الثاني موضوع الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أداة أساسية لقيادة المؤسسات نحو تحقيق

أهدافها في بيئة مليئة بالتغيرات، والتنافس، إذ تُعد عملية شاملة تهدف إلى صياغة الرؤية المستقبلية،

واتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر تحليل البيئتين الداخلية، والخارجية بما يعزز التكيف مع التحديات،

والاستخدام الأمثل للموارد، وتشمل مكوناتها صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومراقبتها، وتقييمها من خلال

مراحل تبدأ من تحديد الرسالة، والرؤية، وصولاً إلى التنفيذ، والتقويم، مع تطبيقات تتجلى في التخطيط

الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، والجودة الشاملة، والمسؤولية المجتمعية. وفي هذا السياق، يسهم الذكاء

الاصطناعي في تحسين الإدارة الاستراتيجية من خلال أدوات مثل التحليلات التنبؤية في مرحلة التخطيط،

وأنظمة دعم القرار، والأتمتة في التنفيذ، وتحليل البيانات، وخوارزميات التعلم الآلي في التقييم، بما يتيح

استراتيجيات أكثر مرونة، ودقة. كما تُظهر التجارب الفلسطينية أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت ركيزة

لمواجهة التحديات الاقتصادية، والسياسية؛ حيث تُستخدم في إدارة المخاطر بقطاع الإنشاءات، وترشيد

التكاليف بقطاع الخدمات، وتعزيز التنافسية في قطاع التأمين، إضافة إلى دمج الاستدامة في القطاع الصناعي، مما يجعلها أداة فاعلة لتعزيز الكفاءة، والصمود المؤسسي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(3.2) المبحث الثالث

الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية

تمهيد

1.3.2 أهمية القطاع الصناعي في فلسطين

2.3.2 الشركات الصناعية الرائدة في جنوب الضفة الغربية

3.3.2، واقع أداء الإدارة الاستراتيجية لدى الشركات الصناعية

4.3.2 تحديات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية الفلسطينية

خلاصة المبحث الثالث

تمهيد

يُعد القطاع الصناعي في جنوب الضفة الغربية، الذي يشمل محافظات مثل الخليل، وبيت لحم، وأريحا، من العوامل الرئيسية التي تعزز من استدامة الاقتصاد الفلسطيني في ظل الظروف السياسية، والاقتصادية الصعبة. شهد هذا القطاع تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة رغم التحديات المستمرة التي يواجهها. الصناعات الفلسطينية تساهم في رفع مستويات الإنتاج المحلي، خفض البطالة، وزيادة الإنتاجية الوطنية، ما يعزز من قدرة السوق الفلسطيني على التكيف مع مختلف الأزمات الداخلية، والخارجية (الخليل، 2023).

من الناحية الاقتصادية، يمثل القطاع الصناعي نقطة محورية في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. وفقاً للبيانات الرسمية، تستمر الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية في دعم الاقتصاد المحلي من خلال زيادة صادراتها إلى الأسواق العربية، والدولية.

1.3.2 أهمية القطاع الصناعي في فلسطين

يشكل القطاع الصناعي في فلسطين مصدراً أساسياً للناتج المحلي الإجمالي، ويعد من القطاعات الحيوية التي تسهم في توفير فرص العمل، وتحفيز الابتكار في مختلف الصناعات. الصناعة في فلسطين تؤدي دوراً محورياً في تحسين الوضع الاقتصادي للعديد من الأسر الفلسطينية من خلال توفير وظائف مستدامة، ومهن متنوعة. وعلى الرغم من الصعوبات الناتجة عن القيود الإسرائيلية على التنقل، والموارد، يواصل هذا القطاع النمو، ويسهم في تحسين الإنتاجية، وتوفير منتجات محلية ذات جودة عالية يمكن تصديرها إلى العديد من الأسواق العالمية (وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، 2023).

في عام 2023، تم تسجيل زيادة ملحوظة في عدد الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية؛ حيث زادت الاستثمارات في الصناعات الغذائية، والإنشائية على وجه الخصوص، مما يعكس النمو الكبير في هذا القطاع. إن نمو الشركات الصناعية يرتبط بشكل مباشر مع تحسن مستوى الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الفلسطينية.

2.3.2 الشركات الصناعية الرائدة في جنوب الضفة الغربية

تُعد محافظة الخليل المركز الصناعي الأكبر في جنوب الضفة الغربية؛ حيث تتركز معظم الصناعات في المنطقة. وفقًا للإحصائيات الصادرة عن جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني (2023)، يوجد في الخليل أكثر من 700 مصنع يعمل في مختلف المجالات مثل الصناعات الثقيلة، الإنشائية، الغذائية، الكيميائية. تُمثل هذه الصناعة مكونًا أساسيًا في الاقتصاد المحلي، وتوفر فرص عمل للعديد من الأسر الفلسطينية.

محافظات أخرى مثل بيت لحم، وأريحا تشهد أيضًا نموًا صناعيًا ملموسًا. في بيت لحم، تركز الصناعات على الأثاث، والسيراميك، والمنتجات الحرفية، بينما في أريحا، تبرز الصناعات الزراعية كالتمور، والعصائر. تساهم هذه الشركات في توفير فرص عمل متنوعة، وتؤثر بشكل إيجابي في الاقتصاد الفلسطيني من خلال خلق فرص عمل جديدة، وتعزيز التنوع الصناعي في مختلف المناطق.

1.2.3.2 شركة زمزم للصناعات البلاستيكية

شركة زمزم للصناعات البلاستيكية هي من الشركات الرائدة في فلسطين في مجال تصنيع منتجات البلاستيك المتنوعة؛ حيث تركز على جودة الإنتاج، والابتكار لتلبية حاجة السوق المحلي، وتعزيز

الاقتصاد الوطني من خلال تقليل الاعتماد على الاستيراد، وخلق فرص عمل (موقع شركة زمزم للصناعات البلاستيكية، 2025، <https://zmzmco.com/en>).

الرؤية: أن نكون الشركة الرائدة في الصناعات البلاستيكية في فلسطين، مع التزامنا بالتميز، والجودة، والابتكار المستدام.

الرسالة: توفير منتجات بلاستيكية عالية الجودة تلبي احتياجات السوق المحلي، مع الحرص على تطبيق أحدث التقنيات، وتعزيز التنمية الصناعية الوطنية.

الأهداف:

- ✓ تطوير منتجات مبتكرة تلبي احتياجات المستهلكين.
 - ✓ توسيع نطاق الإنتاج، والتوزيع داخل فلسطين، وخارجها.
 - ✓ دعم الاقتصاد الوطني من خلال خلق فرص عمل، وتقليل الاستيراد.
- مجالات العمل:** تصنيع عبوات بلاستيكية، أدوات منزلية بلاستيكية، منتجات تغليف بلاستيكية، حلول صناعية بلاستيكية متنوعة.

2.2.3.2 شركة الجنيدي لتصنيع الألبان، والمواد الغذائية

شركة الجنيدي هي من أبرز الشركات الفلسطينية في مجال إنتاج الألبان، والمواد الغذائية، ملتزمة بتقديم منتجات صحية، وأمنة تلبي متطلبات المستهلكين مع المحافظة على أعلى معايير الجودة، والسلامة (موقع شركة الجنيدي لتصنيع الألبان، والمواد الغذائية، 2025، <https://juneidi.com/ar>).

الرؤية: أن نصبح الخيار الأول للمستهلك الفلسطيني في مجال منتجات الألبان، والمواد الغذائية، وأن نوسع تواجدنا في الأسواق الإقليمية.

الرسالة: توفير منتجات غذائية طازجة، وأمنة تعزز صحة المستهلك، وتدعم الأمن الغذائي الفلسطيني.

الأهداف:

✓ ضمان جودة، وسلامة المنتجات الغذائية.

✓ تطوير خطوط إنتاج جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

✓ التوسع في السوق المحلي، والإقليمي.

مجالات العمل: تصنيع الألبان، مشتقات الألبان، المواد الغذائية المعلبة، منتجات الأطعمة الصحية.

3.2.3.2 شركة لورد الصناعية، والتجارية للبلاستيك

شركة لورد الصناعية، والتجارية للبلاستيك متخصصة في إنتاج منتجات بلاستيكية متعددة

الاستخدامات ذات جودة عالية، مع الالتزام باستخدام تقنيات حديثة، وصديقة للبيئة (موقع شركة لورد

الصناعية، والتجارية للبلاستيك، 2025، [/https://www.lord.ps](https://www.lord.ps)).

الرؤية: أن نكون الرواد في تقديم حلول بلاستيكية مبتكرة، ومستدامة في فلسطين.

الرسالة: تقديم منتجات بلاستيكية تلبي احتياجات السوق المحلي مع الالتزام بمعايير الجودة، وحماية

البيئة.

الأهداف:

✓ تعزيز القدرة الإنتاجية، وتحسين الجودة.

✓ تطوير منتجات صديقة للبيئة.

✓ بناء شراكات قوية مع العملاء، والموردين.

مجالات العمل: إنتاج مواد التغليف البلاستيكية، أدوات منزلية، منتجات صناعية بلاستيكية، حلول تعبئة، وتغليف متقدمة.

4.2.3.2 شركة القصاروي التجارية، والصناعية

تقدم شركة القصاروي منتجات غذائية متنوعة ذات جودة عالية تلبي حاجات السوق الفلسطيني بأسعار تنافسية، وتسعى لتطوير القطاع الصناعي الغذائي المحلي. تأسست الشركة في مدينة الخليل عام 1992، وبدأت أعمالها بقوة، وثبات؛ حيث تميزت منذ البداية في إنتاج أصناف الشيبس المختلفة من الذرة المنفوشة، وانفردت بإنتاج أنواع مميزة أخرى من الشيبس، والقمح المنفوش المحلي، والعصائر الخفيفة، لتصبح خلال فترة قصيرة من كبرى الشركات الفلسطينية في مجال صناعة الشيبس بأنواعه كافة. وكجزء من تطورها المستمر، انفردت القصاروي بخط الإنتاج الوحيد في فلسطين لإنتاج المواد الخام نصف المصنعة (بيلتس) من مختلف المواد الأولية مثل القمح، والذرة، والبطاطا، مما يعزز مكانتها كمحفز رئيسي لتطوير الصناعة الغذائية المحلية (موقع شركة القصاروي التجارية، والصناعية، 2025،

<http://www.qasrawi.ps/aboutus>).

الرؤية: أن نكون شركة غذائية رائدة تلبي تطلعات المستهلكين، وتعزز من الأمن الغذائي الفلسطيني.

الرسالة: توفير منتجات غذائية صحية، طازجة، وبأسعار مناسبة تدعم الاقتصاد الوطني.

الأهداف:

- ✓ تحسين جودة المنتجات، وتوسيع خطوط الإنتاج.
- ✓ تحقيق رضا المستهلك من خلال تقديم منتجات مميزة.
- ✓ دعم التنمية الصناعية الوطنية، وخلق فرص عمل.

مجالات العمل: إنتاج الأغذية المعلبة، المواد الغذائية الجافة، المنتجات الغذائية المجهزة، توزيع المنتجات الغذائية.

5.2.3.2 شركة الجبريني لمنتجات الألبان، والمواد الغذائية

شركة الجبريني تركز على تصنيع منتجات الألبان، والمواد الغذائية مع الالتزام بمعايير الجودة، والسلامة لتوفير بدائل محلية ذات موثوقية عالية. انطلقت الشركة في عام 1957 بمدينة الخليل كبداية متواضعة لصناعة الألبان في فلسطين، ومع الوقت تطورت لتصبح رمزاً للتميز، والجودة في الصناعات الغذائية الفلسطينية. تحولت على مر السنوات إلى مجموعة متكاملة تُعرف باسم مجموعة الجبريني، تضم عدة شركات متخصصة منها شركة الجبريني لصناعة الألبان، والمواد الغذائية التي تمثل القلب النابض للمجموعة، وشركة (E.F.G) للطاقة البديلة التي تركز على حلول الطاقة المستدامة، وشركة (Pal Group) التي تؤدي دوراً محورياً في التوسع الإقليمي، وإدارة المشاريع المتنوعة. اليوم تحتل المجموعة مكانة رائدة في قطاع الألبان في فلسطين، وتوسع حضورها إقليمياً في السوق العربية؛ حيث يعتمد نجاحها على استراتيجية تجمع بين الابتكار، والبحث العلمي، والتطوير المستمر. تلتزم المجموعة برفع معايير الصناعات المحلية من خلال تقديم منتجات، وطنية تضاهي، وتتفوق على المنتجات المستوردة، مساهمة بذلك في تعزيز الاقتصاد الوطني، وتلبية احتياجات المستهلك الفلسطيني بمستوى عالمي من الجودة، والموثوقية، ويُعزى نجاحها إلى ثقة العملاء، وجهود فريق العمل المخلص، مع استمرار التزامها بالنمو، والتطور لبناء مستقبل أفضل للصناعات الفلسطينية، مستندة إلى إرثها العريق، وطموحاتها الكبيرة، مما يجعل مجموعة الجبريني نموذجاً يلتقي فيه الإرث بالجودة، والابتكار (موقع شركة الجبريني لمنتجات الألبان، والمواد الغذائية، 2025، <https://www.al-jebrini.com>).

الرؤية: أن نكون الشركة الرائدة في مجال إنتاج الألبان، والمواد الغذائية في فلسطين.

الرسالة: تقديم منتجات غذائية عالية الجودة تلبي متطلبات المستهلك الفلسطيني، وتعزز من استدامة القطاع الغذائي.

الأهداف:

✓ توسيع قاعدة المنتجات، وتطويرها باستمرار.

✓ تحسين قنوات التوزيع.

✓ المحافظة على مستويات عالية من الجودة، والسلامة.

مجالات العمل: تصنيع الألبان، الأجبان، المنتجات الغذائية الطازجة، منتجات الأطعمة الصحية.

6.2.3.2 شركة رويال الصناعية، والتجارية

شركة رويال الصناعية، والتجارية تأسست عام 1993، وتُعدُّ من أبرز الشركات الفلسطينية في صناعة البلاستيك، متخصصة في تصنيع شبكات البنية التحتية، والأنابيب، وقطع البلاستيك، والأدوات الصحية، كما كانت أول شركة تنتج خزانات المياه متعددة الطبقات من مادة البوليثلين بأعلى درجات الجودة عبر تقنية النفخ، إضافة إلى إنتاج صوبات الحطب بأنظمة، وتصاميم عصرية، وفق المعايير العالمية. كما تختص الشركة في صناعة الأثاث المنزلي البلاستيكي، والخشبي، وتعمل على مساحة تقدر بحوالي 88 ألف متر مربع موزعة على أكثر من 25 قسمًا، وبطاقم عمل متكامل يضم نحو 700 موظف من الإداريين، والمهندسين، والفنيين. تخضع جميع منتجاتها لاختبارات دقيقة في مختبرات متطورة لضمان ملاءمتها لأقصى الظروف البيئية. تصدر رويال أكثر من 2000 صنف إلى أكثر من 25 دولة عربية، وأجنبية، ما منحها دورًا رائدًا في تحقيق نقلة نوعية في الأسواق المحلية، والعربية، والعالمية، وحصلت على علامة الجودة الفلسطينية، ونظام إدارة الجودة العالمية، ونظام إدارة جودة البيئة، بالإضافة إلى جائزة

المصدر الفلسطيني الأول في القطاع الصناعي، والعديد من الجوائز المحلية، والعربية مثل جائزة فلسطين الدولية للتميز، والإبداع، ودرع كفاءة الطاقة، والجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية على مستوى العالم العربي (موقع شركة رويال الصناعية، والتجارية، 2025، <https://royal.ps/ar/about>).

الرؤية: أن نصبح الخيار الأول للمستهلك الفلسطيني في مجال المنتجات البلاستيكية، والأدوات المنزلية. **الرسالة:** تقديم منتجات ذات جودة عالية، وتصميمات مبتكرة تلبي حاجات المستهلكين، وتعزيز الصناعة الوطنية.

الأهداف:

✓ رفع مستوى جودة المنتجات.

✓ توسيع خطوط الإنتاج.

✓ تعزيز الابتكار في المنتجات.

مجالات العمل: إنتاج الأدوات المنزلية البلاستيكية، منتجات التعبئة والتغليف، مستلزمات المنزل.

7.2.3.2 شركة نخيل فلسطين للاستثمار الزراعي

شركة نخيل فلسطين هي شركة مساهمة خاصة محدودة متخصصة في زراعة، وتعبئة أجود أنواع التمور الفلسطينية وتسويقها مثل المجهول، والبرحي، وتُعد من الشركات الرائدة في الاستثمار الزراعي؛ حيث تركز على إنتاج منتجات زراعية عالية الجودة مع دعم المزارعين المحليين، وتعزيز الصادرات الفلسطينية. تسعى الشركة لتمكين الاقتصاد الزراعي المحلي، وحماية الأراضي الفلسطينية من خلال زراعتها بأشجار النخيل، بالإضافة إلى توفير فرص عمل كريمة لأبناء المجتمعات المجاورة، وتسويق

منتجاتها في الأسواق المحلية، والعالمية. (موقع شركة نخيل فلسطين للاستثمار الزراعي، 2025، <https://nakheelpal.com/ar>).

الرؤية: أن تصبح شركة رائدة في الزراعة المستدامة، وتصدير المنتجات الزراعية عالية الجودة من فلسطين.

الرسالة: دعم المزارعين المحليين، وتحسين جودة المنتجات الزراعية لتلبية الطلب المحلي، والدولي.

الأهداف:

✓ تطوير الإنتاج الزراعي.

✓ تعزيز التصدير للأسواق الخارجية.

✓ استخدام تقنيات الزراعة الحديثة.

مجالات العمل: إنتاج التمور، الزراعة المستدامة، تصدير المنتجات الزراعية، تطوير المشروعات الزراعية.

8.2.3.2 شركة فلسطين للاستثمار الصناعي

شركة فلسطين للاستثمار الصناعي (PIIC) هي شركة قابضة تأسست عام 1995 في نابلس، العاصمة الاقتصادية لفلسطين، لتكون الذراع الاستثماري لباديكو القابضة في القطاعين الصناعي، والزراعي؛ حيث بدأ رأس مالها بـ 15 مليون دينار أردني، وتم رفعه إلى 18.75 مليون دينار من خلال رسملة الأرباح. تستثمر الشركة في المشروعات الصناعية، والصناعات الخفيفة، والمتوسطة، والثقيلة، وتسعى إلى تنمية الصناعات المحلية وتطويرها فنياً، وإدارياً، وقد أسست شركتين مساهمتين عموميتين هما شركة فلسطين لصناعات اللدائن (PPIC) ، وشركة دواجن فلسطين/عزيزا (PPC) ، كما تمتلك حصصاً

مؤثرة في شركات مثل مصانع الزيوت النباتية (VOIC)، ومطاحن القمح الذهبي (GWMC)، والشركة الوطنية لصناعة الكرتون (NCI). (موقع شركة فلسطين للاستثمار الصناعي، 2025، <https://www.piico.ps/ar>).

الرؤية: الاستثمار في فلسطين بهدف تطوير المشاريع الصناعية، والزراعية القائمة، وتعزيز القاعدة الصناعية من خلال الاستثمار في مشاريع جديدة غير مستثمرة سابقاً.

الرسالة: تعظيم حقوق المساهمين، والشركات التابعة، وخلق منتجات وطنية تنافس بقوة المنتجات الإسرائيلية، والمستوردة، بالإضافة إلى تعزيز الاستفادة المجتمعية من خلال خلق فرص عمل للكفاءات الفلسطينية، كجزء من المسؤولية الاجتماعية التي تلتزم الشركة بتحقيقها.

الأهداف:

✓ تحفيز الاستثمار في الصناعة الوطنية.

✓ دعم المشاريع الصغيرة، والمتوسطة الصناعية.

✓ تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

مجالات العمل: الاستثمار الصناعي، ودعم المشاريع الصناعية، والتمويل، والتطوير الصناعي.

9.2.3.2 الشركة الوطنية لصناعة الكرتون

تعد الشركة الوطنية لصناعة الكرتون من أوائل الشركات الفلسطينية العاملة في قطاع التغليف، وصناعة الكرتون؛ حيث بدأت عملها عام 1989 كشركة خاصة برأس مال 600 ألف دينار أردني بمبادرة من مجموعة من رجال الأعمال الفلسطينيين، ثم تحولت عام 1993 إلى شركة مساهمة عامة بعد جذب استثمارات إضافية رفعت رأس مالها إلى 5 ملايين دولار أمريكي، مما مكنها من توسيع أعمالها، ورفع

كفاءة أدائها. تنتج الشركة العلب الكرتونية المفتوحة، والمغلقة، وفق معايير جودة عالمية، وإقليمية، ومحلية، معتمدة على خبرات، وكفاءات فلسطينية تراكمت على مدار مسيرتها، وتعمل من مقرها الرئيس في المنطقة الصناعية الشرقية بمدينة نابلس؛ حيث يشغلها أكثر من 52 موظفًا ذوي خبرات علمية، وعملية. تترك الشركة الوطنية لصناعة الكرتون أهمية دورها في دعم الاقتصاد الفلسطيني، رغم التحديات الناتجة عن التقلبات السياسية، والاقتصادية، واعتماد الاقتصاد الوطني على الاقتصاد الإسرائيلي، إذ تواصل تطوير عملياتها لتلبية احتياجات القطاعات الصناعية، والزراعية، والخدمية المختلفة في مجال التغليف، مع التركيز على زيادة حصص المساهمين. وفي عام 2012، اتخذ مجلس الإدارة قرارات استراتيجية لإعادة الهيكلة الإدارية، مما ساهم في زيادة حجم العمليات، ورفع الحصة السوقية مقارنة بالشركات المحلية، والإسرائيلية، والإقليمية، بالإضافة إلى تحسين الأرباح السنوية، والعائد على الاستثمار بما يتماشى مع المعايير المعتمدة في القطاع (موقع الشركة الوطنية لصناعة الكرتون، 2025، [/https://nci.ps/ar](https://nci.ps/ar))

الرؤية: أن نكون الشركة الرائدة في صناعة التعبئة، والتغليف في فلسطين، من خلال تقديم حلول مستدامة، وفعالة.

الرسالة: المساهمة الفعالة في تنمية صناعة الكرتون، وقطاع التغليف. إضافة إلى رفد السوق الفلسطيني بمنتجات وطنية تلبي احتياجات القطاعات الاقتصادية المختلفة من البلديات، والصناعة، والزراعة، وفقاً لأعلى معايير الجودة المحلية، والعالمية بما فيه فائدة زبائننا، ومساهميننا.

الأهداف:

✓ تحسين جودة المنتجات، وتوسيع خطوط الإنتاج.

✓ تعزيز الاستدامة في صناعة التعبئة، والتغليف.

✓ تلبية احتياجات السوق المحلي، والدولي.

مجالات العمل: تصنيع عبوات الكرتون، حلول التعبئة، والتغليف، منتجات تعبئة مخصصة.

3.3.2، واقع أداء الإدارة الاستراتيجية لدى الشركات الصناعية

في ظل التحديات المستمرة التي تواجه الشركات الصناعية في المحافظات الجنوبية، بما في ذلك الإغلاقات الإسرائيلية، والمضايقات اليومية التي تؤثر في سير العمل، برزت الحاجة الملحة لفهم واقع الإدارة الاستراتيجية، وتطويرها عبر تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، الأمر الذي دفع الباحثة إلى إعداد أداة دراسة شاملة تضمنت استبانة، ومقابلات نوعية بمشاركة 135 موظفًا من تسع شركات صناعية رائدة مثل: زمزم للصناعات البلاستيكية، الجنيدي للألبان، لورد الصناعية، القصراوي، الجبريني، رويال، نخيل فلسطين، فلسطين للاستثمار الصناعي، الشركة الوطنية لصناعة الكرتون، بهدف تقييم مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي، وتأثيره في الأداء الاستراتيجي، والتخطيط التشغيلي.

أظهرت النتائج تفاوتًا، واضحًا بين الشركات في تبني الحلول الذكية؛ حيث اعتمدت الجنيدي للألبان على أنظمة تحليل البيانات لتحسين سلسلة التوريد، وتقليل الهدر، ما انعكس على دقة التخطيط، وزيادة المرونة التشغيلية، في حين واجهت زمزم للصناعات البلاستيكية، ونخيل فلسطين صعوبات كبيرة في الدمج بسبب نقص الكفاءات الفنية، وضعف البنية التحتية الرقمية، بينما بدأت شركات مثل الجبريني، ورويال في تطوير حلول ذكية تجريبية ضمن استراتيجيات التحول الرقمي، واستخدمت لورد الصناعية، والقصراوي أتمتة محدودة دون تبني متكامل للتحليلات التنبؤية، أو التعلم الآلي.

وأكدوا أن مستوى التكنولوجيا لا يرتبط بحجم الشركة، أو مجال عملها، بل يعتمد بشكل كبير على توفر الكفاءات الفنية، ورؤية الإدارة نحو التحول الرقمي، كما لوحظ تأثير الفروق الديمغرافية؛ حيث أظهر

الموظفون ذوو الخبرة، والمؤهلات العالية قدرة أكبر على التعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي، ما يعكس أهمية تطوير الموارد البشرية بالتوازي مع تحديث البنية التحتية الرقمية. وعلى الرغم من الفوائد الملموسة للذكاء الاصطناعي في تحسين اتخاذ القرار، وتعزيز التخطيط، والإنتاج، والتسويق، وزيادة المرونة في مواجهة تحديات السوق، إلا أن الشركات واجهت تحديات مرتبطة بمقاومة التغيير، وارتفاع التكاليف التشغيلية، ما دفعها إلى تبني برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز التواصل الداخلي، والتعاون مع خبراء خارجيين لضمان نجاح الدمج. ويرى قادة الشركات أن الذكاء الاصطناعي يشكل مستقبل الإدارة الاستراتيجية من خلال تسريع اتخاذ القرار ودقته، فتح آفاقاً للابتكار، وتحسين جودة العمليات التشغيلية، وتقديم تجارب متميزة للعملاء، مؤكدين على ضرورة بناء بيئات عمل متكاملة تجمع بين التكنولوجيا، والموارد البشرية، ووضع سياسات واضحة لإدارة البيانات، وحماية الخصوصية، مع الالتزام بالقوانين، والسياسات الداخلية، والخارجية لضمان الاستخدام الأخلاقي، والشفاف للذكاء الاصطناعي، وحماية المستهلكين، وتعزيز الأمن السيبراني.

4.3.2 تحديات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية الفلسطينية

في إطار دراسة تأثير دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الفلسطينية، قامت الباحثة بإجراء مقابلات ميدانية مع عدد من الشركات الرائدة في القطاع الصناعي، مثل شركة الجنيدي، والشركات المماثلة، بهدف التعرف إلى التحديات، والفرص المرتبطة بهذه التقنية الحديثة. وأظهرت نتائج المقابلات أن الشركات تواجه قيوداً متعددة تعيق تبني الذكاء الاصطناعي بشكل فعال، أبرزها القيود السياسية، والاقتصادية الناتجة عن الوضع الفلسطيني، التي تحد من إمكانية استيراد الأجهزة والبرمجيات المتقدمة اللازمة لتشغيل أنظمة الذكاء الاصطناعي، إلى جانب نقص الكفاءات المتخصصة

في مجالات البيانات الضخمة، التعلم الآلي، والتحليلات التنبؤية، مما يخلق فجوة في الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق هذه التقنيات. كما تمثل البنية التحتية التكنولوجية الضعيفة عائقًا إضافيًا أمام دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات التشغيلية، والاستراتيجية؛ حيث تحتاج الشركات إلى تحديث شبكاتها، وأنظمتها الرقمية لتصبح قادرة على معالجة البيانات الضخمة، والاستفادة من الأدوات الذكية في الوقت الفعلي. على الرغم من هذه التحديات، تبين من المقابلات أن الشركات الرائدة بدأت في استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد لتعزيز الأداء الاستراتيجي، من خلال التحليلات التنبؤية لتخطيط الإنتاج، إدارة المخزون، وتحسين سلسلة الإمداد، بالإضافة إلى أتمتة العمليات الروتينية، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي عبر تحليل البيانات التشغيلية لتحديد نقاط القوة، والضعف. وتشير هذه الممارسات إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، رفع جودة المنتجات، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، وهو ما يمكن تلخيصه في مقارنة بين الشركات الرائدة من حيث استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط، التنفيذ، والتقييم، موضحةً الفجوة القائمة بين الإمكانيات التقنية المتاحة، والتحديات المحيطة بالقطاع الصناعي الفلسطيني.

خلاصة المبحث الثالث

تناول المبحث الثالث أهمية القطاع الصناعي في فلسطين باعتباره أحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية، ودوره المحوري في خلق فرص العمل، وتعزيز الناتج المحلي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي في العديد من المنتجات، خاصة في ظل التحديات السياسية، والاقتصادية التي تواجهها البلاد. كما سلط المبحث الضوء على أبرز الشركات الصناعية الرائدة في جنوب الضفة الغربية؛ حيث تم استعراض نماذج متنوعة من هذه الشركات مثل شركة زمزم للصناعات البلاستيكية، وشركة الجنيدي لتصنيع الألبان، وشركة لورد للبلاستيك، وشركة القصاروي، وشركة الجبريني، وشركة رويال، وشركة نخيل فلسطين، وشركة

فلسطين للاستثمار الصناعي، والشركة الوطنية لصناعة الكرتون، مبرزاً تنوع أنشطتها، ومجالاتها الصناعية. كما استعرض المبحث، واقع أداء الإدارة الاستراتيجية في تلك الشركات، وختاماً تحديات الذكاء

الاصطناعي في الشركات الصناعية الفلسطينية

(4.2) المبحث الرابع

الدراسات السابقة

تمهيد

1.4.2 الدراسات التي تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

2.4.2 الدراسات التي تناولت أداء الإدارة الاستراتيجية.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

4.4.2 الفجوة البحثية

تمهيد

بعد إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية، والانجليزية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال زيارته للمكتبات، والبحث في المواقع الالكترونية، وقواعد البيانات البحثية المختلفة؛ حيث تم اختيار عددا من هذه الدراسات التي رأت أنها الأقرب لموضوع الدراسة، وذلك لارتباطها مع متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل (تطبيقات الذكاء الاصطناعي)، أو المتغير التابع (أداء الإدارة الاستراتيجية).

حيث تُعدّ الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة؛ حيث إنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للبحث، كما أنها تخدم أغراضاً لتكوين الإطار له، وتطوير فروضه، وهنا سنقدم عرضاً بهدف الوقوف على أهم المشكلات، والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات، والتعرف إلى الأساليب، والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج التي توصلت إليها.

وقد صنفَت الباحثة هذا الفصل إلى محورين، هما:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وعددها (15) دراسة.

- الدراسات التي تناولت التابع أداء الإدارة الاستراتيجية، وعددها (15) دراسة.

وستتناول الباحثة الدراسات العربية، ومن ثم الدراسات الأجنبية في كل محور، وسترتب الدراسات طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وقد بلغ عدد هذه الدراسات (30) دراسة، وكذلك يتناول هذا الفصل، تعقيباً على تلك الدراسات موضعاً فيه أوجه الاتفاق، والاختلاف مع الدراسات السابقة، والفجوة البحثية.

1.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (غيث، 2025) بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الشركات في ظل تحديات جائحة

كورونا مدخل لتطوير السلوك الاستباقي في مجال الشمول المالي

استهدفت الدراسة التعرف إلى التحديات التي فرضتها جائحة كورونا على بيئة الأعمال في مجال الشمول المالي، ومدى أهمية تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي للتغلب على تلك التحديات، إلى جانب تشخيص الفجوة الحالية في السلوك الاستباقي لدمج هذه التطبيقات في بيئة الأعمال، والشركات، وتحديد المعوقات التي تواجه تطوير هذا السلوك، واقتراح آليات، وحلول فعالة لتعزيزه. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت نتائجها عن وجود فجوات شائعة أبرزها: نقص الوعي، والتفهم، ونقص المهارات، والخبرات، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وعدم كفاية القوانين، والتنظيمات، بالإضافة إلى ضعف الثقة، والموثوقية في بيئة الأعمال. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتعزيز دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والسلوك الاستباقي في الشركات المصرية لتحقيق الشمول المالي، من أبرزها: توعية الموظفين وتدريبهم على فوائد الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية، واستقطاب الكفاءات المتخصصة للعمل على المشاريع ذات الصلة، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية من خلال تحديث الأجهزة، والبرمجيات، وتوفير المتطلبات التقنية اللازمة.

2. دراسة (فراحت، وخلف الله، 2024) بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ودورها في إرساء قواعد

حوكمة الشركات؛

تمثل الهدف من هذا البحث في التعرف إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ودورها في إرساء القواعد التي تقوم عليها حوكمة الشركات، من خلال تحليل البيانات ومعالجتها، والمساعدة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية، والمساءلة، واستغلال الفرص، ومواجهة المخاطر في الشركات، كما يتم من خلال هذا البحث إلقاء نظرة على بعض الدول التي تبنت إستراتيجية التوجه نحو اعتماد تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشأن إرساء قواعد حوكمة الشركات. تم التوصل إلى أنه يمكن لتطبيقات الذكاء الاصطناعي معالجة مجموعات كبيرة من البيانات، والتعرف إلى الأنماط، والاتجاهات، وتقديم رؤى قيمة لإرشاد عملية صنع القرار في الوقت المناسب من قبل مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين. كما تعمل هذه التطبيقات على أتمتة المهام المتكررة مثل إدارة المستندات، وإعداد التقارير، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين ممارسات إدارة المخاطر، وهذا يعزز الشفافية، والثقة بين أصحاب المصالح، مما يحمي سمعة الشركة، ونزاهتها. ومع ذلك فإن تطبيق الذكاء الاصطناعي على حوكمة الشركات لا يخلو من التحديات، والقيود، التي يجب العمل على التصدي لها. وبالرغم من تبني بعض الدول استراتيجيات وطنية خاصة بتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، إلا أن أغلبها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

3. دراسة (اسماعيل، 2023) بعنوان: توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم بمصر في ضوء

تجربتي الإمارات العربية المتحدة، و هونج كونج: دراسة تحليلية؛

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أوجه الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير العملية التعليمية بمصر، من خلال الاستفادة من الأدبيات التربوية المعاصرة، وتجربتي الإمارات العربية المتحدة،

وهونج كونج. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تناولت الدراسة الوضع الراهن، ومواطن القصور في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير العملية التعليمية بمصر، وتوصلت الدراسة في نهايتها لوضع مجموعة من المقترحات من أجل تلافي مواطن القصور، وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي بفاعلية في تطوير عمليتي التعليم، والتعلم، ومن أهمها: إنشاء كليات لتدريس الذكاء الاصطناعي، أو استحداث أقسام بكليات التربية لإعداد معلم متقن لتطبيقاته، ومبادئه أخلاقياته، ووضع مخطط واضح لكيفية إدخال الذكاء الاصطناعي في المدارس، وقيام الجهات المعنية بتطوير البنية التحتية للمدارس من خلال تزويدها بالأجهزة المحمولة، واللوحية، والمنصات الافتراضية، والتقنيات التي تقدم المحتوى الإلكتروني بشكل سهل، وتدريب معلمي المدارس علي استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي كميسر، ومساعد لهم في العملية التعليمية.

4. دراسة (أميرهم، 2022) بعنوان: أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مستقبل مهنة المحاسبة، والمراجعة (دراسة ميدانية)؛

هدفت الدراسة التي أُجريت إلى استكشاف الإطار المفاهيمي لنظم الذكاء الاصطناعي، وتحديد أثرها في مستقبل مهنة المحاسبة، والمراجعة، مع التركيز على استقصاء آراء المهتمين، والعاملين في هذا المجال. وقد تكونت عينة الدراسة من (180) موظفًا، وموظفة من المحاسبين، والمراجعين العاملين في كبريات مكاتب المحاسبة في مصر، إلى جانب مسؤولي المحاسبة، والمراجعة في الجهاز المركزي؛ حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. صاغت الباحثة فرضيتين رئيسيتين تمثلتا في: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، واستراتيجية مهنة المحاسبة، والمراجعة، وكذلك بين استخدام هذه التطبيقات، والاستغناء عن بعض الوظائف في المهنة. وقد تم اختبار هاتين الفرضيتين باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية،

وأُسفرت النتائج عن إدراك الغالبية العظمى من المشاركين لأثر الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات، وتقنيات المهنة، وأكدت الدراسة على استحالة تقادي المنشآت لاستخدام هذه التقنيات في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الباحثة بضرورة تمكين المحاسبين، والمراجعين من تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال التدريب، والتحفيز، والعمل على إصدار تعليمات، وإرشادات تنظيمية لتوظيف هذه التطبيقات بشكل فعال، مع التأكيد على أهمية توعية العاملين بأن بعض الوظائف التقليدية قد تُستبدل مستقبلاً نتيجة لهذه التطورات التقنية.

5. دراسة (عبد القادر، 2021) بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز تنافسية سوق العمل المعلومات الأكاديمية؛

هدفت الدراسة لمناقشة دور الذكاء الاصطناعي بشكل عام، مع التركيز على الفرص، والتحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في مؤسسات المعلومات الأكاديمية، وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال قائمة المراجعة، إلى جانب استخدام المقابلة، والملاحظة التي قامت بها الباحثة في مؤسسات المعلومات الأكاديمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة انخراط المتخصصين في مؤسسات المعلومات الأكاديمية، في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، من خلال بناء قدراتهم في استخدام هذه التقنيات، وتوظيفها في مجال عملهم، وكذلك تقديم مساق أكاديمي في مؤسسات المعلومات الأكاديمية لتدريس تقنية الذكاء الاصطناعي وأدواته.

6. دراسة (حجاج، 2021) بعنوان: أثر استخدام وسائل الذكاء الاصطناعي على تطوير التسويق

الرقمي : دراسة تطبيقية؛

هدفت الدراسة التعرف على أثر استخدام وسائل الذكاء الاصطناعي على تطوير التسويق الرقمي، من خلال استطلاع آراء مجموعة من العاملين في مجال التسويق الرقمي في شركات الألبان السعودية. وقد توصلت الدراسة لتأثير كبير للذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التسويق الرقمي في شركات الألبان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، للتعرف إلى أساليب الذكاء الاصطناعي التي يمكن توظيفها في تطوير التسويق الرقمي، من خلال مسح آراء عينة من العاملين بشركات الألبان السعودية، باستخدام أسلوب المقابلة الالكترونية للتعرف إلى أساليب التسويق الرقمي التي يستخدمونها في تسويق منتجاتهم، وخدماتهم، وكذلك فحص مدى معرفتهم بأثر استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي على التسويق الرقمي لمنتجات الألبان. وقد أوصت الدراسة شركاء الألبان السعودية، بأن تتوسع في توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التسويق الرقمي، لمساهمة الفاعلة في زيادة المبيعات، وتحقيق الميزة التنافسية. وركزت الدراسة على ضرورة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال خدمة ما بعد البيع، واستخدام أدوات الرد الآلي، وكذلك توفر ميزات الإشعارات، والاهتمامات.

7. دراسة (سلامة، 2021) بعنوان: فاعلية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي

عبر مواقع التواصل الاجتماعي من، وجهة نظر طلاب أقسام الاتصال التسويقي في الجامعات السعودية.

هدفت الدراسة التعرف على فاعلية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي عبر مواقع التواصل الاجتماعي من وجهة نظر طلاب أقسام الاتصال التسويقي في الجامعات السعودية؛ حيث

تم استطلاع آراء (400) من طلبة برنامج الاتصال التسويقي، في جامعتي الملك سعود، والملك عبد العزيز، من خلال استخدام أداة الاستبانة. وقد توصلت الدراسة لتأكيد من المبحوثين لمعرفتهم بتقنيات الذكاء الاصطناعي المختلفة، ودورها في تعزيز مواقع التواصل الاجتماعي، واستخدام هذه المواقع لتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الاتصال مع الزبائن في وقت الازمات، من خلال توظيف روبوتات الدردشة كأحدى، وسائل الذكاء الاصطناعي في هذا المجال. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي ووسائله في التسويق الرقمي، ومواقع التواصل الاجتماعي، لما تتميز به من السرعة، والدقة، وتوجيه الرسائل التسويقية للزبائن بشكل فعال. وكذلك أوصت الدراسة ببناء قدرات الكفاءات المحلية في مجال الذكاء الاصطناعي، ورفع وعي المجتمع، وثقافته في مجال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وخلق المواطن الرقمي القادر على التعامل معها.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة كاردونا-ألفاريز، و ألفاريز-ميزا (Cardona-Álvarez & Álvarez-Meza, 2025) بعنوان:

ثورة في تبادل البيانات من خلال الأتمتة الذكية: رؤى، واتجاهات

Revolutionizing data exchange through intelligent automation: Insights and trends,

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التطورات المتجددة في مجال تبادل البيانات، مع التركيز على الدور التحويلي للتقنيات الناشئة مثل البلوكشين، والبوابات القابلة للبرمجة ميدانيًا (FPGAs)، والذكاء الاصطناعي. واستعرضت الدراسة كيف يُسهم دمج هذه التقنيات في أنظمة إدارة البيانات في تعزيز الكفاءة التشغيلية، والدقة، والأمان من خلال الأتمتة الذكية، وتقنيات التعلم الآلي المتقدمة. كما ناقشت التحديات الرئيسية التي تواجه تبادل البيانات اليوم، بما في ذلك قضايا التوافق التشغيلي، والحاجة إلى المعالجة الفورية، والمتطلبات الصارمة للامتثال التنظيمي. وأكدت الدراسة على الحاجة الملحة لوضع أُطر

أخلاقية قوية تحكم الاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي، وتحمي خصوصية البيانات. ومن أجل مواجهة هذه التحديات، دعت الدراسة إلى بحوث مبتكرة لتجاوز القيود الحالية في قابلية التوسع، والأمان، مشددة على أهمية تبني مناهج متعددة التخصصات توازن بين الابتكار التكنولوجي، والاعتبارات القانونية، والأخلاقية. وفي النهاية أبرزت الدراسة الدور المحوري للتعاون بين الباحثين، والجهات الصناعية، وصانعي السياسات في تعزيز مستقبل رقمي شامل يعزز ممارسات تبادل البيانات مع الحفاظ على معايير العدالة، والشفافية، والمساءلة العالمية.

2. دراسة سوري، وآخرون (Soori et al., 2024) بعنوان: نظم دعم القرار المعتمدة على الذكاء

الاصطناعي في الصناعة 4.0: مراجعة شاملة

AI-Based Decision Support Systems in Industry 4.0, A Review

تهدف هذه الورقة البحثية إلى استعراض الدور التحويلي للذكاء الاصطناعي في تعزيز أنظمة دعم القرار ضمن إطار الصناعة 4.0، مع التركيز على التقنيات الرئيسية مثل التعلم الآلي، والتعلم العميق، ومعالجة اللغات الطبيعية. وتسعى الورقة إلى تحليل التطبيقات العملية المتنوعة التي تشمل تحسين سلسلة التوريد، وإدارة الطاقة، والصيانة التنبؤية، ومراقبة الجودة، وتخطيط الإنتاج، بهدف إبراز كيف يمكن لأنظمة دعم القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي أن تعزز الاعتمادية التشغيلية، وتخفض التكاليف، وتحسن الكفاءة في البيئات الصناعية. كما تهدف الدراسة إلى مناقشة الهيكلية، والتنفيذ الفني لأنظمة دعم القرار، مع التركيز على إدارة البيانات، وتصميم، واجهات المستخدم، ودمج تقنيات إنترنت الأشياء، إلى جانب استعراض التحديات المرتبطة بجودة البيانات، والتكامل التقني، والعوامل البشرية، وتقديم حلول، واستراتيجيات للنشر الفعال.

3. دراسة المالوي، وآخرين (Almalawi et al., 2024) بعنوان: نماذج تنبؤية للأغراض التعليمية:

مراجعة منهجية

Predictive models for educational purposes: A systematic review

هدفت الدراسة إلى تقييم النماذج التنبؤية في مجال التعليم من خلال مراجعة منهجية للأدبيات؛ حيث ركزت على دور هذه النماذج في التنبؤ بأداء الطلاب، وتحديد المعرضين منهم للخطر، وتخصيص تجارب التعلم. وقارنت الدراسة بين فعالية خوارزميات التعلم الآلي، مثل آلات الدعم الناقل (SVMs)، والشبكات العصبية الاصطناعية (ANNs)، وأشجار القرار، وبين النماذج الإحصائية التقليدية، من حيث قدرتها على معالجة البيانات التعليمية المعقدة، وتعزيز عملية اتخاذ القرار. وقد أجري البحث في قواعد بيانات متعددة شملت ScienceDirect، IEEE Xplore، وACM Digital Library، وGoogle Scholar، وأسفر عن (400) سجل، خضع منها (124) دراسة للمراجعة النهائية بعد الفرز، وإزالة التكرار. وأظهرت النتائج تفوق خوارزميات التعلم الآلي على النماذج التقليدية بفضل قدرتها على التعامل مع مجموعات بيانات ضخمة، وغير خطية، وتحسين دقة التنبؤ باستمرار مع تطور الأنماط. كما أثبتت هذه النماذج كفاءتها في دمج البيانات الاجتماعية، والاقتصادية، والديموغرافية، والأكاديمية، مما يجعلها أدوات فاعلة في تعزيز أداء الطلاب، وزيادة معدلات بقائهم في التعليم. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن تحديات مهمة، منها احتمال تكريس التحيزات الموجودة في البيانات التاريخية، وانخفاض الشفافية، وصعوبة تفسير القرارات الصادرة عن النماذج المدعومة بالذكاء الاصطناعي. كما أن تنوع أساليب معالجة البيانات بين الدراسات يقلل من قابلية تعميم النتائج. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه البحوث المستقبلية نحو تطوير نماذج أكثر شفافية، وعدالة، وقابلة للتفسير، مع توحيد منهجيات جمع البيانات، ودمج المتغيرات غير

التقليدية مثل العوامل المعرفية، والدافعية، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية لضمان الشفافية، والثقة في استخدام بيانات الطلاب.

4. دراسة جواد، وبالاز (Jawad & Balázs, 2024) بعنوان: تحسين نظم تخطيط موارد المؤسسات

(ERP) باستخدام التعلم الآلي: مراجعة شاملة

Machine learning-driven optimization of enterprise resource planning (ERP) systems: A comprehensive review.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التطورات الحديثة في دمج تقنيات التعلم الآلي مع أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وتأثيرها في تحسين أداء هذه الأنظمة؛ حيث أظهرت أن خوارزميات التعلم الآلي القادرة على استخراج أنماط معقدة من البيانات الضخمة تُمكن أنظمة ERP من اتخاذ قرارات أكثر دقة، والتكيف بشكل ديناميكي بناءً على البيانات اللحظية، مما يعزز الكفاءة، والمرونة التشغيلية. كما أكدت الدراسة على أهمية تبني حلول الذكاء الاصطناعي التي تجعل نماذج التعلم الآلي ضمن أنظمة ERP، واضحة، ومفهومة لأصحاب المصلحة، وتمكن هذه الحلول من معالجة البيانات الفورية، والاستجابة السريعة للتغيرات، بالإضافة إلى الدور المتزايد لتكامل إنترنت الأشياء (IoT)، والإنترنت الصناعي للأشياء (IIoT) مع التعلم الآلي في تطوير استراتيجيات مرنة تعتمد على التعلم المستمر، وتحسين الأداء، مما يعود بفوائد كبيرة على تحسين أنظمة (ERP). وقدمت الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات الحديثة التي تتناول تطبيقات التعلم الآلي في أنظمة (ERP). مستعرضة أحدث التقنيات، والتحديات، مع تقديم رؤى حول مستقبل دمج هذه التقنيات التي تفتح آفاقاً جديدة لعصر من الذكاء، والفعالية، والابتكار في إدارة موارد المؤسسات.

5. دراسة العويس، وآخرين (Alowais et al., 2023) بعنوان: ثورة في الرعاية الصحية: دور الذكاء

الاصطناعي في الممارسة الاكلينيكية

Revolutionizing healthcare: The role of artificial intelligence in clinical practice

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الذكاء الاصطناعي في الممارسة السريرية ضمن نظم الرعاية الصحية، من خلال استعراض شامل لأحدث التطبيقات المحتملة مثل تشخيص الأمراض، تقديم توصيات العلاج، وتعزيز تفاعل المرضى، مع مناقشة التحديات المرتبطة بالأخلاقيات، والقانون، والحاجة المستمرة للخبرة البشرية. أظهرت النتائج أن دمج الذكاء الاصطناعي في الرعاية الصحية يمتلك قدرة كبيرة على تحسين دقة التشخيص، واختيار العلاجات، وتحليل الفحوصات المخبرية، من خلال الاستفادة من البيانات الضخمة، واكتشاف الأنماط التي تتجاوز أداء الإنسان في عدة جوانب، مما يسهم في تقليل التكاليف، وتوفير الوقت، والحد من الأخطاء البشرية. كما يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحدث نقلة نوعية في الطب الشخصي، تحسين إدارة صحة المجتمع، ودعم الصحة النفسية، وتعزيز التعليم الصحي، وثقة المرضى بالأطباء. ورغم الفوائد الكبيرة، تؤكد الدراسة على ضرورة مواجهة تحديات حماية خصوصية البيانات، الانحياز، والحفاظ على دور الخبرة البشرية لضمان تطبيق مسؤول، وفعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي في المجال الصحي.

6. دراسة أحمد، والخياط (Ahmad & Alkhyat, 2022) بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في التحول

المؤسسي

Role Of Artificial Intelligence In Business Transformation

تأثير الذكاء الاصطناعي على التسويق الرقمي، من خلال تحديد كيفية استخدام الشركات التجارية للذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء التسويقي؛ حيث استخدام الباحثان المقابلة غير المنتظمة، كأداة

لتنفيذ الدراسة الكيفية، من خلال سؤال مجموعتين من الخبراء، في مجال الذكاء الاصطناعي، والتسويق الرقمي. قام الباحثان بتنفيذ المقابلات البحثية وعقدها باستخدام أدوات الاجتماعات الرقمية مثل زووم، ومايكروسوفت تيمز، وتفاوت مدة كل مقابلة فردية، تبعاً لقدرة المبحوث على تزويد الباحثين بالمعلومات، والنقاش حول سؤال الدراسة الرئيس. توصلت الدراسة لوجود تأثير قوي، ومضطرد للذكاء الاصطناعي في تحسين التسويق الرقمي، نتيجة توافر بيانات عن الزبائن، وتفضيلاتهم المختلفة، وتوجيه العمليات التسويقية باتجاهها، وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات في مجال تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على التسويق الرقمي.

7. دراسة بالاني، وفاسانثي (Palani & Vasanthi, 2020) بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في التحول

المؤسسي

Role Of Artificial Intelligence In Business Transformation

يعد الذكاء الاصطناعي (AI) أحد المجالات سريعة النمو، التي تحظى باهتمام أكبر في عالم الأعمال. لقد وجد الذكاء الاصطناعي بالفعل تطبيقاً في العديد من المجالات مثل الحياة التجارية، واليومية. إن استخدام الذكاء الاصطناعي في الأعمال التجارية يمكن أن يجعل الصناعة تعتمد على طرائق تسويق أسرع، وغير مكلفة، وأكثر دقة. ومن خلال الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في ممارسات التسويق، يمكن لرجل الأعمال الاستفادة من استجابة أعلى من الجمهور، ويمكنه تحقيق منافسة قوية إلى جانب العلامات التجارية الأخرى عبر الإنترنت. وبصرف النظر عن التسويق، فإن لديها أيضاً القدرة على تجديد الأعمال بأفكار مبتكرة. كما أنه يوفر حلاً للمهام المعقدة، وبالتالي يساعد في النمو الهائل للأعمال. ومن ثم، سنناقش في هذا العمل نمو قطاع الأعمال، ورواد الأعمال باستخدام طوبولوجيا الذكاء الاصطناعي، ودوره في أجزاء مختلفة من الأعمال.

8. دراسة قادر، وآخرين (Qadir et al., 2016) بعنوان: تحليلات الأزمات: الاستجابة للأزمات باستخدام

البيانات الضخمة

Crisis analytics: Big data-driven crisis response

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تطور تحليلات البيانات الضخمة في إدارة الأزمات، والكوارث، من خلال استعراض تاريخ هذه التقنية، وآفاقها المستقبلية، مع التركيز على إمكاناتها في معالجة كميات هائلة من البيانات المتعلقة بالأزمات، سواء تلك الناتجة عن المستخدمين، أو البيانات الإنسانية التقليدية، بهدف توفير رؤى دقيقة، وسريعة عن الأوضاع المتغيرة، ومساعدة الجهات المعنية في اتخاذ استجابات فعّالة للكوارث. كما تناولت الدراسة التقنيات الممكنة لهذا المجال، إلى جانب التحديات، والمخاطر المرتبطة باستخدام البيانات الضخمة في سياق الأزمات، مسلطة الضوء على أهمية الاستفادة من التقدم في الحوسبة، والاتصالات، وتحليل البيانات لتحسين القدرة على التعامل مع الكوارث بفعالية أكبر.

2.4.2 الدراسات المتعلقة بأداء الإدارة الاستراتيجية:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة زاهد (2025) بعنوان: دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية، والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية؛

هدف البحث إلى التعرف إلى دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية، والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم قائمة استقصاء لجمع المعلومات، والبيانات من أفراد عينة البحث التي أختيرت عشوائياً من مجتمع البحث المكوّن من الموظفين العاملين بشركة الاتصالات السعودية، وقد بلغت العينة المختارة (60) موظفاً، وموظفة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بعض النتائج، منها أن استراتيجيات التحول الرقمي من خلال عناصر تخفيض الوقت، خفض الروتين، موافقة الإدارة، والنظام المرن، لها دور في رفع الكفاءة التشغيلية، والتسويقية لخدمات الاتصالات بشركة الاتصالات السعودية كبيراً جداً، كما أظهرت النتائج أن هناك صعوبات بدرجات متوسطة تواجه تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية، والتسويقية لخدمات الاتصالات مثل عدم توافر البرامج التدريبية لتنمية قدرات العاملين، كما إن هناك صعوبة في استخدام التطبيقات لكل الفئات العمرية مما يؤثر في الكفاءة التشغيلية، والتسويقية للشركة. وأوصت الدراسة بالمحافظة على ما وصلت عليه الشركة من مراحل متقدمة فيما يخص التحول الرقمي في خدماتها، والعمل على التحسين المستمر في ذات المجال، وضرورة قيام إدارة الشركة بجعل التدريب على التحول الرقمي من الأولويات التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، أو التي

تستخدمها كأداة فعالة لإعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل الإلكتروني، وذلك بإتاحة الفرصة أكثر على استخدام التكنولوجيا في التحول الرقمي، كما أوصت بالعمل على تشكيل فرق عمل لمتابعة التحول الرقمي بصورة دائمة في شركة الاتصالات السعودية، والحد من عملية التغيير المستمرة فيها، التي تؤثر سلباً في جودة العمل، واستمراره، ذلك بهدف تحقيق الاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتجنب تأخر العمل، أو توقفه.

2. دراسة الحسيني (2024) بعنوان: تأثير فاعلية المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؛

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (268) موظفاً، وتبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مؤسسات التعليم العالي تعتمد بشكل كبير على نظام المعلومات الإدارية، وأن مؤسسات التعليم العالي تهتم بعملية صنع القرار من خلال إتباع استراتيجيات تساعد على تحديد المشكلة، وإيجاد الحل لها، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، ويرجع ذلك إلى أن العاملين كافة يمكنهم إدراك دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرار بسبب الخبرات التي يتم اكتسابها أثناء العمل، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها الاعتماد على البرمجيات الحديثة المتطورة داخل مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى عقد ورش تدريبية للموظفين الإداريين بمؤسسات التعليم العالي لتطوير مهاراتهم في استخدام نظم المعلومات الإدارية.

3. دراسة القرني (2024) بعنوان، قياس أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 320 مديراً، ومديرة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: نجاح توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في المدارس في تحسين تجربة التعلم للطلاب بفعالية عالية، كما يسهم الذكاء الاصطناعي بشكل كبير في تحسين أداء الطلاب، وزيادة تفاعلهم مع المواد التعليمية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف تعليمية أفضل، كما يُعد الذكاء الاصطناعي أداة فعالة تساعد المعلمين في تخصيص المواد، وتقديم التعليم بشكل فردي، ومتجاوب مع احتياجات الطلاب، كما تمكن تحليلات الذكاء الاصطناعي من تقديم بيانات دقيقة تدعم عمليات اتخاذ القرارات التعليمية، مما يسهم في تحسين جودة التعليم، والتقييم. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تقديم دورات تدريبية مناسبة للمعلمين، والإداريين لزيادة فهمهم، ومهاراتهم في استخدام التقنيات الذكية، والذكاء الاصطناعي، كما ينبغي تعزيز قدرة المدارس على تحليل البيانات، وتقييم الأداء باستمرار لتحقيق تحسين مستدام، كما يجب تشجيع المدارس على الاستثمار في مشاريع البحث، والتطوير لتطوير تطبيقات، وأدوات مخصصة.

4. دراسة إبراهيم ، محمد (2023) بعنوان: دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد، والبناء في منظمات القطاع الخاص (الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي لشركات التشييد، والبناء في القطاع الخاص، مع التركيز على دور إدارة المخاطر الاستراتيجية كمتغير وسيط بين هذه الممارسات، والأداء التنظيمي. كما سعت الدراسة إلى فحص العلاقات بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وإدارة المخاطر الاستراتيجية، والأداء التنظيمي. أهمية الدراسة تكمن في تسليط الضوء على ضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات التشييد، والبناء، خاصة في ظل إدارة المخاطر الاستراتيجية، لتعزيز الأداء التنظيمي، وتحقيق أهداف المنظمات. الباحث، الذي يعمل في هذا المجال داخل مصر، وخارجها، يهدف إلى لفت انتباه القيادات في القطاع الخاص لأهمية هذه الممارسات. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات التشييد، والبناء في القطاع الخاص في مصر، وبلغ عددهم (521,200) فردًا، وفقًا للإحصاءات الرسمية. تم أخذ عينة عشوائية ميسرة من (384) فردًا بدرجة ثقة 95%، ونسبة خطأ 5%. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS IBM)، و(AMOS) لتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت نتائج الدراسة قبول جميع الفروض الأربعة، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وإدارة المخاطر الاستراتيجية، والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة دعم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات التشييد، والبناء، من خلال إشراك العاملين في العملية الاستراتيجية لتعزيز الابتكار، وتقليل مقاومة التغيير. كما أوصت بزيادة التواصل بين الإدارة العليا، والعاملين لرفع الروح المعنوية، والولاء للشركة، وتشجيع التفكير المستقبلي طويل الأجل عبر

التدريب المستمر. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تقليل، وقت إنجاز المشروعات، والعمليات المختلفة.

5. دراسة محمد حسين (2022) بعنوان: الإدارة الاستراتيجية، وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل واقع تبني الإدارة الاستراتيجية في قطاع الإنشاءات في محافظة القدس، مع التركيز على مكوناتها الرئيسية: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها، وتأثيرها في الأداء التنظيمي. تم اختيار عينة عشوائية من 51 موظفًا، شملت المديرين، والعاملين في منظمات قطاع الإنشاءات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي لجمع البيانات عبر استبانة مخصصة. أظهرت النتائج، وجود علاقة بين تبني الإدارة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي؛ حيث يمكن التنبؤ بأداء المنظمات من خلال مراحل الاستراتيجية الثلاث. ومع ذلك، جاءت مستويات صياغة الاستراتيجية (3.55)، وتنفيذها (3.72)، وتقييمها (2.99) بدرجات متوسطة، مما يشير إلى وجود قصور في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل علمي، ومنظم. كشفت الدراسة أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية في قطاع الإنشاءات تتم بشكل عشوائي، وغير مؤسسي، مع ضعف في تحليل البيئة الخارجية، والداخلية. كما أظهرت النتائج عدم وجود أنظمة فعالة لجمع البيانات المالية، أو تقييم الموارد، بالإضافة إلى ضعف في صياغة الخطط طويلة، وقصيرة الأجل. وأشارت الدراسة إلى غياب أنظمة تحفيزية واضحة للموظفين، مما يؤثر سلبًا في تنفيذ المهام اليومية. أوصت الدراسة بزيادة الوعي بين المديرين، وأصحاب المنظمات بمفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال عقد ندوات، ومحاضرات، وتطوير أنظمة مراقبة، وتقييم توافر تغذية عكسية مستمرة لتحسين صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، مما يعزز الأداء التنظيمي بشكل عام.

6. دراسة غريب (2012) بعنوان: استخدام مقاييس الأداء المالية، وغير المالية في شركات الأعمال المصرية، وعلاقته بخصائص الشركة،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مقاييس الأداء المستخدمة في الشركات المصرية، وعلاقتها بخصائص الشركة مثل الشكل القانوني، النشاط، الحجم (المعبر عنه برأس المال، وعدد الموظفين)، وعمر الشركة، بالإضافة إلى علاقتها بمستوى الدخل. وتتبع أهمية هذه الدراسة من الانتقادات التي وجهت إلى المحاسبة الإدارية، التي تركزت على محدودية الأساليب التقليدية في قياس الأداء لاعتمادها على المؤشرات المالية فقط، كالعائد على الاستثمار، وصافي الدخل، مما يضعف من قدرتها على دعم اتخاذ القرارات الإدارية بشكل فعال. ومن هنا ظهرت الدعوات إلى تطوير أساليب المحاسبة الإدارية، وتوسيع نطاق مقاييس الأداء لتشمل أبعاداً غير مالية، لمواكبة التطور التكنولوجي، وسرعة التغير في بيئة الأعمال الحديثة. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز النماذج الحديثة في هذا المجال؛ حيث تقدم إطاراً شاملاً لقياس الأداء من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، والبعد العملاء والعمليات الداخلية، والتعلم، والنمو، بما يساهم في دعم الإدارة العليا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد لاقت هذه الأداة اهتماماً واسعاً على المستويين النظري، والتطبيقي، وبدأت العديد من الشركات في تطبيقها ضمن نظمها الإدارية. ويرتبط تطور المحاسبة الإدارية تاريخياً بظهور الشركات الكبرى، رغم اختلاف وجهات النظر حول مدى ارتباط نظم المحاسبة الإدارية بطبيعة المؤسسات التي تتبعها؛ حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود تباين في استخدام هذه النظم باختلاف خصائص الشركات. وفي هذا الإطار، تستعرض الدراسة الأدبيات السابقة ذات الصلة، وتطرح فروض البحث، وتتناول الجانب الميداني، وصولاً إلى عرض النتائج، وتحليلها، ومناقشتها.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة بيكاتا، وكيرو (Bekata & Kero, 2024) بعنوان: التوجه نحو العميل، والابتكار المفتوح، وأداء المؤسسات: أدلة من الشركات الصغيرة، والمتوسطة في إثيوبيا.

Study (Bekata & Kero, 2024), Customer orientation, open innovation and enterprise performance: Evidence from Ethiopian SMEs

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية توجه العميل في تعزيز الابتكار المفتوح، وأداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة. استخدمت الدراسة تصميم بحث تفسيري، وعينة متعددة المراحل لجمع البيانات الأولية، والثانوية من منطقة الدراسة، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات بناءً على بيانات 321 مؤسسة صغيرة، ومتوسطة تعمل في المنطقة. أظهرت نتائج التحليل أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من توجه العميل تكون أكثر ابتكاراً في أدائها، كما بينت النتائج أن الابتكار المفتوح وسّط جزئياً العلاقة بين توجه العميل، وأداء المؤسسة. وبناءً عليه، وجدت الدراسة أن توجه العميل يسهم في خلق قيمة أفضل من خلال الابتكار المفتوح، مما يؤثر بشكل غير مباشر على أداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن تحسين أداء المؤسسات يمكن تحقيقه عبر تبني استراتيجيات أعمال تركز على متطلبات، ورضا العملاء؛ حيث يمكن للمؤسسات استغلال رؤى العملاء لتطوير استراتيجيات ابتكارية تركز على العميل، وتنتشر المعرفة، والأفكار الجديدة في عمليات اتخاذ القرار الداخلية، مما يعزز الابتكار المفتوح، وأداء المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة.

2. دراسة سون، وجونغ (Sun & Jung, 2024) بعنوان: نمذجة التعلم الآلي، وإنترنت الأشياء، وتحسين العمليات التنظيمية من خلال الاستراتيجيات المتكاملة: دور التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية.

Machine learning (ML) modeling, IoT, and optimizing organizational operations through integrated strategies: The role of technology and human resource management,

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية تحسين العمليات التنظيمية بكفاءة في بيئة الأعمال الديناميكية المعاصرة، من خلال الاستفادة من عدة عناصر تشمل إدارة الموارد البشرية، وإنترنت الأشياء، والتكنولوجيا، وإدارة الوقت، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وإدارة علاقات العملاء. وقد أظهرت الدراسة أن تعزيز العمليات عبر هذه العوامل يحقق فوائد متعددة مثل زيادة الإنتاجية، وتحقيق كفاءة في التكلفة، وتحسين اتخاذ القرار، وتحقيق توازن أفضل بين الحياة، والعمل، ورفع رضا الموظفين، والعملاء، وزيادة الإيرادات، وتحسين القدرة التنافسية، وتحقيق النجاح المستدام. استخدمت الدراسة منهجًا بحثيًا مختلطًا شمل استبيانات كمية، ومقابلات نوعية، بالإضافة إلى نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية لفهم أعمق للعلاقات بين العوامل الرئيسية، وتأثيرها في نتائج المنظمة مثل الإنتاجية، والكفاءة، والتنافسية. وأظهرت النتائج أن التكنولوجيا كان لها التأثير الأكبر بنسبة 76.28%، مما يؤكد الدور الكبير للتقنيات الحديثة في أداء المؤسسات. كما لعبت إدارة الموارد البشرية، وتدريب الموظفين وتطويرهم، وإدارة علاقات العملاء دورًا مهمًا في تحسين العمليات. تناولت الدراسة التحديات التي تواجه التنفيذ، مثل مقاومة التغيير بين الموظفين، ونقص الخبرة التقنية، ومشاكل التكامل مع الأنظمة القديمة، والبيانات غير المكتملة، بالإضافة إلى أفضل الممارسات للتغلب على هذه التحديات مثل التقييمات الدورية للأداء، وتعزيز الإجراءات الأمنية، وتقديم تجارب مخصصة للعملاء. وبعتماد نهج شامل يدمج العوامل الداخلية، والخارجية، تقدم الدراسة رؤى قيمة للمؤسسات التي تسعى لتحسين عملياتها، وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق أهدافها بكفاءة.

أعلى. وتؤكد النتائج على أهمية استراتيجية متعددة الأبعاد تستغل التقدم التكنولوجي، وممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لدفع نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال السريعة، والمتغيرة، مع التوصية بإجراء المزيد من الدراسات لفهم التفاعلات المعقدة بين هذه العوامل لتعزيز الأداء، وتحقيق مزايا تنافسية طويلة الأمد.

3. دراسة، وانغ، وآخرون (Wang et al., 2023) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الأداء التجاري: دور الابتكار في نماذج الأعمال.

Digitalization effect on business performance: Role of business model innovation

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير الرقمنة على أداء الأعمال ضمن إطار الابتكار التجاري. وقد طبقت الدراسة نموذج الانحدار العادي، ومتغير، وسيط لاستكشاف العلاقة في سلسلة القدرات الرقمية – ابتكار نموذج الأعمال – أداء الشركة، وذلك على عينة مكونة من 1663 شركة مدرجة في بورصتي (شنغهاي)، و(شننتشن) ضمن قطاعات البرمجيات، وخدمات تكنولوجيا المعلومات. أظهرت النتائج أن القدرات الرقمية تنقسم إلى ثلاثة أبعاد، وفقاً للعلاقة الهرمية، وهي: القدرات الرقمية الأساسية، وقدرات العمليات الرقمية، وقدرات التكامل الرقمي، وجميعها أثرت بشكل إيجابي، وملحوظ في أداء المؤسسة. كما بينت النتائج أن ابتكار نموذج الأعمال له تأثير إيجابي كبير على أداء الشركات، وهو أيضاً مدفوع بالقدرات الرقمية السابقة. بالإضافة إلى ذلك، عزز ابتكار نموذج الأعمال الأثر الإيجابي للقدرات الرقمية الأساسية، وقدرات العمليات الرقمية، وقدرات التكامل الرقمي على أداء الشركة. واستناداً إلى هذه النتائج التجريبية، تؤكد الدراسة على ضرورة قيام الحكومات بتعزيز تطوير المهارات الرقمية، وخلق بيئات تنظيمية داعمة، وتسهيل الوصول إلى التمويل للابتكارات، وتعزيز الشراكات بين الشركات، ومزودي التكنولوجيا،

بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين الشركات، مما يسهم في توسيع الرقمنة ضمن نموذج الابتكار التجاري، وتحسين أداء الأعمال.

4. دراسة غايارديلي، وسونجيني (Gaiardelli & Songini, 2021) بعنوان: نماذج الأعمال الناجحة لمراكز الخدمات: تحليل تجريبي.

Successful business models for service centres: An empirical analysis

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافق استراتيجية مراكز الخدمات مع نموذج الأعمال الخاص بها، وتحديد خصائص مكونات نموذج الأعمال، والروابط التي تميزها من حيث تقديم الخدمة، وأداء الأعمال. اتبعت الدراسة منهجية تحليل نوعي استقرائي متعدد الحالات من خلال دراسة ميدانية لمراكز خدمات إيطالية رائدة تعمل في قطاع المركبات التجارية المتوسطة، والثقيلة. وأظهرت النتائج أن مكونات نموذج الأعمال لدى الشركات الأعلى أداءً تتسم بالتناسق الداخلي، والتوافق مع الاستراتيجية المعتمدة، مما ينعكس إيجابياً على أداء الشركة. ومن السمات المميزة لهذه الشركات هي هيكل مالي قوي يعتمد على رأس المال، وهياكل، وعمليات تنظيمية رسمية، ومرنة، ووضوح في الاتجاه الاستراتيجي مع توجه طويل الأمد، وقدرات، وكفاءات، ومهارات راسخة، وعلاقات ثقة مع الشركاء الرئيسيين، بالإضافة إلى مجموعة شاملة من الآليات الإدارية. مع ذلك، تشير الدراسة إلى وجود بعض القيود المرتبطة بطبيعة البحث النوعي القائم على دراسات الحالة، مقترحة في المستقبل تضمين أبعاد أداء إضافية، وتوسيع التحليل ليشمل قطاعات، وسياقات، وطنية مختلفة. تبرز هذه الدراسة أهمية نظرية الطوارئ، خاصة نموذج العلاقة بين الاستراتيجية، والهياكل، والأداء، في تحليل دور نموذج الأعمال في نجاح استراتيجيات تقديم الخدمات في مراكز الخدمة، كما تقدم رؤية عملية مفيدة لتصميم نماذج أعمال قائمة على الخدمات لشبكات الخدمة.

5. دراسة ألتنداغ، وأنغيل (Altındağ & Öngel, 2021) بعنوان: إدارة المعلومات، والذكاء التنظيمي،

وأداء الابتكار: مثلث البحث التجريبي في شركات تكنولوجيا المعلومات التركية

Information management, organizational intelligence, and innovation performance triangle: Empirical research on Turkish IT firms

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة المعلومات، والذكاء التنظيمي على أداء الابتكار في الشركات، ضمن إطار نظرية الموارد، من خلال دراسات ميدانية تطبيقية في شركات التكنولوجيا، وتكنولوجيا المعلومات العاملة في منطقة مرمرة في تركيا. جُمعت البيانات من 495 مديرًا خلال الفترة بين 2018، و2019؛ حيث تم استخدام مقاييس دقيقة لقياس المعرفة المؤسسية، والذكاء التنظيمي، وأداء الابتكار. وأظهرت النتائج، وجود علاقة مهمة بين ممارسات إدارة المعلومات، وأداء الابتكار بالإضافة إلى الأداء المالي، ونمو الشركة، كما تبين أن أداء الابتكار له تأثير مباشر، وإيجابي في نمو الشركة المالي وأدائها. أما بالنسبة لأبعاد الذكاء التنظيمي، فلم يكن للمعرفة المدركة تأثير قوي في أداء الابتكار، بينما كان لتطوير النماذج الذهنية أثر مباشر، وإيجابي عليه. ونظراً لقلّة الدراسات التي تجمع بين ممارسات إدارة المعلومات، والذكاء التنظيمي، وأداء الابتكار، والأداء المالي، والنمو، فإن هذه الدراسة تضيف قيمة نظرية، وتطبيقية مهمة للمجال.

6. دراسة سلمان (Slman, 2018) بعنوان: مفاهيم، وممارسات الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management Concepts and Practice

تعد الإدارة الاستراتيجية من المجالات التي حظيت باهتمام كبير في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وذلك نتيجة للتغيرات السريعة، والمؤثرات البيئية التي واجهتها منظمات الأعمال. نشأ هذا المفهوم كرد فعل لتحول بيئة الأعمال من بيئة مستقرة إلى بيئة سريعة التغير، وملئمة بالمنافسة، مما

استدعى ضرورة تحليل الفرص، والتهديدات البيئية، وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد تطور مصطلح الإدارة الاستراتيجية ليحل محل مصطلح سياسات الأعمال، نظرًا لشموليته، وقدرته على تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية في ظل الظروف البيئية المتغيرة. يهدف هذا الكتاب إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية، والمرتكزات الفكرية للإدارة الاستراتيجية، بما يساهم في تطوير الفكر الإداري للدارسين، والباحثين. يتكون الكتاب من أربعة أجزاء تشمل سبعة عشر فصلًا، تغطي مواضيع متنوعة تساعد طلبة الدراسات الأولية، والعليا، والباحثين، وأصحاب الشركات على فهم الإدارة الاستراتيجية، وتطبيقها. تركز الإدارة الاستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وصياغة الخطط الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة، وتنفيذ الرقابة الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف. كما يتناول الكتاب دور القيادة الاستراتيجية، وحاكمة المنظمة، والمسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز فهم الإدارة الاستراتيجية، وتطبيقها في القطاعين العام، والخاص.

7. دراسة عبيدات (Obeidat, 2016) بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للابتكار.

The effect of strategic orientation on organizational performance: The mediating role of innovation

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير كل من التوجه الاستراتيجي، والابتكار في أداء المؤسسات، بالإضافة إلى فحص دور الابتكار كوسيط بين التوجه الاستراتيجي، وأداء المؤسسة. جمعت البيانات من ثلاث شركات اتصالات في الأردن، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن التوجه الاستراتيجي له تأثير كبير في الابتكار لكنه لا يؤثر مباشرة على أداء المؤسسة، بينما

كان للابتكار تأثير كبير في الأداء التنظيمي. كما كشفت النتائج أن الابتكار يؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا بين التوجه الاستراتيجي، وأداء المؤسسة.

8. دراسة سيرجيو (Sergio, 2011) بعنوان: الإدارة الاستراتيجية: النظرية، والممارسة للاستراتيجية في المنظمات (التجارية).

Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations

هذا العمل هو نتيجة لدراسة مستمرة حول الأنماط، والاتجاهات في كل من النظرية، والممارسة في مجال الإدارة الاستراتيجية التي أجريت في قسم أنظمة الابتكار، والاستشراف. يركز التقرير على قضايا مختلفة فيما يتعلق بالموضوع الواسع للاستراتيجية في المنظمات، ولكن يتم إيلاء اهتمام خاص لثلاث قضايا ذات صلة بالتنوع، والتجزئة الحالية في مجال الإدارة الاستراتيجية: عدم وجود تعريف مقبول عالميًا لما هي الاستراتيجية، الطبيعة المتعددة التخصصات للمجال، وتطور معرفتنا بالإدراك البشري، وسلوك المنظمات. تتم معالجة هذه القضايا من منظور العلماء، والممارسين المؤثرين من مختلف التخصصات، ومع ذلك تتم مناقشتها من زاوية منظمات الأعمال.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية، والعربية، والأجنبية، وفقًا للمحاور التي تناولت المتغير المستقل المتمثل في تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والمتغير التابع المتعلق بأداء الإدارة الاستراتيجية، يتضح أن العديد من هذه الدراسات أجمعت على أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات. فقد أظهرت هذه الدراسات كيف يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أن تسهم في

تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وزيادة الكفاءة، والابتكار في مختلف جوانب العمل الاستراتيجي.

كما تشير الدراسات التي تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى تنامي الاهتمام بهذا المجال في قطاعات متعددة مثل الإدارة، والتعليم، والمحاسبة، والبيئة، والتسويق؛ حيث أجمعت هذه الدراسات على الدور الفاعل للذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الأداء، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الكفاءة، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

وفيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية، يظهر أن غياب التركيز على دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن العمليات الاستراتيجية يشكل تحدياً رئيسياً. فمن المهم أن تسهم هذه التقنيات في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وكذلك في تحسين العمليات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد الرؤية، وتحليل البيئة التنافسية، وإدارة الموارد، واتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل. يتطلب ذلك تحولاً في كيفية تعامل المؤسسات مع الذكاء الاصطناعي، بحيث يُنظر إليه كأداة استراتيجية تساهم في رسم السياسات العامة وتوجيهها، وتحقيق أهداف المؤسسة. ورغم أن الدراسات تبرز الفوائد الكبيرة لتطبيق الذكاء الاصطناعي، إلا أن معظمها يتناول هذه التطبيقات بشكل وصفي دون تقديم حلول عملية تركز على دمج هذه التقنيات بشكل فعال ضمن استراتيجيات النمو المستدامة، والابتكار المؤسسي.

كما تُظهر الدراسات السابقة المتعلقة بتأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية تنوعاً في المنهجيات البحثية المستخدمة، مما يعكس اختلافاً في الأساليب، والأدوات، والسياقات. من خلال مقارنة هذه الدراسات، يمكن تحديد بعض النقاط التي قد تؤثر في قوة النتائج، وقابليتها للتعميم.

- **المنهج البحثي، وحجم العينة:** اعتمدت دراسة أميرهم (2022)، ودراسة سلامة (2021)، ودراسة الحسيني (2024)، القرني (2024)، ودراسة محمد حسين (2022) على الاستبانة مما يوفر تمثيلاً واسعاً للبيئة المؤسسية. ومع ذلك، قد يفتقر المنهج الكمي إلى العمق النوعي لفهم السياقات المؤسسية الدقيقة. في المقابل، استخدمت دراسة أخرى المنهج النوعي عبر المقابلات المتعمقة مع قادة الشركات مثل دراسة عبد القادر (2021)، ودراسة حجاج (2021)، ودراسة (Ahmad & Alkhyyat, 2022) مما أتاح فهماً أعمق للتحديات، والسياقات، إلا أن صغر حجم العينة يقلل من إمكانية تعميم النتائج.
- **أدوات جمع البيانات:** استخدمت معظم الدراسات السابقة مقاييس، ومقابلات من إعداد الباحثين.
- **السياق الجغرافي، والاقتصادي:** ركزت معظم الدراسات على شركات صناعية في بيئات متقدمة، مما يحد من قابلية تطبيق النتائج في السياقات التي تواجه تحديات سياسية، واقتصادية مثل الشركات الفلسطينية.

نقاط ضعف عامة:

- قصور في التوازن بين المنهج الكمي، والنوعي، مما يقلل من شمولية النتائج.
- تفاوت أدوات القياس بين الدراسات، مما يصعب المقارنة بين النتائج المختلفة.
- قيود السياق، سواء من حيث حجم العينة، أو البيئة الاقتصادية، والسياسية، تؤثر في إمكانية تعميم النتائج، والاستفادة العملية منها.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية، والعربية، والأجنبية، وفقاً للمحاور التي تناولت المتغير المستقل، الذي تمثل في تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعادها في الدراسة، بالإضافة إلى المتغير التابع، الذي تناول تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، فقد تبين وجود ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت

مفهوم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأثره في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية - على حد علم الباحثة -، وفيما يأتي عرض لأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- ساهمت الدراسات السابقة في تعزيز اطلاع الباحثة على التجارب البحثية السابقة على المستوى محلي، وعربي، وأجنبي، والاستفادة من تجاربهم، وتحديد الرؤية العامة للدراسة الحالية، ومعرفة مدى ملاءمتها للتطبيق على الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.
- 2- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية على أساس علمي، ومنهجي صحيح، بالإضافة إلى تصميم أبعاد متغيري الدراسة المستقل، والتابع على أساس علمي، ومنهجي أيضاً، وتحديد المنهجية الملائمة لقياس، وبيان العلاقة بين متغيري الدراسة وفق طبيعة الدراسة الحالية ومستلزماتها؛ حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي.
- 3- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية التي سوف يتم استخدامها لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل، والتابع.
- 4- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، وتصميم هيكليتها، ومجتمع دراستها، وعينتها بشكل سليم، وملائم لدراسة ظاهرة الدراسة الحالية.
- 5- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد أدوات جمع البيانات الأولية وتصميمها؛ حيث اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة، والمقابلات كأداة لجمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى تعزيز تفسير نتائج الدراسة، والتعقيب عليها بشكل سليم، والخروج بتوصيات علمية، وعملية من شأنها خدمة البحث العلمي، والشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.

4.4.2 الفجوة البحثية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والتعقيب عليها، يمكن للباحثة توضيح الفجوة البحثية،

حسب ما يشير إليه الجدول آنفاً:

جدول (1-2): الفجوة البحثية

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	تنوعت الدراسات السابقة من حيث الموقع الجغرافي؛ حيث شملت العديد من البلدان الأجنبية، والعربية، بالإضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت السياق الفلسطيني. هذه الدراسات شملت بيانات متنوعة، مما أدى إلى نتائج قد لا تكون قابلة للتعميم في بيئات محلية مثل الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية. في بعض الحالات، اقتصرَت الدراسات على مدن، أو مناطق معينة، مما يجعل من الصعب تطبيق نتائجها في سياقات أخرى.	تركز الدراسة الحالية على بيئة الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية فقط. هذه الدراسة تقدم فهماً أعمق للواقع المحلي الذي يواجه تحديات خاصة مثل الأزمات الاقتصادية، والسياسية. من خلال هذه الدراسة، يتم سد فجوة مكانية هامة من خلال دراسة السياق الجغرافي المحدد لهذه المناطق، مما يعزز فهم كيفية تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات.
الفجوة النظرية	تناولت الدراسات السابقة المحلية، والعربية، والأجنبية المتغيرين الرئيسيين في الدراسة، وهما الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية. لكن، ركزت هذه الدراسات على جوانب عامة لهذه المتغيرات دون تحديد العلاقة الدقيقة بينهما في بيئات محددة مثل الشركات الصناعية. كما أن الدراسات لم تتطرق بشكل كافٍ لربط هذين المتغيرين بشكل يعكس خصوصيات كل بيئة.	في هذه الدراسة، تم توسيع البحث بشكل أعمق من خلال شرح مفصل للمفاهيم، والخصائص المتعلقة بكل من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية بما يتناسب مع خصوصيات الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية. تم تقديم إطار نظري متكامل يوضح كيفية تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات، مما يعزز الفهم لكيفية تطبيق هذه الأدوات التقنية في بيئة محلية مميزة.
الفجوة المنهجية	اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. بعض الدراسات تناولت المنهج الاستشرافي المستقبلي لتحليل تأثيرات الذكاء الاصطناعي في بيئات محددة. ومع ذلك، لم تكن الدراسات قد دمجت بين المنهج التحليلي، والاستشرافي بشكل يراعي التغيرات المستمرة	اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. ورغم أنها اتبعت نفس منهجية الدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسة أضافت بعداً جديداً من خلال تحليل التحديات الفعلية التي تواجه الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية في الوقت الراهن، وبالتالي قدمت تحليلاً معمقاً للعلاقة

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
	في البيئات المحلية.	بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية في سياق فريد.
الفجوة المعرفية	لم تتناول الدراسات السابقة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية بشكل محدد في بيئة الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية؛ حيث ركزت معظم الدراسات على المؤسسات الكبيرة، أو بيانات مستقرة نسبياً، مما جعل نتائجها أقل ارتباطاً بتطبيقات محلية في بيئات تواجه تحديات مستمرة مثل الضفة الغربية.	تناولت الدراسة الحالية أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية، مع التركيز على كيفية تعزيز الكفاءة، والابتكار في هذه الشركات في ظل الظروف المحلية الخاصة. الدراسة تملأ فجوة معرفية رئيسية من خلال فحص العلاقة بين الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية في سياق فلسطيني، مما يساهم في توفير رؤى عملية حول كيفية تحسين الأداء في هذه الشركات.
الفجوة التطبيقية	تنوعت تطبيقات الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية؛ حيث ركزت على المؤسسات الحكومية، والخاصة، والتعليمية في بيئات مستقرة نسبياً. إلا أن الدراسات لم تركز بشكل كبير على تطبيق هذه المفاهيم في الشركات الصناعية في بيئات ذات تحديات خاصة مثل الضفة الغربية.	في هذه الدراسة، تم تطبيق البحث على الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية، وهي بيئة لم يتم تناولها بعمق في الأدبيات السابقة. الدراسة تسعى إلى تقديم حلول عملية لتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية من خلال استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتعد إضافة هامة لتحسين الأداء الاستراتيجي في هذه الشركات في ظل الظروف الحالية. هذه التطبيقات تساهم في تطوير نماذج إدارية مرنة، وقابلة للتكيف مع التحديات المحلية.
الفجوة المفاهيمية	تناولت الدراسات السابقة التأصيل العلمي للمفاهيم المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية بشكل عام. إلا أن هذه الدراسات لم تقدم مفاهيم إجرائية يمكن تطبيقها بشكل فعال في بيئات محددة مثل الشركات الصناعية في بيئات ذات تحديات مهنية خاصة.	قدمت الدراسة الحالية تأصيلاً علمياً للمفاهيم المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية مع إضافة مفاهيم إجرائية جديدة في الإطار النظري. هذه المفاهيم توضح كيفية تطبيق النظريات في سياق الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية، مما يعزز إمكانية تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية باستخدام الذكاء الاصطناعي بشكل عملي، وملائم لظروف البيئة المحلية.

المصدر : جرد بواسطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها في أنها تبحث في مفهوم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الذي يعد من المواضيع التي تعاني من نقص في الساحة البحثية المحلية، وأثرها في تحقيق تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في المحافظات الجنوبية، وهو موضوع به ندرة في تناوله على المستوى المحلي - على حد علم الباحثة - حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي سعت إلى الربط بين هذين المتغيرين.

كما تميزت الدراسة الحالية أيضاً بتطبيق البحث على الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية في المحافظات الجنوبية، بهدف المساهمة في تقديم العون، والدعم الإنساني لهذه الفئة، في ظل ضعف المسؤولية الحكومية تجاههم، نظراً للظروف الخاصة التي تمر بها بيئة العمل في المحافظات الجنوبية.

أما بالنسبة للدراسات العربية، فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتخصيص دراسة الحالة على الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية العاملة في المجال الخدمي في المحافظات الجنوبية، وذلك لتسليط الضوء على أهمية البحث، وتناول مفهوم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومفهوم تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، وبيان أهمية العلاقة بينهما.

خلاصة المبحث الرابع

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، مع تسليط الضوء على الأبحاث التي تناولت كل متغير على حدة. تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية تساعد المنظمات على

التكيف مع بيئات العمل غير المستقرة؛ حيث أظهرت هذه الدراسات الدور الهام للتخطيط بالسيناريو في تحسين القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، ومبنية على سيناريوهات محتملة للمستقبل.

كما تم استعراض الدراسات السابقة التي ركزت على تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، موضحة أهمية تبني ممارسات إدارية فعالة لتحقيق نتائج مستدامة في المنظمات. ورغم وجود بعض الدراسات التي حاولت ربط تطبيقات الذكاء الاصطناعي بتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، فإن الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية لا تزال نادرة، مما يعكس فجوة بحثية واضحة في هذا المجال.

وتبرز هذه الدراسة الحالية باعتبارها محاولة لسد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في سياق الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، مع التركيز على التحديات، والفرص التي تواجه هذا النوع من المنظمات في بيئتها المعقدة.

الفصل الثالث

الطريقة، والاجراءات

تمهيد

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة، وعينتها

3.3 أدوات الدراسة

4.3 صدق الأدوات، وثباتها الدراسة

5.3 تصميم الدراسة، ومتغيراتها

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

خلاصه الفصل الثالث

تمهيد

تُعَدُّ منهجية الدراسة، وإجراءاتها أحد المحاور الأساسية التي يتم من خلالها تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة؛ حيث تعتمد عليها في جمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي، والوصول إلى النتائج التي تُفسَّر في ضوء الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث. ومن خلال هذه المنهجية تتحقق الأهداف المرجوة من الدراسة.

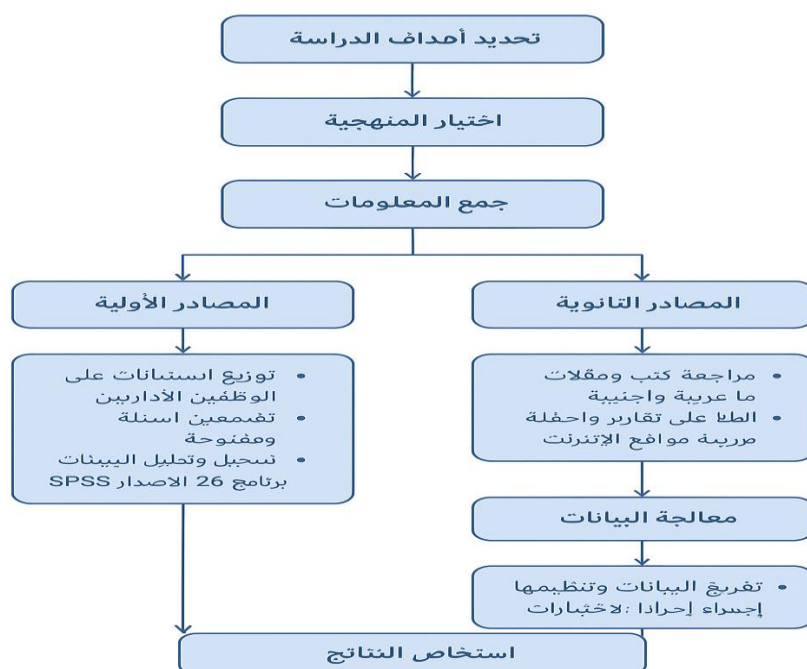
في هذا الفصل، تقدم الباحثة شرحاً، وافيّاً للإجراءات التي اتبعت في الدراسة المعنونة: (أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية). يتضمن ذلك توضيح المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى وصف المقياس المستخدم في جمع البيانات، وكيفية إعداده، وتصميمه، وتطويره، فضلاً عن مدى موثوقيته، وصحته. كما يشتمل الفصل على شرح الخطوات التي اتخذها الباحث في عملية تقنين المقياس، وينتهي بتسليط الضوء على الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

1.3 منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُستخدم بصورة مُوسَّعة في أنواع مختلفة من البحوث العلمية، والوصف العلمي بوجهٍ عام عبارة عن تصوُّر لهيئة شخص، أو شيء، أو زمان، أو مكان (بحالته الطبيعية)؛ حيث يتم التعبير عن ذلك بصورة مفصَّلة بهدف الإيضاح (عبيدات، وجرادات، 2006)؛ وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات، وهما:

1. **المصادر الأولية:** من خلال توزيع استبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة وتجميعها، ومن ثم تفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 لعام 2019، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة؛ بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة للكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، التي تتعلق ببناء "أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية"؛ بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف إلى الأسس، والطرائق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات حول موضوع الدراسة.



الشكل (3.1): خطوات المنهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة، وعينتها

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2025/2024م، والبالغ عددهم (135) موظفًا، وموظفة من (9) شركات صناعية كبرى. وقد تم اختيار هذه الشركات بناءً على معايير محددة لضمان تمثيل المجتمع الدراسي بشكل مناسب؛ حيث اقتصرَت الدراسة على الشركات الصناعية الكبرى المسجلة في دليل قطاع الصناعة الفلسطينية للعام 2024، والواقعة في محافظتي الخليل، وبيت لحم، مع التركيز على الشركات التي تضم موظفين إداريين يمكن دراستهم فيما يتعلق بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية. وشملت الدراسة 6 شركات في مدينة الخليل، و3 شركات في مدينة بيت لحم، حسب دليل قطاع الصناعة الفلسطينية للعام 2024م، كما هو موضح بالجدول (1-3).

جدول (3 - 1): الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية

#	المدينة	اسم الشركة	عدد الموظفين	عدد الموظفين الإداريين
1		شركة زمزم للصناعات البلاستيكية	220	13
2		شركة الجندي لتصنيع الالبان، والمواد الغذائية	520	31
3	مدينة	شركة لورد الصناعية التجارية للبلاستيك	105	6
4	الخليل	شركة القصر اوي التجارية، والصناعية	135	8
5		شركة الجبريني لمنتجات الالبان، والمواد الغذائية	310	19
6		شركة رويال الصناعية، والتجارية	700	41
7		شركة نخيل فلسطين للاستثمار الزراعي	120	7
8	مدينة	شركة فلسطين للاستثمار الصناعي	95	6
9	بيت لحم	الشركة الوطنية لصناعة الكرتون	52	4
		المجموع	2257	135

المصدر: الشركات الصناعية في المحافظات جنوب الضفة الغربية، 2025

- عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: تكونت العينة الاستطلاعية من (30) فردًا تم اختيارهم من شركات صناعية مختلفة في منطقة رام الله، نظرًا لتمثيل هذه المنطقة لمجموعة متنوعة من القطاعات الصناعية، وإمكانية الوصول إلى موظفين إداريين لديهم خبرة مناسبة لتجربة أدوات الدراسة قبل التطبيق النهائي. استخدمت الباحثة هذه العينة للتعرف إلى الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، التي شملت مقاييس تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، لضمان صدق الأدوات وثباتها. كما تم تضمين أسئلة مفتوحة ضمن الاستبانة الاستطلاعية لاستكشاف آراء الموظفين حول التحديات، والفرص المتعلقة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة، مما ساعد على تعديل الصياغات، وتحسين وضوح الأسئلة قبل توزيعها على العينة الرئيسية.

العينة الفعلية: كونت عينة الدراسة جميع الموظفين الإداريين في الشركات الصناعية الكبرى في محافظتي الخليل، وبيت لحم، والبالغ عددهم (135) موظفًا، وموظفة. شملت عينة مدينة الخليل: شركة زمزم للصناعات البلاستيكية، شركة الجنيدي لتصنيع الألبان، والمواد الغذائية، شركة لورد الصناعية التجارية للبلاستيك، شركة القصراري التجارية، والصناعية، شركة الجبريني لمنتجات الألبان، والمواد الغذائية، وشركة رويال الصناعية، والتجارية، بينما شملت مدينة بيت لحم: شركة نخيل فلسطين للاستثمار الزراعي، شركة فلسطين للاستثمار الصناعي، والشركة الوطنية لصناعة الكرتون.

اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لاختيار الموظفين الإداريين؛ حيث تم توزيع الاستبانات، ورقياً في الخليل، وإلكترونياً في بيت لحم نظرًا للإغلاقات المتكررة، والازدحامات المرورية الناتجة عن الاحتلال الإسرائيلي، التي تعيق التوزيع الميداني. وقد استخدمت هذه العينة للتعرف إلى الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وقياس متغيرات تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء

الإدارة الاستراتيجية لضمان صدق الأدوات وثباتها. تم توزيع (135) استبانة، واستُرد منها (126) استبانة بنسبة استجابة بلغت (92.3%) خلال العام 2025، ويوضح الجدول (3-2) توزيع المستجيبين حسب متغيرات الدراسة.

جدول (3 - 2): يبين توزيع عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات

البيان	المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	48	%38.1
	أنثى	78	%61.9
	المجموع	126	%100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	41	%32.5
	6-10 سنوات	40	%31.7
	11-15 سنة	38	%30.2
	أكثر من 15 سنة	7	%5.6
	المجموع	126	%100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	38	%30.2
	بكالوريوس	78	%61.9
	دراسات عليا	10	%7.9
	المجموع	126	%100.0
التخصص	هندسة	24	%19.0
	برمجة، وذكاء اصطناعي	3	%2.4
	غير ذلك	99	%78.6
	المجموع	126	%100.0
الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب	نعم	36	%28.6
	لا	90	%71.4
	المجموع	126	%100.0

3.3 أدوات الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة، بما يخدم موضوع الدراسة؛ حيث تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات، والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المبحوثين، فالأداء تمثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

- استمارة البيانات الديمغرافية.
- استبانة تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- استبانة تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية.

أولاً: استمارة البيانات الديمغرافية:

وقد اشتملت الاستمارة على بعض البيانات الديمغرافية، ومنها: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب.

ثانياً: مقياس تطبيقات الذكاء الاصطناعي:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب الإداري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، واستفادت منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها، بالاعتماد، والاستعانة بمقياس تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى دراسة (Cardona-Álvarez et al. (2025، ودراسة (Sooria et al. (2024، ودراسة (Almalawi et al. (2024، ودراسة (Jawad (2024، بالإضافة إلى دراسة (Alowais et al. (2023، ودراسة (Qadir (2016)، لقياس تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، ومن ثم العمل على تقنيه بما يتلاءم مع أهداف، وعينة الدراسة، والبيئة الفلسطينية.

أ-، وصف المقياس:

يهدف المقياس للتعرف إلى أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وبناء على هذه المعلومات تم إعداد مقياس تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ويتكون من (35) فقرة تقيس تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ويحتوي المقياس على أبعاد خمسة؛ وهي (التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعلم الآلي، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار)، يتكون كل بعد من 5 فقرات، لقياس درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية ، وتم تحديد مستوى الموافقة في خمسة مستويات، وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كترجّل لفقرات الأبعاد.

جدول (3 - 3): يبين مجالات مقياس تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وعدد فقراتها

العدد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
التحليلات التنبؤية	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7	7
خوارزميات التعلم الآلي	8، 9، 10، 11، 12، 13، 14	7
أدوات الأتمتة	15، 16، 17، 18، 19، 20، 21	7
منصات تحليل البيانات	22، 23، 24، 25، 26، 27، 28	7
أنظمة دعم القرار	29، 30، 31، 32، 33، 34، 35	7
عدد فقرات المقياس		35

ثالثاً: مقياس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب الإداري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، واستفادت منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها، بالاعتماد، والاستعانة بمقياس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية لدى دراسة (Bekata & Kero (2024، ودراسة (Wang et al. (2023، ودراسة (Sun & Jung (2023، بالإضافة إلى دراسة (Gaiardelli & Songini (2021، ودراسة (Altındağ &

Öngel (2021)، ودراسة (Obeidat (2016)، لقياس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، ومن ثم العمل على تقنيته بما يتلاءم مع أهداف، وعينة الدراسة، والبيئة الفلسطينية.

أ-، وصف المقياس:

يهدف المقياس للتعرف إلى دور تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية - دراسة ميدانية، وبناء على هذه المعلومات تم إعداد مقياس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، ويتكون من (42) فقرة تقيس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وتم تحديد مستوى الموافقة في خمس مستويات، وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كندرج لفقرات الأبعاد.

جدول (3 - 4): يبين مقياس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، وعدد فقراتها

البعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
تحسين عمليات صنع القرار	36، 37، 38، 39، 40، 41، 42	7
الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية	43، 44، 45، 46، 47، 48، 49	7
مقاييس الإداء المالي	50، 51، 52، 53، 54، 55، 56	7
القدرة التنافسية في السوق	57، 58، 59، 60، 61، 62، 63	7
رضا العملاء، وتفاعلهم	64، 65، 66، 67، 68، 69، 70	7
معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات	71، 72، 73، 74، 75، 76، 77	7
عدد فقرات المقياس		42

4.3 صدق الأدوات، وثباتها

يشير صدق الاستبانة إلى مدى قدرة الأسئلة على قياس ما وضعت خصيصاً لقياسه، وهو عنصر جوهري لضمان موثوقية النتائج، إذ إن أي خلل في الصدق قد يؤدي إلى استنتاجات مضللة. في هذه الدراسة، تم اختبار الاستبانة، أولاً على عينة تجريبية مكونة من (30) موظفاً من شركات صناعية مختلفة

في منطقة رام الله، بهدف فحص الصدق الظاهري، أي وضوح الأسئلة، وإمكانية فهمها من قبل المستجيبين، والصدق البنائي الذي يقيس مدى قدرة أبعاد الاستبانة المختلفة على تمثيل المفاهيم المراد قياسها، مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية. كما تم فحص الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من اتساق الاستجابات داخل كل بعد من أبعاد الاستبانة، مما يعكس قدرة الأداة على إنتاج نتائج مستقرة، ومتكررة عند إعادة التطبيق في ظروف مماثلة.

وبالنظر إلى طبيعة الدراسات الاجتماعية، والإدارية، من الضروري الانتباه إلى الانحيازات المحتملة، مثل انحياز الإجابات الاجتماعية؛ حيث قد يقدم المستجيب إجابات تعكس ما يعتقد أنه مقبول اجتماعياً، أو مهنيًا بدلاً من موقفه الفعلي، أو انحياز التوزيع غير المتوازن بين طرق جمع البيانات. وللتقليل من هذه الانحيازات، تم اتخاذ عدة إجراءات، منها ضمان سرية الإجابات واستقلاليتها بحيث لا يعرف أحد عن إجابات الموظف، واستخدام توزيع متوازن للاستبانة بين الورقي، والإلكتروني، بما يتوافق مع ظروف كل محافظة (مثل صعوبة الوصول الميداني في بيت لحم بسبب الإغلاقات، والازدحام المروري)، وهذا يعزز من دقة، وموضوعية النتائج، ويقلل تأثير العوامل الخارجية على استجابات المشاركين.

بالإضافة إلى ذلك، تم تضمين أسئلة مفتوحة في الاستبانة التجريبية للتأكد من أن الأداة قادرة على التقاط آراء الموظفين بشكل نوعي، وموضوعي، بما يتيح للباحثة مقارنة النتائج الكمية مع الملاحظات النوعية، وتحديد أي فجوات، أو صعوبات في الفهم قبل التطبيق على العينة الرئيسة المكونة من (135) موظفاً في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية.

أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"

قامت الباحثة بعرض مقياس (تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداة الإدارة الاستراتيجية) في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (9) محكمين اختصاصيين في المجالين

السيكولوجي، والتربوي، الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح، والإرشاد، وتعديل، أو حذف ما يلزم من فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الملحق (3).

وقد طلبت الباحثة من المحكّمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية. كما شملت المراجعة اقتراح التعديلات الضرورية في الصياغة، أو الحذف، أو الإضافة، سواء في العبارات المغلقة، أو المفتوحة.

وفي هذا السياق، أبدى المحكّمون آرائهم كذلك في الأسئلة المفتوحة المُدرجة ضمن أداة الدراسة؛ حيث أثنوا على أهمية، وجودها كعنصر داعم لجمع بيانات نوعية تُسهم في تفسير النتائج بعمق، مع تقديم مقترحات لتحسين صياغتها، وزيادة، وضوحها، وتحفيز المشاركين على التفاعل معها. كما قدّم المحكّمون ملاحظاتهم بشأن البيانات الأولية (البيانات الشخصية للمستجيبين)، إلى جانب مجالات المقياس، وفقراته المختلفة.

وبناءً على هذه التوجيهات، التي ركزت على عدم ملائمة بعض الفقرات في صورتها الأصلية، وضرورة تعديل عدد من العبارات، أو إضافتها ضمن بعض الأبعاد، تم إعداد الاستبيان بصورته النهائية كما هو موضح في الملحق (2).

ثانياً: صدق المقياس.

1) صدق مقياس تطبيقات الذكاء الاصطناعي

أ. نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس تطبيقات الذكاء الاصطناعي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حسب الاتساق الداخل للاستبانة؛ وبذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية للبعد نفسه.

جدول (3 - 5): نتائج الاتساق الداخلي - التحليلات التنبؤية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
1	حسّنت التحليلات التنبؤية قدرتنا على توقع الاتجاهات المستقبلية في قطاعنا	** .684
2	يساعدنا استخدام التحليلات التنبؤية على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استنارة	** .569
3	أدت الرؤى المكتسبة من التحليلات التنبؤية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية في شركتنا	** .853
4	نعتمد على التحليلات التنبؤية لتخصيص الموارد، والتخطيط	** .848
5	أثرت التحليلات التنبؤية بشكل إيجابي على استراتيجيات المبيعات، والتسويق لدينا	** .473
6	يفهم فريقنا كيفية استخدام أدوات التحليلات التنبؤية بفعالية	** .714
7	وفّر تطبيق التحليلات التنبؤية ميزة تنافسية لشركتنا	** .823

** دالة إحصائيًا عند 01.

يوضح جدول (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (التحليلات التنبؤية)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ ، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما، وضع لقياسه

جدول (3 - 6): نتائج الاتساق الداخلي - خوارزميات التعلم الآلي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
8	حسّنت خوارزميات التعلم الآلي عمليات اتخاذ القرار لدينا	** .876
9	نجحنا في دمج خوارزميات التعلم الآلي في أنظمتنا الحالية	** .832
10	حسن استخدام التعلم الآلي جهودنا في تطوير المنتجات، والابتكار	** .876
11	كان تدريب الموظفين على أدوات التعلم الآلي فعالاً في تعزيز قدرات فريقنا	** .871
12	أدت خوارزميات التعلم الآلي إلى فهم أفضل للعملاء، وتفاعل أفضل معهم	** .888
13	نرى فوائد ملموسة من استخدام التعلم الآلي في عملياتنا	** .743
14	أحدث إدخال التعلم الآلي تحولاً في عملية التخطيط الاستراتيجي لدينا	** .795

** دالة إحصائيًا عند 01.

يوضح جدول (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (خوارزميات التعلم الآلي)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما وضع لقياسه

جدول (3 - 7): نتائج الاتساق الداخلي - أدوات الأتمتة

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
15	خفّضت أدوات الأتمتة بشكل كبير المهام المتكررة داخل مؤسستنا	0.882**
16	أدّى تطبيق أدوات الأتمتة إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة لدينا	0.749**
17	حسّنت الأتمتة دقة، واتساق عملياتنا التجارية	0.806**
18	تبني موظفونا استخدام أدوات الأتمتة في مهامهم اليومية	0.652**
19	شهدنا انخفاضًا في تكاليف التشغيل بفضل الأتمتة	0.659**
20	أتاحت أدوات الأتمتة لفريقنا، وقتًا للتركيز على التخطيط الاستراتيجي، والابتكار	0.715**
21	كان تأثير الأتمتة على أدائنا العام إيجابيًا	0.813**

** دالة إحصائيًا عند 0.01.

يوضح جدول (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (أدوات الأتمتة)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما وضع لقياسه

جدول (3 - 8): نتائج الاتساق الداخلي - منصات تحليل البيانات

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
22	تُزودنا منصة تحليل البيانات لدينا برؤى قيّمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	0.788**
23	نستخدم منصات تحليل البيانات بفعالية لمراقبة اتجاهات السوق، والأداء	0.673**
24	سهّلت منصة تحليل البيانات التعاون بين مختلف الإدارات	0.713**
25	ننتقي تقارير آنية، وذات صلة من منصة تحليل البيانات لدينا.	0.836**
26	حسن تطبيق منصة تحليل البيانات من قدرتنا على تحديد فرص النمو	0.654**
27	فريقنا مُدرّب تدريبًا جيدًا على استخدام منصة تحليل البيانات لقيادة المبادرات الاستراتيجية	0.735**
28	عزز دمج تحليلات البيانات في ممارساتنا الإدارية مكانتنا التنافسية	0.637**

يوضح جدول (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (منصات تحليل البيانات)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول (3 - 9): نتائج الاتساق الداخلي - أنظمة دعم القرار

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
29	ساهمت أنظمة دعم القرار بشكل إيجابي في جهودنا للتخطيط الاستراتيجي	0.788**
30	نعتمد على أنظمة دعم القرار لتقييم سيناريوهات الأعمال المختلفة	0.783**
31	تُعَدّ الرؤى المُستمدة من أنظمة دعم القرار لدينا بالغة الأهمية لاتخاذ قرارات الأعمال الرئيسية	0.737**
32	أصبحت عملية اتخاذ القرار لدينا أكثر كفاءة بفضل استخدام أنظمة دعم القرار	0.528**
33	نحن راضون عن دقة التوصيات التي تُقدمها أنظمة دعم القرار لدينا.	0.699**
34	ساعدتنا أنظمة دعم القرار على الاستجابة بشكل أكثر فعالية لتغيرات السوق	0.632**
35	تحسّنت فعالية إدارتنا الاستراتيجية من خلال استخدام أنظمة دعم القرار	0.821**

** دالة إحصائيًا عند 0.01.

يوضح جدول (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (أنظمة دعم القرار)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما، وضع لقياسه.

ب. الصدق البنائي

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

جدول (3 - 10): نتائج الاتساق البنائي - محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي

رقم البعد	البعد	معامل بيرسون للارتباط
1	التحليلات التنبؤية	**.616
2	خوارزميات التعلم الآلي	**.794
3	أدوات الأتمتة	**.931
4	منصات تحليل البيانات	**.917
5	أنظمة دعم القرار	**.765

** دالة إحصائيًا عند 01.

يبين جدول (3-10) أن جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك تُعد جميع أبعاد محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي صادقة لما وضعت لقياسه.

(2) صدق مقياس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية

أ. نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حسب الاتساق الداخل للاستبانة؛ وبذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد، والدرجة الكلية للبعد نفسه.

جدول (3 - 11): نتائج الاتساق الداخلي - تحسين عمليات صنع القرار

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
36	أصبحت عمليات صنع القرار لدينا أكثر كفاءة بفضل دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي	**.873
37	أصبحنا قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل بناءً على رؤى قائمة على البيانات	**.648
38	حسّنت المعلومات المتاحة لنا جودة قراراتنا الاستراتيجية	**.834
39	قلّلت تطبيقات الذكاء الاصطناعي الوقت اللازم لاتخاذ قرارات مهمة في شركتنا	**.737

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط
40	يشعر فريق قيادتنا بثقة أكبر في القرارات المتخذة بمساعدة الذكاء الاصطناعي	0.509 **
41	تحسن التعاون بين الفرق في صنع القرار باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي	0.846 **
42	نراجع التحليلات ونستخدمها باستمرار لتوجيه عمليات صنع القرار لدينا	0.763 **

**** دالة إحصائياً عند 0.01.**

يوضح جدول (3-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (تحسين عمليات صنع القرار)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3 - 12): نتائج الاتساق الداخلي - الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط
43	زادت تطبيقات الذكاء الاصطناعي من كفاءتنا التشغيلية الإجمالية بشكل كبير	0.748 **
44	أدى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى تحسينات ملحوظة في الإنتاجية.	0.817 **
45	أصبحت فرقنا قادرة على إنجاز المهام بسرعة أكبر بفضل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي	0.735 **
46	نواجه أخطاءً، وحالات عدم كفاءة أقل في العمليات منذ اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي	0.546 **
47	ساهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تبسيط عمليات سير العمل لدينا بفعالية	0.780 **
48	تحسنت إنتاجية الموظفين بشكل ملحوظ منذ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي	0.807 **
49	سمح لنا استخدام الذكاء الاصطناعي بتحسين استخدام مواردنا في العمليات	0.768 **

**** دالة إحصائياً عند 0.01.**

يوضح جدول (3-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3 - 13): نتائج الاتساق الداخلي - مقاييس الأداء المالي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للاترباط
50	تحسنت هوامش ربحنا منذ تطبيق تطبيقات الذكاء الاصطناعي في استراتيجياتنا	**.854
51	لاحظنا نموًا كبيرًا في الإيرادات يُعزى إلى المبادرات القائمة على الذكاء الاصطناعي	**.788
52	أثر الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي على إدارة التكاليف، والاستدامة المالية.	**.803
53	أظهرت المقاييس المالية لشركتنا اتجاهًا إيجابيًا بفضل دمج الذكاء الاصطناعي	**.799
54	نستخدم تحليلات الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة ميزانيتنا، وتوقعاتنا.	**.900
55	أصبحت عمليات إعداد التقارير المالية أكثر قوة مع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي	**.793
56	ارتفع عائد استثمارنا نتيجةً لتطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي	**.835

** دالة إحصائيًا عند 0.01.

يوضح جدول (3-13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (مقاييس الأداء المالي)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما، وضع لقياسه.

جدول (3 - 14): نتائج الاتساق الداخلي - القدرة التنافسية في السوق

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للاترباط
57	تحسنت القدرة التنافسية لشركتنا في السوق بفضل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	**.869
58	أصبحنا في، وضع أفضل مقارنةً بالمنافسين بفضل الرؤى التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي.	**.653
59	يساعدنا الذكاء الاصطناعي على تحديد فرص الأسواق الناشئة، والاستفادة منها بفعالية.	**.907
60	عزز تطبيق الذكاء الاصطناعي قدرتنا على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق.	**.584
61	نمت حصتنا السوقية نتيجةً لدمج الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات أعمالنا.	**.708
62	تُمكننا الرؤى المُستندة إلى الذكاء الاصطناعي من الحفاظ على ميزة تنافسية في قطاعنا.	**.794
63	عززت المبادرات التي اتخذناها من خلال الذكاء الاصطناعي سمعة علامتنا التجارية في السوق.	**.787.0

يوضح جدول (3-14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (القدرة التنافسية في السوق)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما، وضع لقياسه.

جدول (3 - 15): نتائج الاتساق الداخلي - رضا العملاء، وتفاعلهم

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط
64	تحسنت مستويات رضا عملائنا منذ استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملياتنا.	** .709
65	تحسنت سرعة، وجودة خدمة العملاء لدينا بفضل دمج الذكاء الاصطناعي.	** .885
66	نستخدم الذكاء الاصطناعي بنشاط لتحليل آراء العملاء، وتعزيزها لتحقيق التحسين المستمر.	** .807
67	تُمكننا تطبيقات الذكاء الاصطناعي من تخصيص تفاعلاتنا مع عملائنا بفعالية أكبر.	** .858
68	ننتقي آراء إيجابية من عملائنا حول خدماتنا/منتجاتنا المُحسنة بالذكاء الاصطناعي.	** .858
69	تُمكننا أدوات الذكاء الاصطناعي من فهم تفضيلات العملاء، وسلوكياتهم بشكل أفضل.	** .779
70	ازداد تفاعل العملاء بفضل الرؤى المُكتسبة من تحليلات الذكاء الاصطناعي.	** .877

** دالة إحصائيًا عند 0.01.

يوضح جدول (3-15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (رضا العملاء، وتفاعلهم)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقًا لما وضع لقياسه.

جدول (3 - 16): نتائج الاتساق الداخلي - معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط
71	حفّز دمج الذكاء الاصطناعي الابتكار في عمليات تطوير منتجاتنا.	** .782
72	تشجّع شركتنا التجريب، والابتكار بمساعدة تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	** .798
73	لقد أدى استخدام الذكاء الاصطناعي إلى تغيير نهجنا في تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة.	** .878
74	ازداد معدل الابتكار في خدماتنا بشكل ملحوظ منذ تطبيق الذكاء الاصطناعي.	** .800
75	توجّه الرؤى المُستندة إلى الذكاء الاصطناعي جهود البحث، والتطوير لدينا بفعالية، مما	** .825

رقم الفقرة	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط
	يؤدي إلى ابتكارات ناجحة.	
76	سهلت تطبيقات الذكاء الاصطناعي التفكير الإبداعي، والابتكاري داخل فرقنا.	**.612
77	أصبحنا قادرين على طرح منتجات جديدة في السوق بسرعة أكبر بفضل تقنيات الذكاء الاصطناعي.	**.817
** دالة إحصائياً عند 01.		

يوضح جدول (3-16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات (معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات)، والدرجة الكلية للبعد، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يُعد البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

ب. الصدق البنائي

يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

جدول (3 - 17): نتائج الاتساق البنائي - محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي

رقم البعد	البعد	معامل بيرسون للارتباط
1	تحسين عمليات صنع القرار	**.783
2	الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية	**.864
3	مقاييس الإداء المالي	**.713
4	القدرة التنافسية في السوق	**.868
5	رضا العملاء، وتفاعلهم	**.906
6	معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات	**.837
** دالة إحصائياً عند 01.		

يبين جدول (3- 17) أن جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك تُعد جميع أبعاد محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي صادقة لما، وضعت لقياسه.

ثالثًا: ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة، وذلك بقياس معامل الثبات لمحور تطبيقات الذكاء الاصطناعي، بالإضافة لقياس معامل الثبات لمحور تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية.

وقد تحقق الدراسة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل (ألفا كرونباخ Cronbach' Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3- 18).

جدول (3 - 18): قياس ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحليلات التنبؤية	7	**.837
خوارزميات التعلم الآلي	7	**.926
أدوات الأتمتة	7	**.868
منصات تحليل البيانات	7	**.833
أنظمة دعم القرار	7	**.837
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	35	**.948
تحسين عمليات صنع القرار	7	**.860
الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية	7	**.849
مقاييس الإداء المالي	7	**.919
القدرة التنافسية في السوق	7	**.873
رضا العملاء، وتفاعلهم	7	**.917
معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات	7	**.898
تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية	42	**.965

يتضح من النتائج المبينة في جدول (3 - 18) أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل الأبعاد المتعلقة بمحور تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ حيث تراوحت قيمتها بين (0.833 - 0.926)، كما، وبلغت قيمة معامل (ألفا كرونباخ) لمحور تطبيقات الذكاء الاصطناعي (0.948)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع، ودال إحصائيًا.

ويتضح من النتائج المبينة أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل الأبعاد المتعلقة بمحور تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية؛ حيث تراوحت قيمتها بين (0.849 - 0.919)، كما، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور أداء الإدارة الاستراتيجية (0.965)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع، ودال إحصائيًا. وبذلك تكون الاستبانة كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق استبانة الدراسة وثباتها؛ مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، واختبار فرضيات الدراسة.

ت. تصحيح المقاييس (تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية)

تقع الإجابة على المقاييس ضمن خمس مستويات هي: (معارض جدًا، معارض، محايد، موافق، موافق جدًا)، وتتراوح الدرجة الكلية لكل عبارة بين (1 درجة، و 5 درجات)؛ حيث تمثل الدرجة 1: معارض جدًا، والدرجة 2: معارض، والدرجة 3: محايد، والدرجة 4: موافق، والدرجة 5: موافق جدًا. وبناءً على ذلك، تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها مقياس تطبيقات الذكاء الاصطناعي لكامل عبارات المقياس هي (175) درجة، وأقل درجة هي (35) درجة، والدرجة المتوسطة للمقياس هي (125) درجة. إضافة إلى ذلك، تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها مقياس تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية لكامل عبارات المقياس هي (210) درجات، وأقل درجة هي (42) درجة، والدرجة المتوسطة للمقياس هي

(126) درجة، ليتم الحكم نسبياً على درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومستوى تحسين أداء

الإدارة الاستراتيجية. يوضح الجدول (3-19) مجالات، وطريقة التصحيح.

جدول (3 - 19): يبين عدد فقرات تطبيقات الذكاء الاصطناعي حسب كل مجال من مجالاتها مجال التعديل

طريقة التصحيح		مجالات المقياس	
الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	عدد الفقرات	الدرجة
35	7	7	1 التحليلات التنبؤية
35	7	7	2 خوارزميات التعلم الآلي
35	7	7	3 أدوات الأتمتة
35	7	7	4 منصات تحليل البيانات
35	7	7	5 أنظمة دعم القرار
175	35	35	تطبيقات الذكاء الاصطناعي
35	7	7	1 تحسين عمليات صنع القرار
35	7	7	2 الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية
35	7	7	3 مقاييس الأداء المالي
35	7	7	4 القدرة التنافسية في السوق
35	7	7	5 رضا العملاء، وتفاعلهم
35	7	7	6 معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات
210	42	42	تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية

5.3 تصميم الدراسة، ومتغيراتها:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات التصنيفية:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنوات، أكثر من 15 سنة)
- المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

- التخصص (هندسة، برمجة، وذكاء اصطناعي، غير ذلك).
- الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب (نعم، لا).

ب. المتغير المستقل: تطبيقات الذكاء الاصطناعي

ت. المتغير التابع: تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

لكل دراسة علمية خطوات يتم السير عليها؛ بهدف إنجاز بحث علمي محكم، وعلى ذلك فإن كتابة

رسالة الماجستير لها عدة خطوات، وإجراءات تم تنفيذها، وهي كالآتي:

- 1- اختيار عنوان الدراسة الذي يُعد من أكثر الخطوات صعوبة.
- 2- إعداد خطة البحث، وهي الرؤية في كيفية تنفيذ الدراسة، وخطواتها، وقواعدها، وتشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وتلخيص الدراسات السابقة، ومنهج الدراسة، والمراجع.
- 3- إعداد الإطار العام: وهو الخطوط العريضة التي قامت بها الباحثة بالعمل عليها في رسالته.
- 4- إعداد الإطار النظري: وفيها يتم جمع التراث الإداري، ويشتمل على مبحثين (المبحث الأول تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والمبحث الثاني تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية).
- 5- أدوات الدراسة، وتحكيمها: فيها تم جمع المعلومات، ومراجعة الأدبيات من أجل اختبار، وتصميم أدوات الدراسة.
- 6- اختيار عينة البحث: وتم اختيار عينة استطلاعية، وعددها (30)؛ وذلك للتحقق من صحة الأدوات، واختيار العينة الفعلية، والبالغ عددهم (135) موظفًا، وموظفة.
- 7- منهج الدراسة: تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي.

8- معالجة البيانات إحصائيًا: يتم تحويل البيانات التي تم الحصول عليها إلى نتائج صحيحة، ودقيقة، ومفهومة.

9- الحصول على نتائج الدراسة وعرضها.

10- مناقشة النتائج، وتحليلها، وتفسيرها من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وتفسير الاختلاف، والاتفاق.

11- كتابة التوصيات التي تم الوصول إليها.

12- تنسيق الرسالة بالاعتماد على دليل الجامعة، وتدقيقها لغويًا.

7.3 المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات كما يأتي:

1- حساب المتوسطات، والانحراف المعياري، والوزن النسبي.

2- استخدام تحليل T-test لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة (الجنس، والحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب)

3- استخدام تحليل التباين الأحادي للدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص)، وليبيان أدنى الفروق؛ تم استخدام LSD.

4- حساب معامل ارتباط بيرسون.

5- معادلة (الفا كرونباخ)، وطريقة التجزئة النصفية، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاختبار.

6- معامل الارتباط لحساب الصدق الداخلي.

خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل خطوات إجراء الدراسة ومنهجيتها التي تم اتباعها، والتعرف إلى مصادر البيانات الرئيسية، والثانوية للدراسة، كما تم عرض ما يتعلق بأداة الدراسة، وخطوات بنائها، التي اشتملت على جزئين رئيسيين: أسئلة مغلقة تم إعدادها، وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وأسئلة مفتوحة أُدرجت كأداة إضافية لجمع المعلومات النوعية التي تُمكن من فهم أعمق لآراء المشاركين، وتفسيراتهم حول الظواهر المدروسة، مما يُعزز من شمولية النتائج، ويدعم تفسيرها. وقد تم التحقق من صدق الأداة من وجهة نظر المحكمين، ومن حيث الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وكذلك التعرف إلى مدى ثبات أداة الدراسة من خلال معاملات الارتباط لمحاول الاستبانة. وانتهى الفصل الحالي بالتعرض للأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات، ومناقشة النتائج

تمهيد

1.4 المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة

2.4 تحليل فقرات الاستبانة، والاجابة على أسئلة الدراسة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل الرابع.

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها، وتحليلها في هذا الفصل.

1.4 المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة

جدول (1-4): المحك الإحصائي المعتمد في الدراسة

مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
النسبة المئوية	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

2.4 تحليل فقرات الاستبانة، والإجابة على أسئلة الدراسة.

السؤال الأول، الذي ينص على: ما مدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول مدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية.

جدول (4-2): تحليل محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	تطبيقات الذكاء الاصطناعي	3.77	0.43	75.49%	مرتفعة	

من خلال الجدول (4-2) أن درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (75.49%).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النسبة المرتفعة في درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية، التي بلغت (75.49%)، تعكس مستوى متقدماً من النضج الإداري، والوعي الاستراتيجي لدى إدارات هذه الشركات تجاه أهمية الذكاء الاصطناعي كأداة محورية في دعم عمليات اتخاذ القرار، وتحسين جودة، وكفاءة الأداء المؤسسي. ويُفسّر هذا الاستخدام المتنامي بأنه نتاج لتوجه إداري متزايد نحو التحول الرقمي، وتبني نظم الإدارة القائمة على البيانات؛ حيث أصبح الذكاء الاصطناعي جزءاً لا يتجزأ من البنية التنظيمية، والتشغيلية.

فمن الناحية الإدارية، يُشير هذا الاستخدام إلى إدراك متزايد لدى القيادات الصناعية لأهمية تطوير أدوات العمل بما يتماشى مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وضرورة تعزيز القدرة التنافسية من خلال الاستفادة من الحلول الذكية، والتقنيات الحديثة. وتوظف إدارات هذه الشركات تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل خوارزميات التعلم الآلي، وتحليل البيانات الضخمة، والنماذج التنبؤية، بهدف رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة، والسرعة في الاستجابة للمتغيرات السوقية.

أما من الناحية التقنية، فإن توظيف الذكاء الاصطناعي في مختلف مجالات العمل الصناعي قد مكّن هذه الشركات من تحسين عمليات الصيانة التنبؤية، وضبط الجودة، والتنبؤ بالطلب، وتحليل سلوك

العملاء، ما ساهم بشكل كبير في تحسين تجربة العميل، وزيادة مستوى رضا المستفيدين. كما أسهم في تعزيز قدرات الابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات بما يتماشى مع احتياجات السوق.

وبالتالي، فإن هذه النتيجة تعكس فعالية التوجه المؤسسي نحو الدمج الوظيفي بين الذكاء الاصطناعي، والإدارة، بما يضمن رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق النمو المستدام، وتجاوز التحديات البيئية، والتقنية، والاقتصادية التي تواجه الشركات الصناعية في السياق الفلسطيني. كما تعكس حرص هذه الشركات على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تدريب الموظفين، وتطوير مهاراتهم الرقمية، ما يمهد لبناء بيئة عمل ذكية تدعم التكيف، والابتكار في مواجهة التغيرات المستقبلية.

تُخلص الباحثة إلى أن ارتفاع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية يعكس نضجاً إدارياً، ووعياً استراتيجياً متقدماً يدفع نحو التحول الرقمي، وتبني نظم الإدارة القائمة على البيانات. هذا الاستخدام يعزز القدرة التنافسية، والكفاءة التشغيلية من خلال تقنيات متقدمة مثل التعلم الآلي، وتحليل البيانات الضخمة، مما يتيح تحسين العمليات الصناعية، وتطوير المنتجات، وتعزيز تجربة العملاء. كما تعكس النتيجة التزام الشركات بالدمج الوظيفي بين الذكاء الاصطناعي، والإدارة، والاستثمار في رأس المال البشري عبر تطوير مهارات الموظفين، بما يدعم النمو المستدام، والابتكار، والقدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية، والتقنية في البيئة الفلسطينية.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحظى بقبول مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، والانحراف المعياري (0.43) بوزن نسبي (75.49%)، وهو ما يتفق مع غالبية الدراسات السابقة التي أكدت على الأثر الإيجابي، والفعال لهذه التطبيقات في مختلف القطاعات. فقد أيدت دراسات مثل غيث (2025)، وفراحت، وخلف الله (2024)، وأميرهم (2022)، وأحمد، والخياط (2022)، وسلامة (2021)، وغيرها، الدور الحيوي للذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي،

ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية، وتطوير التعليم، والتسويق الرقمي، والرعاية الصحية، وإدارة الموارد. كما أظهرت الدراسات الأجنبية، مثل (Cardona-Álvarez & Álvarez-Meza (2025)، Soori et al. (2024)، و(Almalawi et al. (2024)، وتوافقاً مع النتيجة من خلال إبراز الفعالية العالية للذكاء الاصطناعي في معالجة البيانات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم حلول ذكية قابلة للتطوير. وفي المقابل، اختلفت جزئياً بعض الدراسات مثل عبد القادر (2021)، وقادر، وآخرين (2016)؛ حيث ركزت على التحديات، والمعوقات المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي، مثل ضعف الجاهزية التقنية، والمخاوف الأخلاقية، والتنظيمية، مما يشير إلى أن فاعلية هذه التطبيقات قد تكون مشروطة بتهيئة البيئة المؤسسية، والتكنولوجية المناسبة.

السؤال الثاني، الذي ينص على: ما أكثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة، علمت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول أكثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي استخداماً في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية.

جدول (4-3): تحليل أكثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي استخداماً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التحليلات التنبؤية	3.87	0.47	77.46%	1	مرتفعة
2	خوارزميات التعلم الآلي	3.72	0.62	74.35%	5	مرتفعة
3	أدوات الأتمتة	3.76	0.59	75.16%	3	مرتفعة
4	منصات تحليل البيانات	3.79	0.47	75.75%	2	مرتفعة
5	أنظمة دعم القرار	3.74	0.52	74.73%	4	مرتفعة

من خلال الجدول (4-3) لاحظت الباحثة حصول البعد (التحليلات التنبؤية) على الترتيب الأول في ترتيب تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ حيث بلغ الوزن النسبي (77.46%). كما يتضح من الجدول تدني الوزن النسبي لبعد (خوارزميات التعلم الآلي)؛ حيث بلغ (74.35%).

تعزو الباحثة حصول بعد التحليلات التنبؤية على المرتبة الأولى في تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية إلى عدة عوامل إدارية، وتقنية مهمة.

أولاً، تُعدُّ التحليلات التنبؤية من التقنيات الأكثر وضوحاً، وفهماً لدى صناع القرار، والإداريين، إذ توفر لهم أدوات تحليلية مباشرة، وقابلة للتفسير تساعد في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة. هذا النوع من التحليلات يُسهم بشكل فاعل في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل المخاطر المرتبطة بالتخطيط، مما يجعلها ذات قيمة عملية عالية، وتطبيقاً سريعاً نسبياً في بيئات العمل التي تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية.

ثانياً، تتميز التحليلات التنبؤية بسهولة نسبية في التنفيذ مقارنة بالخوارزميات المعقدة؛ حيث تعتمد غالباً على بيانات موجودة مسبقاً، وتقنيات إحصائية يمكن لفريق العمل الاستفادة منها بسرعة، دون الحاجة إلى خبرات تقنية متخصصة، أو بنية تحتية متطورة للغاية. كما أن نتائج التحليلات التنبؤية تظهر تأثيراً واضحاً، وملموساً على تحسين الأداء التشغيلي، والاستراتيجي، ما يعزز من قبولها، وتبنيها داخل المؤسسات الصناعية.

أما بالنسبة لخوارزميات التعلم الآلي، فإن تدني ترتيبها يعود إلى تعقيد تطبيقها الفني، والتنفيذي؛ حيث تتطلب هذه الخوارزميات بنية تحتية تقنية متقدمة، تشمل نظم تخزين، ومعالجة بيانات ضخمة، بالإضافة إلى الحاجة لخبرات متخصصة في علوم البيانات، والهندسة البرمجية. وهذا يمثل تحدياً كبيراً

للشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية، التي قد تفتقر إلى الموارد البشرية المؤهلة، والتدريب المناسب، فضلاً عن القيود المالية التي تحد من قدرتها على الاستثمار في هذه التقنيات الحديثة.

بالإضافة إلى ذلك، يواجه اعتماد خوارزميات التعلم الآلي صعوبات من حيث التكامل مع الأنظمة التشغيلية القائمة، وهو ما يؤدي إلى بطء في التنفيذ، وتأخير في تحقيق الفوائد المرجوة، مقارنةً بالتحليلات التنبؤية التي تتميز بسرعة التأثير، وسهولة الاستخدام. من الناحية الإدارية، يتطلب تطبيق خوارزميات التعلم الآلي أيضاً تغييراً في ثقافة العمل، وتعزيز التعاون بين الفرق التقنية، والإدارية، وهو ما قد لا يكون متوفراً بشكل كافٍ في بعض الشركات، مما يعوق التبني الواسع لهذه التقنية.

بالتالي، تعكس هذه الفروق في الترتيب مستوى النضج التقني، والإداري في الشركات الصناعية بدولة فلسطين، وتسلب الضوء على أهمية وضع استراتيجيات دعم مستمرة لتطوير القدرات الفنية، وتعزيز التدريب المتخصص، بالإضافة إلى تحسين البنية التحتية الرقمية، وذلك لتمكين المؤسسات من الاستفادة بشكل كامل من إمكانات خوارزميات التعلم الآلي، وتطوير ممارسات الذكاء الاصطناعي بشكل شامل يدعم تحقيق التفوق التنافسي المستدام.

وعليه، تم الاستنتاج إلى أن التحليلات التنبؤية تحظى بأعلى معدل تبني في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية بسبب سهولة فهمها، وتطبيقها، وتأثيرها المباشر على تحسين اتخاذ القرار، والكفاءة التشغيلية، في حين تواجه خوارزميات التعلم الآلي قيوداً تقنية، وإدارية تحول دون انتشارها الواسع، مثل الحاجة إلى بنية تحتية متطورة، وخبرات متخصصة. وتعكس هذه الفجوة مستوى النضج التقني، والإداري الحالي في المؤسسات، مما يستدعي تبني استراتيجيات مستدامة لتعزيز القدرات الفنية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير التدريب المتخصص لتمكين الشركات من الاستفادة القصوى من إمكانات الذكاء الاصطناعي، وتحقيق تفوق تنافسي مستدام.

اتفقت النتائج على أهمية التحليلات التنبؤية التي احتلت المرتبة الأولى في الجدول، وهو ما أكدته دراسات مثل (المالوي، وآخرون، 2024)، و (Jawad & Balázs, 2024) التي أبرزت دورها في دعم اتخاذ القرار، وتحسين الأداء، كما توافق ترتيب أدوات الأتمتة، ومنصات تحليل البيانات مع ما ورد في دراسات (Cardona-Álvarez & Álvarez-Meza, 2025)، و (قادر، وآخرون، 2016) من حيث دورها في رفع الكفاءة، وتقليل الأخطاء، ودعم القرارات في المؤسسات. كذلك، أكدت دراسة (Soori، وآخرون، 2024) أهمية أنظمة دعم القرار، التي جاءت أيضًا في ترتيب متقدم بالجدول. وفي المقابل، برز اختلاف واضح في ترتيب خوارزميات التعلم الآلي التي جاءت في المرتبة الأخيرة في الجدول، على الرغم من تأكيد معظم الدراسات الأجنبية على فعاليتها العالية في معالجة البيانات، وتحسين الأداء، وهو ما يعكس فجوة في تفعيلها محليًا نتيجة تحديات تتعلق بالبنية التحتية، والكوادر المتخصصة، كما أظهرت دراسات مثل (غيث، 2025)، و (إسماعيل، 2023). واختلفت الدراسات أيضًا في تركيزها على الجوانب الأخلاقية، والتنظيمية، وهو بُعد لم يتضمنه الجدول رغم أهميته، كما في دراسة (Cardona-Álvarez & Álvarez-Meza, 2025)؛ إضافة إلى ذلك، ركزت بعض الدراسات على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات محددة كالتيق، المحاسبة، والتسويق، بينما جاء الجدول بنتائج عامة دون تفصيل حسب المجالات، مما يجعل المقارنة نسبية. كما أن اختلاف منهجيات الدراسات؛ حيث اعتمد الجدول على نتائج ميدانية تعكس آراء العاملين، في حين استندت أغلب الدراسات الأجنبية إلى مراجعات نظرية، ومنهجية، قد يفسر تفاوت ترتيب بعض التطبيقات.

السؤال الثالث، الذي ينص على: ما هي التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية في تبني

تقنيات الذكاء الاصطناع ودمجها؟ للإجابة عن سؤال الدراسة، عملت الباحثة على استخدام الاسئلة

المفتوحة ضمن أداة الدراسة (الاستبانة) حول التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ودمجها.

بحسب آراء الموظفين الإداريين في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية، برزت مجموعة من التحديات التي تعيق دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات التشغيلية، والإدارية؛ حيث تمثلت أبرزها في:

- **نقص الكوادر المتخصصة:** عدم توافر موظفين مؤهلين في مجال الذكاء الاصطناعي، مما يستدعي الاستثمار في التدريب، والتأهيل، وبناء الشراكات مع الجامعات، ومراكز الأبحاث.
- **ضعف البنية التحتية التكنولوجية:** اعتماد العديد من الشركات على أنظمة تقليدية لا تتيح دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي بسهولة، الأمر الذي يتطلب تحديث الأنظمة، وتخصيص ميزانيات للتحويل الرقمي.
- **ضعف الوعي الاستراتيجي:** غياب الإدراك الكافي لدى بعض الإدارات حول أهمية الذكاء الاصطناعي، ودوره في تعزيز الأداء المستقبلي، مما يستدعي تنظيم، ورش توعوية، وبرامج إرشادية.
- **مخاوف من فقدان الوظائف:** تخوف بعض الموظفين من أن تحل الأتمتة محلهم، ما يتطلب تبني سياسات تطمينية تركز على تكامل الذكاء الاصطناعي مع العمل البشري، وإعادة تأهيل الكوادر البشرية.
- **ارتفاع تكاليف الاستثمار:** ارتفاع الكلفة الأولية لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي يشكل عبئاً على الشركات، خاصة الصغيرة، والمتوسطة، ما يبرز الحاجة إلى دعم مالي، وحلول تقنية مرنة، ومناسبة للإمكانيات.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود عدة عوامل رئيسية تؤثر في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية، منها نقص الكوادر المتخصصة المؤهلة التي تفنقر إليها العديد من هذه الشركات، ما يستلزم الاستثمار في التدريب، والتأهيل، وبناء شراكات مع الجامعات، ومراكز البحث لتوفير الخبرات الفنية اللازمة. كما تعاني هذه الشركات من ضعف البنية التحتية التكنولوجية، واعتمادها على أنظمة تقليدية غير مرنة، مما يعيق دمج أدوات الذكاء الاصطناعي بفعالية، ويستلزم تحديث هذه الأنظمة، وتخصيص موارد مالية لدعم التحول الرقمي. إضافة إلى ذلك، يعاني الوعي الاستراتيجي لدى بعض الإدارات من القصور؛ حيث لا يدركون أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأداء المستقبلي، مما يتطلب تنظيم حملات توعوية، وورش عمل لرفع مستوى الجاهزية المؤسسية. وتبرز كذلك مخاوف الموظفين من فقدان وظائفهم بسبب الأتمتة، وهو ما يسبب مقاومة داخلية، مما يستوجب تبني سياسات تطمينية تؤكد على تكامل الذكاء الاصطناعي مع القوى العاملة، وإعادة تأهيلها. أخيراً، يمثل ارتفاع تكاليف الاستثمار عائقاً كبيراً خصوصاً للشركات الصغيرة، والمتوسطة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دعم مالي، وحلول تقنية مرنة تناسب قدرات هذه الشركات. وبناءً على ذلك، تتضح الحاجة إلى استراتيجية شاملة تتضمن تطوير الكوادر، تحديث البنية التحتية، تعزيز الوعي، إدارة المخاوف الوظيفية، تأمين التمويل المناسب لضمان دمج مستدام، وفعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي.

وبناء على آراء الموظفين الإداريين في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية، تواجه هذه الشركات تحديات عدة تعيق تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ودمجها، تتمثل أبرزها في نقص الكوادر المتخصصة المؤهلة، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وقصور الوعي الاستراتيجي لدى بعض الإدارات، بالإضافة إلى مخاوف الموظفين من فقدان وظائفهم بسبب الأتمتة، وارتفاع تكاليف الاستثمار، خاصةً للشركات الصغيرة، والمتوسطة. وتعود هذه التحديات إلى الحاجة الملحة للاستثمار في تدريب

الموارد البشرية وتأهيلها، تحديث الأنظمة التقنية، تنظيم حملات توعوية لتعزيز الإدراك الاستراتيجي، تبني سياسات تمييزية لإدارة مقاومة التغيير، تأمين دعم مالي، حلول تقنية مرنة تناسب الإمكانيات المتاحة. لذلك، تبرز ضرورة وضع استراتيجية شاملة، ومتوازنة تضمن دمجا مستداما، وفعالا لتقنيات الذكاء الاصطناعي يدعم التطور المؤسسي، والتنافسية في القطاع الصناعي.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية، التي استندت إلى آراء الموظفين الإداريين في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية، توافقا واضحا مع عدد من الدراسات السابقة، لاسيما العربية منها؛ حيث اتفقت دراسة غيث (2025) مع ما ورد حول نقص الكوادر المتخصصة، وضعف البنية التحتية، وغياب الوعي الاستراتيجي، كما أشارت إلى أهمية التدريب، وتحديث الأنظمة، وتبني سياسات فعالة لدمج الذكاء الاصطناعي، وهو ما يدعمه كذلك ما ورد في دراسة إسماعيل (2023) التي أبرزت الحاجة إلى بناء القدرات، وتوفير بنية تحتية تعليمية، وتكنولوجية ملائمة. كما تتقاطع دراسة فراحات، وخلف الله (2024) مع النتائج في تأكيدها على وجود تحديات تتعلق بالتنظيم، والثقة، والمخاوف المرتبطة بالاستبدال البشري، وهي النقطة التي أوردتها أيضا دراسة العويس، وآخرين (2023) في سياق الحديث عن ضرورة الحفاظ على الدور البشري إلى جانب الذكاء الاصطناعي. كذلك أظهرت دراسة Cardona-Álvarez & Álvarez (2025) Meza اتفاقا مع النتائج من حيث تأكيدها على ضعف التوافق التشغيلي، والحاجة لأطر أخلاقية، وتنظيمية، فيما دعمت دراسة Soori et al. (2024) هذه الرؤية من خلال تسليط الضوء على التحديات التقنية، والبيانات، والعوامل البشرية. في المقابل، اختلفت بعض الدراسات مثل دراسة حجاج (2021)، وسلامة (2021) التي ركزت على الدور الإيجابي للذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي دون التطرق إلى التحديات، وكذلك دراسة Palani & Vasanthi (2020) التي اعتمدت منظورا متفائلا لم يركز على الصعوبات الواقعية، كما أن دراسة Ahmad & Alkhyat (2022) تناولت التحول المؤسسي من زاوية

التأثير الإيجابي دون الخوض في العقبات المؤسسية في البيئات العربية، وهو ما يجعل الدراسة الحالية تميزت بتركيزها الواقعي على التحديات الفعلية لتبني الذكاء الاصطناعي في سياق الشركات الصناعية الفلسطينية.

السؤال الرابع، الذي ينص على: ما مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية؟، للإجابة عن سؤال الدراسة، عملت الدراسة على استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول مستوى تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية.

جدول (4-4): تحليل محور تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحسين عمليات صنع القرار	3.89	0.54	77.77%	1	مرتفعة
2	الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية	3.81	0.50	76.11%	2	مرتفعة
3	مقاييس الإداء المالي	3.63	0.60	72.61%	6	مرتفعة
4	القدرة التنافسية في السوق	3.78	0.50	75.56%	4	مرتفعة
5	رضا العملاء، وتفاعلهم	3.79	0.58	75.85%	3	مرتفعة
6	معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات	3.73	0.58	74.70%	5	مرتفعة
	تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية	3.77	0.45	75.44%		مرتفعة

من خلال الجدول (4-4) تبين أن مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية بدرجة مرتفعة، وبوزن نسبي (75.44%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تزايد، وعي الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية بأهمية الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة اتخاذ القرار الإداري. من الناحية الإدارية، يسهم استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسريع تحليل البيانات الضخمة،

وتقديم رؤى دقيقة تساعد في التخطيط المستقبلي، مما يعزز القدرة التنافسية للشركات في سوق متغير، ومتطور. كما أن الذكاء الاصطناعي يمكّن المديرين من تحسين تخصيص الموارد، وتقليل الهدر، ورفع مستوى الإنتاجية من خلال أتمتة العمليات الروتينية، مما يخفف العبء الإداري، ويركز الجهود على الجوانب الاستراتيجية، والابتكارية.

أما من الناحية التقنية، فإن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل التعلم الآلي، والتحليلات التنبؤية، يسمح للشركات بالتكيف السريع مع تغيرات السوق، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتطوير منتجات، وخدمات تلبي متطلبات العملاء بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يسهم الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات من خلال تعزيز دقة العمليات، وتقليل الأخطاء البشرية، مما يؤدي إلى رفع مستويات رضا العملاء. وبالتالي، فإن هذا الاستخدام المتزايد لتطبيقات الذكاء الاصطناعي يعكس تحولاً جوهرياً في كيفية إدارة العمليات التجارية، والإدارية؛ حيث يتحول الذكاء الاصطناعي من أداة داعمة إلى عنصر أساسي في استراتيجية التنمية المستدامة، وتحقيق النمو المستقبلي للشركات الصناعية في المنطقة.

وعليه، يُبرز ارتفاع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية بمحافظة جنوب الضفة الغربية إدراكاً متزايداً لأهميتها كعنصر استراتيجي يعزز الكفاءة التشغيلية، وجودة اتخاذ القرار. يعكس هذا التوجه تحولاً نوعياً في أساليب إدارة الأعمال؛ حيث يُمكن الذكاء الاصطناعي المؤسسات من التكيف السريع مع متغيرات السوق، وتحقيق نمو مستدام من خلال تحسين تخصيص الموارد، أتمتة العمليات، وتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء، مما يعزز قدرتها التنافسية، واستمراريتها في بيئة متطورة، ومتغيرة.

ومن خلال الدراسات السابقة نجد توافقاً كبيراً مع العديد من الدراسات العربية، والأجنبية التي أكدت على أهمية تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في مختلف القطاعات. فدراسة زاهد (2025) في السعودية

أكدت على دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية، والتسويقية، مما يعزز النتائج التي أظهرت ارتفاع مستوى الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية في الجدول. كما تتفق دراسة الحسيني (2024) مع نتائج تحسين عمليات صنع القرار؛ حيث أبرزت أهمية نظم المعلومات الإدارية في دعم صنع القرار المؤسسي. أما دراسة القرني (2024) فدعمت نتائج الجدول التي أظهرت تحسناً في معدلات الابتكار، ورضا العملاء، من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المدارس، والتعليم. بالنسبة للدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي مثل دراسة إبراهيم، ومحمد (2023)، ودراسة محمد حسين (2022)، فقد أكدت على أهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يتوافق مع النتائج التي أظهرت ارتفاع القدرة التنافسية، وتحسين الأداء بشكل عام. أما دراسة غريب (2012) التي تناولت مقاييس الأداء المالية، وغير المالية، فتدعم الفقرة المتعلقة بمقاييس الأداء المالي في الجدول، مشيرة إلى أهمية استخدام أدوات شاملة لقياس الأداء. على الصعيد الدولي، تتفق دراسات Bekata & Kero, 2024، و Sun & Jung, 2024، و Wang et al., 2023 مع النتائج التي تشير إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية، وتحسين العمليات التنظيمية، والابتكار، من خلال استراتيجيات تركز على العملاء، والتكنولوجيا، والتحول الرقمي. بالمقابل، لا توجد دراسات واضحة تعارض النتائج، لكن بعض الدراسات تشير إلى تحديات مثل عدم توفر التدريب الكافي، أو قصور في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل مؤسسي كما في دراسة محمد حسين (2022)، مما قد يفسر بعض الفروقات المحتملة في الأداء بين الشركات.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأبعادها (التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعليم الآلي، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار) في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة المتعلقة بأثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد؛ حيث يعد هذا الأسلوب الإحصائي الأنسب لتحليل العلاقة بين متغير تابع واحد، وهو تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، وعدة متغيرات مستقلة تمثل أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي. ويتيح الانحدار الخطي المتعدد تحديد التأثير الفردي لكل متغير مستقل على الأداء الاستراتيجي مع التحكم في تأثير بقية المتغيرات، كما يتيح تفسير العلاقة الإحصائية بين التطبيقات والأداء الاستراتيجي، واختبار دلالتها، فضلاً عن إمكانية التنبؤ بمستوى تحسين الأداء بناءً على قيم الأبعاد المختلفة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، كما يظهر ذلك في الجدول (4-5).

جدول (4-5): تحليل الانحدار المتعدد لدرجات تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المقدار الثابت	1.080	5.717	.000
خوارزميات التعلم الآلي	.335	6.887	.000
أنظمة دعم القرار	.387	6.729	.000
المتغيرات الغير دالة إحصائياً			
التحليلات التنبؤية	.014	.239	.811

أدوات الأتمتة	.145	1.724	.087
منصات تحليل البيانات	.065	.846	.399
معامل الارتباط = .796	معامل التحديد المعدل = .498		
قيمة الاختبار $F = 106.147$	القيمة الاحتمالية = .000		

وللوقوف على مستوى تأثير أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي (التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعلم الآلي، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ) في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise)، ويمكن استنتاج ما يأتي من خلال جدول (4 - 5):

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية، ودال إحصائياً بالأبعاد (خوارزميات التعلم الآلي، أنظمة دعم القرار)، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً على تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية (خوارزميات التعلم الآلي)، وأقل تأثيراً بعد (أنظمة دعم القرار). كما لوحظ عدم وجود أثر للأبعاد (التحليلات التنبؤية، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات) في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية.
- أظهرت نتائج التحليل إن معامل الارتباط بلغ (.796)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (.498). أي أنه يفسر أن (49.8%) من تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية يعود إلى تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وكما تُعزى النسبية المتبقية (50.2%) إلى عوامل أخرى. وهنا يمكن لنا قبول الفرضية الصفرية لوجود أثر دال إحصائياً لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية.

- قيمة اختبار (F) المحسوبة بلغت (106.147)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)،

وبالتالي نستنتج أنه توجد علاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة

الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية.

- معادلة معامل التأثير:

$$\text{تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية} = 1.080 + 0.335 \times (\text{خوارزميات التعلم الآلي}) + 0.387 \times (\text{أنظمة دعم القرار})$$

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، يتضح أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تمثل أداة

استراتيجية حيوية تؤثر بشكل كبير في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في

محافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية. وأبرز الأبعاد التي أسهمت في هذا التأثير هي "خوارزميات

التعلم الآلي"، و"أنظمة دعم القرار".

تعزو الباحثة السبب في الأثر الأكبر لخوارزميات التعلم الآلي إلى قدرتها المتقدمة على التعلم الذاتي

من البيانات الضخمة، والمعقدة، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وتحليل

أنماط سلوك العملاء، وسلسلة التوريد، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بدقة عالية. كما تسهم هذه

الخوارزميات في تحسين القرارات الاستراتيجية عبر توفير رؤى مستندة إلى بيانات دقيقة، ومستحدثة

باستمرار، ما يعزز القدرة التنافسية للشركة، ويقلل من المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات على أسس غير

علمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن خوارزميات التعلم الآلي تدعم الابتكار، وتساعد على اكتشاف فرص نمو

جديدة، مما يجعلها محركاً رئيسياً في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية.

أما أنظمة دعم القرار، فبالرغم من دورها الهام في توفير بيئة معلوماتية تساعد القادة على اتخاذ قرارات أفضل، إلا أن تأثيرها كان أقل مقارنة بخوارزميات التعلم الآلي. ويرجع ذلك إلى أن أنظمة دعم القرار غالبًا ما تعتمد على قواعد، وبرمجيات ثابتة، وأنَّ أطر تحليل تقليدية لا تتمتع بنفس القدرة على التكيف، والتعلم المستمر. كما أن محدودية التكامل بين أنظمة دعم القرار، والبيانات الحية قد تحد من قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الديناميكية في الأسواق، مما يضعف من تأثيرها في الأداء الاستراتيجي مقارنة بالخوارزميات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي المتقدم.

في المقابل، لم يظهر لكل من "التحليلات التنبؤية"، و"أدوات الأتمتة"، و"منصات تحليل البيانات" تأثير دال إحصائيًا على تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، ويرجع ذلك إلى أسباب متعددة. فالتحليلات التنبؤية، على الرغم من قدرتها على تقديم توقعات مستقبلية، إلا أن استخدامها غالبًا ما يقتصر على الجانب التشغيلي، أو التسويقي دون توظيفها بشكل فعال في صياغة الاستراتيجيات، أو اتخاذ قرارات عالية المستوى. كذلك، أدوات الأتمتة تركز أساسًا على تحسين كفاءة العمليات الروتينية، وتقليل التكاليف التشغيلية، لكنها لا تسهم بصورة مباشرة في صياغة، أو تحسين الخطط الاستراتيجية. أما منصات تحليل البيانات، فقد تعاني من ضعف الاستخدام الأمثل بسبب نقص التدريب، والتأهيل لدى الموظفين، أو لعدم وجود تكامل فعال بين هذه المنصات، وعمليات صنع القرار الاستراتيجي داخل الشركات، مما يحد من قدرتها على إحداث تغيير ملموس في الأداء الاستراتيجي.

تُشير هذه النتائج إلى أهمية توجيه الشركات نحو الاستثمار بشكل أكبر في تطوير خوارزميات التعلم الآلي، ورفع كفاءة أنظمة دعم القرار، مع تعزيز التكامل بينهما لضمان توفير حلول ذكية، ومتقدمة تساعد على تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية بفعالية أكبر. كما توصي الباحثة بإعادة النظر في الاستراتيجيات المستخدمة للاستفادة من التحليلات التنبؤية، وأدوات الأتمتة، ومنصات تحليل

البيانات، عبر تحسين دمجها في العمليات الاستراتيجية، وتطوير مهارات العاملين عليها لضمان استغلال إمكاناتها بالكامل، مما قد يسهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي في المستقبل القريب.

اتفق العديد من الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت التأثير الإيجابي لأبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعلم الآلي، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار، صياغة الاستراتيجية، تطوير خطة الطوارئ في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسات فراحات، وخلف الله (2024)، (Soori et al. (2024)، وجواد، وبالاز (2024) دعمًا واضحًا لدور هذه التطبيقات في تعزيز اتخاذ القرار، رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء الاستراتيجي. كما أكدت دراسات أخرى مثل دراسة Cardona-Álvarez & Álvarez-Meza (2025)، وأحمد، والخياط (2022) أهمية الأتمتة، والتحليلات الذكية في دعم التحول المؤسسي، وصياغة الخطط الاستراتيجية. بالمقابل، اختلفت بعض الدراسات التي ركزت على مجالات محددة مثل التسويق الرقمي، والتعليم، كدراسات حجاج (2021)، وإسماعيل (2023)؛ حيث لم تتناول بشكل مباشر تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة الاستراتيجية، كما كانت دراسة قادر، وآخرين (2016) مركزة على إدارة الأزمات دون الربط الشامل مع الأداء الاستراتيجي. وبذلك، يمكن القول إن الغالبية العظمى من الأدبيات الحديثة تؤيد أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز أبعاد الإدارة الاستراتيجية، بينما تظل بعض الدراسات متخصصة في جوانب فرعية لا تتناول التأثير الكامل على الأداء الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق دالة احصائية عند مستوى مغنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، الحاسوب).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test لمتغير الجنس، والحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب، واختبار One Way Anova لسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، التخصص.

- الجنس

جدول (4-6): تحليل الفروق لمتغير الجنس

المتغير		الجنس			
البعد	العدد	المتوسطات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
التحليلات التنبؤية	ذكر 48	3.73	.779	.379	
	أنثى 78	3.96			
خوارزميات التعلم الآلي	ذكر 48	3.70	.667	.416	
	أنثى 78	3.73			
أدوات الأتمتة	ذكر 48	3.66	.156	.693	
	أنثى 78	3.82			
منصات تحليل البيانات	ذكر 48	3.79	.076	.783	
	أنثى 78	3.79			
أنظمة دعم القرار	ذكر 48	3.76	.019	.892	
	أنثى 78	3.72			
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	ذكر 48	3.73	.114	.736	
	أنثى 78	3.80			

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

من خلال جدول (4 - 6) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل من الناحية الإدارية، والتقنية؛ حيث أصبح استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل يعتمد بشكل أساسي على المهارات، والكفاءات الفنية، والمعرفية

المتاحة لدى الموظفين، بغض النظر عن الجنس؛ فمع التطور المتسارع في التكنولوجيا، واحتدام المنافسة في القطاع الصناعي، باتت الشركات تُركز على تعزيز قدرات كوادرها، وتأهيلهم لاستخدام هذه التطبيقات بشكل فعال لتحقيق تحسينات في الأداء، والإنتاجية، دون تمييز بين الذكور، والإناث.

علاوة على ذلك، فإن توجه المؤسسات الحديثة نحو المساواة، والشمولية في بيئة العمل يعزز فرص مشاركة كلا الجنسين بشكل متكافئ في مختلف المهام، والمسؤوليات المتعلقة بالتحول الرقمي، واعتماد الذكاء الاصطناعي. هذا الاتجاه ينسجم مع سياسات التوظيف الحديثة التي تؤكد على الكفاءة، والجودة المهنية بدلاً من العوامل الديموغرافية. بالإضافة إلى ذلك، فإن طبيعة العمل المرتبط بالذكاء الاصطناعي تتطلب مهارات تقنية متخصصة، مثل التحليل البرمجي، فهم الخوارزميات، وإدارة البيانات، وهي مهارات لا تتأثر بالاختلافات الجنسية بل تعتمد على التعليم، والتدريب.

من جهة أخرى، يمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية قد اتخذت خطوات متقدمة نحو إزالة الحواجز التقليدية التي قد تحد من مشاركة المرأة في المجالات التقنية، مما ساهم في تقارب مستوى الاستخدام، والفهم بين الجنسين فيما يتعلق بتطبيقات الذكاء الاصطناعي. وهذا يبرز دور السياسات التمكينية، والتدريبية في خلق بيئة عمل داعمة تشجع كلا الجنسين على تبني التقنيات الحديثة، والمشاركة الفاعلة في تطوير الأداء المؤسسي.

بالتالي، تشير هذه النتيجة إلى أن التحديات، والفرص المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي ليست محصورة، أو متأثرة بجنس الموظف، بل هي مرتبطة بمدى توافر المهارات التقنية، والدعم المؤسسي، والاستعداد التنظيمي لمواكبة التطورات التكنولوجية، مما يعزز من فعالية استخدام هذه التقنيات في الشركات الصناعية بغض النظر عن الفروقات الديموغرافية.

تتفق غالبية الدراسات السابقة مع نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بين الجنسين في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية؛ حيث أشارت دراسات مثل غيث (2025)، وسلامة (2021)، وأميرهم (2022) إلى أن التحديات في تبني هذه التطبيقات ترتبط بشكل رئيسي بالعوامل التقنية، والبنية التحتية، والوعي، والتدريب، دون أن تبرز فروقات جوهرية بين الذكور، والإناث. كما أن الدراسات الأجنبية مثل Cardona-Álvarez & Álvarez-Meza (2025)، و Soori et al. (2024)، و Almalawi et al. (2024) ركزت على الجوانب التقنية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ولم تتناول تأثير المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، مما يعزز اتفاق النتائج على أن تبني الذكاء الاصطناعي لا يتأثر بشكل كبير بالعامل الجنساني، وإنما بالعوامل التنظيمية، والتقنية، والتدريبية، ولا توجد دراسات في العينة تبرز تعارضاً مع هذه النتيجة.

- سنوات الخبرة

جدول (4-7): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	سنوات الخبرة		البعد
				متوسط المربعات	قيمة f	
التحليلات التنبؤية	بين المجموعات	1.737	3	.579	2.766	*.045
	داخل المجموعات	25.536	122	.209		
	المجموع	27.273	125			
خوارزميات التعلم الآلي	بين المجموعات	1.898	3	.633	1.689	.173
	داخل المجموعات	45.703	122	.375		
	المجموع	47.601	125			
أدوات الأتمتة	بين المجموعات	4.234	3	1.411	4.396	**.006
	داخل المجموعات	39.169	122	.321		
	المجموع	43.403	125			
منصات تحليل البيانات	بين المجموعات	1.875	3	.625	3.003	*.033

المتغير	سنوات الخبرة				البعد
	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f
أنظمة دعم القرار	داخل المجموعات	25.390	122	.208	.084
	المجموع	27.265	125		
	بين المجموعات	1.803	3	.601	
	داخل المجموعات	32.322	122	.265	
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	المجموع	34.126	125		*.011
	بين المجموعات	2.017	3	.672	
	داخل المجموعات	21.181	122	.174	
	المجموع	23.198	125		

** دالة إحصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05

من خلال جدول (4-7) يتضح، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل دراسة الفروق في بعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأبعاده حسب متغير سنوات الخبرة،

تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-8): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية

البعد	المتوسط الحسابي	1	2	3	4
التحليلات التنبؤية	أقل من 5 سنوات	3.77		-.27*	-
	6-10 سنوات	3.81		-.24*	-
	11-15 سنة	4.05			-
	أكثر من 15 سنة	3.88			
أدوات الأتمتة	أقل من 5 سنوات	3.50	-.31*	-.44*	-
	6-10 سنوات	3.81		-	-
	11-15 سنة	3.95			-
	أكثر من 15 سنة	3.90			
منصات تحليل	أقل من 5 سنوات	3.64		-	-.29*

4	3	2	1	المتوسط الحسابي	البعد	
-	-			3.77	10-6 سنوات	البيانات
*.85				3.93	15-11 سنة	
				3.96	أكثر من 15 سنة	
-	*.31	-		3.62	أقل من 5 سنوات	
-	-			3.76	10-6 سنوات	تطبيقات الذكاء الاصطناعي
-				3.93	15-11 سنة	
				3.90	أكثر من 15 سنة	

ومن الجدول (4 - 8) يتضح، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير (سنوات الخبرة) لصالح 10-6 سنوات.

كما يتضح من الجدول، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول (التحليلات التنبؤية) تعزى لصالح 15-11 سنة، و(أدوات الأتمتة) تعزى لصالح 10-6 سنوات، و(منصات تحليل البيانات) تعزى لصالح 10-6 سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى عدة عوامل إدارية، وتقنية؛ حيث تؤدي سنوات الخبرة دورًا حاسمًا في تمكين الموظفين من فهم أفضل للتقنيات الحديثة، وتطبيقاتها العملية داخل بيئة العمل. فالأفراد الذين يمتلكون خبرة عملية معتدلة (10-6 سنوات) قد، وصلوا إلى مرحلة متقدمة من النضج المهني، والاحترافية التي تؤهلهم للتعامل مع تعقيدات تطبيقات الذكاء الاصطناعي، خصوصًا في مجالات الأتمتة، وتحليل البيانات التي تتطلب مهارات تقنية متخصصة، وفهمًا دقيقًا لبيانات العمليات التشغيلية.

أما الفئة التي تتمتع بخبرة أطول (15-11 سنة) فيبدو أنها تمتلك عمقًا أكبر في الخبرة الاستراتيجية، والتحليلية، مما يجعلها أكثر قدرة على استيعاب التحليلات التنبؤية التي تعتمد على فهم

أعمق للاتجاهات وتوظيفها، والأنماط المستقبلية في السوق، وسلوك العملاء، وهو ما يعكس أهمية تراكم الخبرة في تطوير القدرة على الاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي ذات الطابع الاستشراقي، والتحليلي. من الناحية الإدارية، تشير هذه النتائج إلى ضرورة التركيز على تطوير مهارات الموظفين، وتوفير برامج تدريبية مستمرة تواكب تطور الذكاء الاصطناعي، مع الاهتمام بتكريس خبرات عملية متنوعة لضمان استفادة الموظفين من التقنيات بأعلى كفاءة. كما يعكس هذا التفاوت في الفروق أهمية مبدأ التوازن بين الخبرة المكتسبة حديثاً، والنضج المهني الطويل، مما يدفع المؤسسات إلى تبني سياسات تحفيزية تُمكن الموظفين ذوي الخبرات المختلفة من العمل معاً في فرق متعددة التخصصات لتعزيز تبادل المعرفة، والخبرات في مجال الذكاء الاصطناعي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الفروق تعكس أيضاً، واقع التكيف التدريجي للموظفين مع التكنولوجيا الحديثة؛ حيث يحتاج الموظفون الأقل خبرة إلى وقت أطول لاكتساب مهارات متقدمة في الذكاء الاصطناعي، بينما يستفيد الموظفون ذوو الخبرة المتوسطة إلى الطويلة من فهم أعمق لطبيعة العمليات التشغيلية، والإدارية، مما يمكنهم من استغلال أدوات الذكاء الاصطناعي بشكل أكثر فاعلية. وبالتالي، فإن هذه الفروق المرتبطة بخبرة الموظف تؤكد أهمية تطوير برامج تدريبية موجهة تراعي مراحل الخبرة المختلفة لضمان دمج سلس، وفعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات الصناعية.

الدراسات التي تتفق مع هذه النتيجة هي تلك التي أكدت على أهمية الخبرة العملية في تعزيز فهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتبنيها، مثل دراسة غيث (2025) التي أشارت إلى أن نقص الخبرات، والمهارات يعد من أبرز التحديات، مما يعزز أن سنوات الخبرة تؤدي دوراً مهماً في استيعاب التقنيات الحديثة. كما تدعم دراسات مثل أميرهم (2022)، وحجاج (2021) فكرة أن الخبرة العملية تسهم في زيادة الفاعلية في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي مثل التحليلات التنبؤية، وأدوات الأتمتة.

أما الدراسات التي لم تتناول تأثير سنوات الخبرة بشكل مباشر، أو لم تبرز فروقاً ديموغرافية، واضحة، مثل بعض الدراسات الأجنبية (Cardona-Álvarez & Álvarez-Meza, 2025; Soori et al., 2024)، فهي لا تعارض النتيجة، ولكنها لا تؤكدتها أيضاً؛ حيث تركز بشكل أكبر على الجوانب التقنية، والتطبيقية لتقنيات الذكاء الاصطناعي دون التطرق للمتغيرات الشخصية، أو المهنية.

بالتالي، لا توجد دراسات تتعارض صراحة مع هذه النتيجة، بل هناك اتفاق عام على أن الخبرة تعد عاملاً مؤثراً في مستوى استخدام، وتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات.

- المؤهل العلمي

جدول (4-9): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير		المسمى الوظيفي			
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f مستوى الدلالة
التحليلات التنبؤية	بين المجموعات	6.366	2	3.183	18.727 **.000
	داخل المجموعات	20.907	123	.170	
	المجموع	27.273	125		
خوارزميات التعلم الآلي	بين المجموعات	.282	2	.141	0.367 .694
	داخل المجموعات	47.319	123	.385	
	المجموع	47.601	125		
أدوات الأتمتة	بين المجموعات	1.290	2	.645	1.885 .156
	داخل المجموعات	42.113	123	.342	
	المجموع	43.403	125		
منصات تحليل البيانات	بين المجموعات	.787	2	.393	1.828 .165
	داخل المجموعات	26.478	123	.215	
	المجموع	27.265	125		
أنظمة دعم القرار	بين المجموعات	.181	2	.090	.327 .721
	داخل المجموعات	33.945	123	.276	

المتغير					المسمى الوظيفي	
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	المجموع	34.126	125			
	بين المجموعات	.647	2	.323		
	داخل المجموعات	22.552	123	.183	1.763	.176
	المجموع	23.198	125			

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

من خلال جدول (4-9) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي)، ما عدا بعد (التحليلات التنبؤية)

ومن أجل دراسة الفروق في بعد التحليلات التنبؤية حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-10): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية

البعد	المتوسط الحسابي	1	2	3
التحليلات التنبؤية	دبلوم	3.53	*.50	*.42
	بكالوريوس	4.03		-
	دراسات عليا	3.95		

ومن الجدول (4 - 10) يتضح من الجدول، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول بعد (التحليلات التنبؤية) تعزى لصالح (بكالوريوس).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل إدارية، وتقنية. فعلى الرغم من أن معظم تطبيقات الذكاء الاصطناعي تتطلب مهارات عملية، وتقنية متقدمة يتم اكتسابها من خلال الخبرة، والتدريب المستمر، فإن

التحليلات التنبؤية تتطلب مستوى عالٍ من الفهم النظري، والمنهجي للبيانات، وهو ما يتوفر بشكل أكبر لدى حملة البكالوريوس الذين تلقوا تدريباً أكاديمياً معمقاً في مجالات التحليل، والبرمجة، والإحصاء. بينما قد يركز حملة الدبلوم أكثر على الجوانب التطبيقية المحدودة، ويكون لدى حملة الدراسات العليا توجه أكثر استراتيجياً، أو بحثياً أقل انخراطاً في الاستخدام المباشر لهذه التقنيات.

من الناحية الإدارية، يعكس هذا التفاوت أهمية تأهيل الكوادر وتدريبها على استخدام التحليلات التنبؤية بشكل علمي، ومنهجي، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمستوى التعليمي الأكاديمي، إذ يحتاج العمل بهذه التطبيقات إلى فهم نظري قوي للبيانات، وأساليب التحليل. كما يؤكد ضرورة دمج التعليم النظري بالتدريب العملي لتعزيز قدرة جميع الفئات التعليمية على التعامل بفعالية مع تقنيات الذكاء الاصطناعي، خاصة في مجال التحليلات التنبؤية الذي يمثل أحد المحركات الرئيسة لاتخاذ القرار الإداري المبني على البيانات.

الدراسات التي اتفقت مع هذه النتيجة هي تلك التي أشارت إلى أن المؤهل العلمي ليس العامل الحاسم في تبني، أو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل عام، مثل دراسة غيث (2025) التي ركزت أكثر على نقص المهارات، والتدريب العملي بدلاً من المؤهل الأكاديمي فقط، وكذلك دراسة عبد القادر (2021) التي أوصت ببناء قدرات المتخصصين بغض النظر عن الدرجة العلمية الجامعية، مما يعكس أهمية التدريب، والتأهيل العملي.

أما الدراسة التي تميزت في بعد التحليلات التنبؤية لصالح حملة البكالوريوس، فهذا يتوافق مع بعض الأبحاث التي ترى أن المؤهل الجامعي الأساسي قد يكون مرتبطاً بقدرة أفضل على فهم تقنيات معينة واستخدامها، كما في دراسة أحمد، والخياط (2022) التي أظهرت أهمية المعرفة النظرية إلى جانب الخبرة العملية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

لا توجد دراسات واضحة تختلف مع هذه النتيجة؛ حيث إن معظم الدراسات تؤكد أن المؤهل العلمي، وحده لا يكفي دون توافر التدريب، والخبرة العملية، وهو ما يتوافق مع النتيجة بعدم وجود فروق معنوية إلا في حالة التحليلات التنبؤية لصالح حملة البكالوريوس.

- التخصص

جدول (4-11): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير التخصص

المتغير	التخصص	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
التحليلات التنبؤية	بين المجموعات		1.115	2	.557			
	داخل المجموعات		26.158	123	.213	2.621	.077	
	المجموع		27.273	125				
خوارزميات التعلم الآلي	بين المجموعات		.535	2	.268			
	داخل المجموعات		47.066	123	.383	0.699	.499	
	المجموع		47.601	125				
أدوات الأتمتة	بين المجموعات		1.815	2	.907			
	داخل المجموعات		41.589	123	.338	2.683	.072	
	المجموع		43.403	125				
منصات تحليل البيانات	بين المجموعات		.059	2	.030			
	داخل المجموعات		27.206	123	.221	0.134	.875	
	المجموع		27.265	125				
أنظمة دعم القرار	بين المجموعات		.384	2	.192			
	داخل المجموعات		33.742	123	.274	0.700	.499	
	المجموع		34.126	125				
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	بين المجموعات		.516	2	.258			
	داخل المجموعات		22.683	123	.184	1.398	.251	
	المجموع		23.198	125				

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

من خلال جدول (4-11) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير (التخصص).

تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بين موظفي الشركات الصناعية، وفقاً لمتغير التخصص إلى عدة عوامل.، أولاً: قد يشير ذلك إلى أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في هذه الشركات لا يعتمد بشكل كبير على الخلفية التخصصية للموظفين، وإنما يرتبط أكثر بالمهارات التقنية، والقدرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة بغض النظر عن التخصص الأكاديمي. ثانياً: يمكن تفسير هذا الأمر بأن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُستخدم على نطاق واسع في مختلف الأقسام الوظيفية داخل الشركات، ما يقلل من تأثير التخصص على مدى الاستفادة منها. ثالثاً: قد تكون هناك برامج تدريبية موحدة داخل هذه المؤسسات تهدف إلى رفع مستوى الوعي، والمهارات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي لجميع الموظفين، بغض النظر عن تخصصاتهم، مما يساهم في توحيد مستوى المعرفة، والتطبيق. وأخيراً: يعكس هذا النتيجة أيضاً توجه الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية نحو تعزيز التعاون بين التخصصات المختلفة، والعمل بروح الفريق الواحد لمواكبة التطورات التقنية، وهو ما يحد من الفروقات الفردية بناءً على التخصص. وبالتالي، فإن غياب الفروقات الإحصائية في هذا الجانب يدل على توجه إداري، واستراتيجي يركز على دمج الذكاء الاصطناعي بشكل شامل، ومتوازن عبر التخصصات كافة لضمان تحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفائدة القصوى من هذه التقنيات.

الدراسات التي اتفقت مع هذه النتيجة هي تلك التي لم تبرز تأثيراً واضحاً للتخصص الأكاديمي على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مثل دراسة غيث (2025) التي ركزت أكثر على جوانب مثل نقص

الوعي، والتدريب، والبنية التحتية بدلاً من التخصص، وكذلك دراسة عبد القادر (2021) التي أكدت على أهمية تطوير المهارات العملية بغض النظر عن التخصص الأكاديمي.

أما الدراسات التي قد تختلف، أو لم تتناول بشكل مباشر تأثير التخصص، فهي قليلة؛ حيث إن معظم الدراسات تميل إلى التركيز على المهارات، والخبرة، والتدريب العملي كعوامل رئيسة في تبني الذكاء الاصطناعي، وليس التخصص الأكاديمي فقط.

بالتالي، يمكن القول إن نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب التخصص تتوافق مع غالبية الدراسات التي تشير إلى أن التخصص بحد ذاته ليس العامل الحاسم، بل العوامل الأخرى مثل التدريب، الخبرة، والدعم المؤسسي هي الأهم.

الدراسات التي اتفقت مع هذه النتيجة هي تلك التي لم تبرز تأثيراً واضحاً للتخصص الأكاديمي على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مثل دراسة غيث (2025) التي ركزت أكثر على جوانب مثل نقص الوعي، والتدريب، والبنية التحتية بدلاً من التخصص، وكذلك دراسة عبد القادر (2021) التي أكدت على أهمية تطوير المهارات العملية بغض النظر عن التخصص الأكاديمي.

أما الدراسات التي قد تختلف، أو لم تتناول بشكل مباشر تأثير التخصص، فهي قليلة؛ حيث إن معظم الدراسات تميل إلى التركيز على المهارات، والخبرة، والتدريب العملي كعوامل رئيسية في تبني الذكاء الاصطناعي، وليس التخصص الأكاديمي فقط.

بالتالي، يمكن القول إن نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب التخصص تتوافق مع غالبية الدراسات التي تشير إلى أن التخصص بحد ذاته ليس العامل الحاسم، بل العوامل الأخرى مثل التدريب، الخبرة، والدعم المؤسسي هي الأهم.

- الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب

جدول (4-12): تحليل الفروق لمتغير الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب

المتغير	الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب				
البعد	العدد	المتوسطات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
التحليلات التنبؤية	نعم	4.12	3.017	.085	
	لا	3.78			
خوارزميات التعلم الآلي	نعم	3.86	36.152	**.000	
	لا	3.66			
أدوات الأتمتة	نعم	4.06	15.999	**.000	
	لا	3.64			
منصات تحليل البيانات	نعم	4.00	17.328	**.000	
	لا	3.70			
أنظمة دعم القرار	نعم	3.93	8.735	**.004	
	لا	3.66			
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	نعم	4.00	9.714	**.002	
	لا	3.69			

- ** دالة إحصائية عند 01. * دالة إحصائية عند 05.

من خلال جدول (4 - 12) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية في

محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي،

والحاسوب، لصالح (نعم)

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد

العينة حول أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي (التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعلم الآلي، أدوات

الأتمتة، منصات تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار) في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب، لصالح (نعم).
تعزو الباحثة، وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة بناءً على متغير الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب إلى أهمية التدريب، والتأهيل في تعزيز الوعي، والمهارات العملية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية. فالحصول على هذه الدورات يُعد عاملاً رئيسياً في تمكين الموظفين من فهم التقنيات الحديثة، وكيفية توظيفها بفعالية داخل بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على مستوى استخدامهم لتطبيقات الذكاء الاصطناعي المختلفة مثل التحليلات التنبؤية، وخوارزميات التعلم الآلي، وأدوات الأتمتة، ومنصات تحليل البيانات، وأنظمة دعم القرار.

من الناحية الإدارية، يُسهم التدريب في بناء رأس مال بشري قادر على التعامل مع التحديات التقنية، وتطوير حلول مبتكرة تستند إلى الذكاء الاصطناعي، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، ويزيد من كفاءتها التشغيلية، والإدارية. كما أن التدريب المستمر يُعزز من ثقافة التعلم داخل الشركة، ويدعم التحول الرقمي من خلال نشر المعرفة، وتوحيد المفاهيم المتعلقة بالتقنيات الحديثة بين الموظفين.

أما من منظور الذكاء الاصطناعي، فإن الدورات التدريبية تمنح الموظفين القدرة على استيعاب المفاهيم المعقدة مثل خوارزميات التعلم الآلي، والتحليلات التنبؤية، وكيفية تطبيقها في حل المشكلات، وتحسين اتخاذ القرارات. كما تساهم في تطوير مهارات استخدام الأدوات الرقمية المتقدمة، ومنصات تحليل البيانات، مما يسهل دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية بكفاءة أعلى.

بالتالي، تعكس هذه النتائج الدور الحيوي الذي تؤديه البرامج التدريبية في تعزيز قدرة الموظفين على تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتطبيقها بفعالية، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، والارتقاء

بمستوى الابتكار، والإنتاجية في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية. لذا، توصي الباحثة بضرورة الاستثمار المستدام في برامج التدريب، والتطوير التقني كاستراتيجية أساسية لدعم دمج الذكاء الاصطناعي، وتحقيق أهداف التحول الرقمي في المؤسسات الصناعية.

هو ما يتفق مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة غيث (2025) التي أبرزت نقص المهارات، والخبرات كأحد التحديات الرئيسية، وأوصت بضرورة توعية الموظفين وتدريبهم، ودراسة عبد القادر (2021) التي أكدت على بناء قدرات المتخصصين في تقنيات الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى دراسة سلامة (2021) التي شددت على رفع وعي الكفاءات المحلية، وكذلك دراسة أميرهم (2022) التي أكدت على ضرورة تأهيل المحاسبين، والمراجعين لمواجهة التحولات المهنية. وبناءً على ذلك، فإن هذه النتيجة تتماشى بشكل واضح مع الدراسات التي ترى في التدريب عاملاً رئيسياً لنجاح دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق دالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة عن مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test لمتغير الجنس، والحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب، واختبار One Way Anova لسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، التخصص

- الجنس

جدول (4-13): تحليل الفروق لمتغير الجنس

المتغير	الجنس		العدد	المتوسطات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	الذكر	الأنثى				
تحسين عمليات صنع القرار	48	78	3.78	3.96	5.85	*.017
	48	78	3.68	3.88	1.075	.302
الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية	48	78	3.64	3.62	7.376	**.008
	48	78	3.69	3.83	2.926	.090
مقاييس الأداء المالي	48	78	3.71	3.84	1.915	.169
	48	78	3.69	3.76	10.734	**.001
القدرة التنافسية في السوق	48	78	3.70	3.82	0.683	.410
	48	78	3.70	3.82	0.683	.410

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

من خلال جدول (4 - 13) يتضح، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة عن أبعاد مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية (تحسين عمليات صنع القرار، مقاييس الاداء المالي، معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات) في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير الجنس لصالح (أنثى، ذكر، أنثى) على الترتيب.

تعزو الباحثة، وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أبعاد مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية —، التي تشمل تحسين عمليات صنع القرار، ومقاييس الأداء المالي، ومعدلات الابتكار في المنتجات، والخدمات — بناءً على متغير الجنس إلى اختلاف الأدوار، والمسؤوليات التي يتحملها الأفراد في بيئة

العمل الصناعية، إضافة إلى التأثيرات الثقافية، والاجتماعية التي تؤدي دوراً في تشكيل سلوكيات العمل، واتجاهات القادة، والموظفين.

من الناحية الإدارية، قد يكون للأفراد من الجنسين تجارب، ومهارات متنوعة تؤثر في كيفية تعاملهم مع عمليات صنع القرار، وتقييم الأداء؛ حيث تميل بعض الدراسات إلى الإشارة إلى أن الذكور قد يركزون بشكل أكبر على النتائج المالية، وتحقيق الأهداف الاقتصادية، بينما قد تبرز لدى الإناث قدرة أعلى على الابتكار، والمرونة في التكيف مع متطلبات تطوير المنتجات، والخدمات، وهو ما يعكس الفروق في استراتيجيات الإدارة، والتفاعل مع بيئة العمل.

أما من منظور الذكاء الاصطناعي، وإدارة البيانات، فإن الرجال، والنساء قد يختلفون في مدى اعتمادهم على الأنظمة الذكية، وأدوات دعم القرار؛ حيث يمكن أن يرتبط ذلك بثقافة العمل، والتدريب المتاح لكل منهم، إضافة إلى اختلاف أساليب التفكير، والتعامل مع التقنيات الحديثة، ما يؤثر في جودة القرارات، وفاعلية الأداء الإداري.

كذلك، تؤدي العوامل الاجتماعية دوراً في توزيع المسؤوليات داخل المؤسسات الصناعية، ما قد يفسر اختلاف الأولويات في العمل بين الجنسين؛ حيث يتجه الذكور إلى تعزيز البنية الاقتصادية للمؤسسة بينما تميل الإناث إلى تعزيز الابتكار، والتحسين المستمر في الخدمات، والمنتجات، وهذا التنوع في الأدوار يمكن أن ينعكس إيجابياً على شمولية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وديناميكيته.

بناءً على ذلك، تؤكد الباحثة أهمية تبني سياسات إدارية تشجع على المساواة في الفرص التدريبية، وتطوير المهارات لكلا الجنسين، وتوظيف الفروق النوعية كقوة دافعة لتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء العام للإدارة الاستراتيجية، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية، والابتكارية في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية.

أكدت دراسات عربية مثل دراسة الحسيني (2024)، ودراسة إبراهيم، ومحمد (2023) على تأثير المتغيرات الديموغرافية، وخصوصاً الجنس في إدراك الموظفين لأداء نظم المعلومات الإدارية، وتحسين الأداء التنظيمي، والابتكار. في المقابل، تختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة زاهد (2025)، ودراسة محمد حسين (2022) التي لم تسجل فروقاً ذات دلالة إحصائية متعلقة بالجنس، أو لم تركز عليه، كما لم تظهر الدراسات الأجنبية مثل Bekata & Kero, 2024 و Sun & Jung, 2024 تأثيراً واضحاً للجنس في تحسين الأداء، والابتكار، مما يعكس اختلافاً في السياقات البحثية، والمنهجيات المستخدمة. لذا، يمكن القول إن هناك اتفاقاً مع بعض الدراسات العربية على أهمية تأثير الجنس في أداء الإدارة الاستراتيجية، بينما تبقى النتائج متفاوتة في دراسات أخرى.

- سنوات الخبرة

جدول (4-14): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة					المتغير
مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
* .049	2.701	0.769	3	2.308	بين المجموعات
		0.285	122	34.757	داخل المجموعات
			125	37.065	المجموع
** .003	4.898	1.136	3	3.407	بين المجموعات
		0.232	122	28.291	داخل المجموعات
			125	31.698	المجموع
** .000	6.447	2.041	3	6.122	بين المجموعات
		0.317	122	38.614	داخل المجموعات
			125	44.737	المجموع
** .000	12.655	2.424	3	7.273	بين المجموعات
		0.192	122	23.372	داخل المجموعات
			125	30.645	المجموع

المتغير		سنوات الخبرة			
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f مستوى الدلالة
رضا العملاء، وتفاعلهم	بين المجموعات	3.568	3	1.189	3.803 *.012
	داخل المجموعات	38.159	122	0.313	
	المجموع	41.727	125		
معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات	بين المجموعات	2.467	3	0.822	2.504 .062
	داخل المجموعات	40.052	122	0.328	
	المجموع	42.519	125		
أداء الإدارة الاستراتيجية	بين المجموعات	3.176	3	1.059	5.704 **.001
	داخل المجموعات	21.181	122	.174	
	المجموع	23.198	125		

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

من خلال جدول (4-14) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل دراسة الفروق في بعد أداء الإدارة الاستراتيجية، وأبعاده حسب متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-15): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية

البعد	المتوسط الحسابي	1	2	3	4
تحسين عمليات صنع القرار	أقل من 5 سنوات	3.80		*.27	-
	6-10 سنوات	4.08		*.31	-
	11-15 سنة	3.77			-
	أكثر من 15 سنة	3.98			
الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية	أقل من 5 سنوات	3.62		*.40	-
	6-10 سنوات	4.03		*.26	-
	11-15 سنة	3.76			-
	أكثر من 15 سنة	3.84			

4	3	2	1	المتوسط الحسابي	البعد
-	*.49	*.40		3.32	أقل من 5 سنوات
-	-			3.73	6-10 سنوات
-				3.81	11-15 سنة
				3.92	أكثر من 15 سنة
-	*.34	*.59		3.46	أقل من 5 سنوات
-	*.25			4.05	6-10 سنوات
-				3.80	11-15 سنة
				3.96	أكثر من 15 سنة
-	-	*.40		3.62	أقل من 5 سنوات
-	*.31			4.02	6-10 سنوات
-				3.71	11-15 سنة
				3.90	أكثر من 15 سنة
-	*.23	*.39		3.56	أقل من 5 سنوات
-	-			3.95	6-10 سنوات
-				3.79	11-15 سنة
				3.91	أكثر من 15 سنة

ومن الجدول (4 - 15) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير (سنوات الخبرة) لصالح 6-10 سنوات.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول المحاور الآتية: "تحسين عمليات صنع القرار"، و"الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية"، و"مقاييس الأداء المالي"، و"القدرة التنافسية في السوق"، و"رضا العملاء، وتفاعلهم". وقد تبين أن هذه الفروق تعزى لصالح الفئة ذات الخبرة من 6-10 سنوات في جميع المحاور المذكورة، باستثناء محور

"مقاييس الأداء المالي" الذي تعزى الفروق فيه لصالح الفئتين: من 6 إلى 10 سنوات، ومن 11 إلى 15 سنة".

تعزو الباحثة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في ممارسة أداء الإدارة الاستراتيجية التي تُعزى للمتغير (سنوات الخبرة) لصالح الفئة التي تمتلك خبرة من 6 إلى 10 سنوات إلى عدة عوامل إدارية، وتنظيمية مهمة تتعلق بالنضج المهني، والتمكن من بيئة العمل، وكذلك التكيف مع تحديات، ومتطلبات السوق في القطاع الصناعي بمحافظات جنوب الضفة الغربية.

من الناحية الإدارية، تعد فترة 6-10 سنوات فترة حاسمة يُكتسب فيها الموظف، أو المدير الخبرة الكافية لفهم عمليات صنع القرار الاستراتيجي بعمق، والقدرة على التعامل مع المعطيات المعقدة التي تواجهها الشركات الصناعية. خلال هذه الفترة، تتبلور مهاراتهم في التنسيق بين مختلف الإدارات، وتحليل الأداء التشغيلي، وتطوير الخطط التي تعزز من الكفاءة، والإنتاجية. هذه الخبرة تمنحهم ثقة أكبر في اتخاذ قرارات مدروسة تسهم في تحسين الأداء المالي، والتنافسية في السوق، وهو ما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء، وتفاعلهم.

أما بخصوص محور "مقاييس الأداء المالي" الذي تعزى الفروق فيه لكل من فئتي 6-10 سنوات، و11-15 سنة، فيُعزى ذلك إلى أن الفئة ذات الخبرة الأكبر تمتلك رؤية أكثر شمولية، واستراتيجية بفضل تراكم المعرفة، والممارسة الطويلة، مما يمكنها من التعامل مع المؤشرات المالية، وتحليلها بشكل أدق، والقدرة على توقع المخاطر، وتحويل التحديات إلى فرص نمو. بينما الفئة الأقل خبرة (6-10 سنوات) تمتلك حيوية أكبر في تطبيق المبادرات الجديدة، وتحسين العمليات التشغيلية، مما يجعل التوازن بين هاتين الفئتين ضرورياً لتعزيز الأداء المالي المستدام.

من منظور الذكاء الاصطناعي، يمتلك أصحاب الخبرة من 6 إلى 10 سنوات قدرة أكبر على دمج التقنيات الحديثة في عمليات الإدارة الاستراتيجية، مثل استخدام أدوات التحليلات التنبؤية، وخوارزميات التعلم الآلي لدعم صنع القرار، وتحسين الكفاءة التشغيلية؛ حيث يكونون في مرحلة تجمع بين الفهم النظري، والتطبيق العملي الفعال. كذلك، تتميز هذه الفئة بمرونة في التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة، ما يعزز قدرتهم على تحسين الأداء التنافسي، ورضا العملاء.

بالتالي، تؤكد الباحثة أن سنوات الخبرة تؤدي دورًا محوريًا في رفع جودة مخرجات الإدارة الاستراتيجية، وأن الاستثمار في تنمية مهارات العاملين خلال هذه المرحلة الحيوية يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل شامل، ومستدام، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية، والتكنولوجية التي تواجهها الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية.

تتفق هذه النتائج مع دراسات عربية عديدة، منها دراسة إبراهيم، ومحمد (2023) التي أكدت على تأثير سنوات الخبرة في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الإدارة الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، وكذلك دراسة الحسيني (2024) التي أظهرت أهمية الخبرة في استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحسين صنع القرار. أما الدراسات الأجنبية مثل دراسة Sun & Jung, 2024 فقد ركزت على دور الخبرة، والتدريب ضمن إطار، أوسع يشمل التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية لتعزيز الأداء التنظيمي، مما يدعم أهمية الخبرة المكتسبة في تحسين الأداء. ومن جهة أخرى، تختلف هذه النتائج عن بعض الدراسات التي لم تسجل فروقاً كبيرة بناءً على سنوات الخبرة فقط، مما يعكس تباين السياقات، والبيئات التنظيمية التي أجريت فيها هذه الدراسات.

- المؤهل العلمي

جدول (4-16): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي					المتغير
مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.936	.066	.020	2	.040	بين المجموعات
		.301	123	37.026	داخل المجموعات
			125	37.065	المجموع
.547	.607	.155	2	.310	بين المجموعات
		.255	123	31.388	داخل المجموعات
			125	31.698	المجموع
.114	2.207	.775	2	1.550	بين المجموعات
		.351	123	43.187	داخل المجموعات
			125	44.737	المجموع
*.033	3.510	.827	2	1.655	بين المجموعات
		.236	123	28.990	داخل المجموعات
			125	30.645	المجموع
.669	.404	.136	2	.272	بين المجموعات
		.337	123	41.455	داخل المجموعات
			125	41.727	المجموع
.214	1.563	.527	2	1.054	بين المجموعات
		.337	123	41.465	داخل المجموعات
			125	42.519	المجموع
.929	.073	.015	2	.031	بين المجموعات
		.210	123	25.786	داخل المجموعات
			125	25.817	المجموع

** دالة إحصائيًا عند 01. * دالة إحصائيًا عند 05.

من خلال جدول (4-16) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية

في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي)، ما عدا بعد (القدرة التنافسية في السوق)؛ ومن أجل دراسة الفروق في بعد القدرة التنافسية في السوق حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-17): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية

البعد	المتوسط الحسابي	1	2	3
القدرة التنافسية في السوق	دبلوم	3.93	*.24	-
	بكالوريوس	3.69		-
	دراسات عليا	3.89		

ومن الجدول (4 - 17) يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول بعد (القدرة التنافسية في السوق) تعزى لصالح (دبلوم).

تعزو الباحثة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في بعد "القدرة التنافسية في السوق" لصالح الحاصلين

على شهادة الدبلوم مقارنة بالحاصلين على البكالوريوس، والدراسات العليا إلى طبيعة الخبرات العملية،

والمهارات التطبيقية التي يتمتع بها حملة الدبلوم؛ حيث ينخرطون بشكل أعمق في الجوانب التنفيذية،

والتشغيلية داخل الشركات الصناعية، مما يمنحهم فهمًا عمليًا، وديناميكيًا لكيفية تعزيز القدرة التنافسية،

وتحسين الأداء الفعلي في السوق. كما تتميز برامج الدبلوم بطابع تطبيقي عملي أكثر مقارنة بالدراسات

النظرية للبكالوريوس، والدراسات العليا، مما يسهل على حملة الدبلوم تطبيق مفاهيم الذكاء الاصطناعي،

والأدوات الإدارية بشكل مباشر، وفَعَال في بيئة العمل. إضافة إلى ذلك، يمتلك حملة الدبلوم دافعية عالية

لإثبات كفاءتهم، وتطوير مهاراتهم العملية، خصوصًا في بيئات العمل التي قد تفتقر لفرص تعليمية

متقدمة، بينما يركز الحاصلون على مستويات تعليمية أعلى على الجوانب الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية

أكثر من التفاصيل التنفيذية. كما ترتبط هذه الفروق بمستوى التوقعات، والمسؤوليات الموكلة لكل فئة؛

حيث يُتوقع من حملة الدبلوم تقديم حلول عملية، وسريعة للمشكلات التنافسية، ما يعزز إدراكهم لقيمة القدرة التنافسية مقارنة بنظرائهم الأعلى تعليمًا. وتؤكد الباحثة أن هذه الفروق تسلط الضوء على أهمية الخبرة العملية، والتطبيقية في تعزيز الأداء التنافسي، مما يستوجب التركيز عليها عند تصميم البرامج التدريبية، والسياسات الإدارية لتحسين استخدام الذكاء الاصطناعي، وتعزيز الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحسيني (2024) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المستوى التعليمي على فعالية نظم المعلومات الإدارية في صنع القرار؛ حيث يرى الباحثون أن الخبرة العملية تؤدي دورًا أكبر من المؤهل العلمي، وحده في تحسين الأداء. كما تتوافق أيضاً مع نتائج دراسة إبراهيم، ومحمد (2023) التي لم تجد تأثيراً كبيراً للمؤهل العلمي على الأداء التنظيمي في شركات التشييد، والبناء. أما من ناحية الاختلاف، فقد تتباين هذه النتائج مع بعض الدراسات التي تؤكد أهمية المؤهل العلمي في تحسين الأداء الاستراتيجي، خاصة في السياقات التي تتطلب مهارات تقنية، أو معرفية عالية، مثل دراسات التكنولوجيا، والابتكار. بذلك، تعكس هذه النتائج أهمية الخبرة العملية، والتدريب المستمر إلى جانب المؤهل العلمي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية.

- التخصص

جدول (4-18): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى

الدلالة تُعزى لمتغير التخصص

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	206	2	103			
داخل المجموعات	36.859	123	300			
المجموع	37.065	125				
تحسين عمليات صنع القرار					0.344	0.710

المتغير		التخصص				
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية	بين المجموعات	0.093	2	0.047	.182	.834
	داخل المجموعات	31.605	123	.257		
	المجموع	31.698	125			
مقاييس الإداء المالي	بين المجموعات	1.276	2	.638	1.806	.169
	داخل المجموعات	43.460	123	.353		
	المجموع	44.737	125			
القدرة التنافسية في السوق	بين المجموعات	.258	2	.129	.522	.595
	داخل المجموعات	30.387	123	.247		
	المجموع	30.645	125			
رضا العملاء، وتفاعلهم	بين المجموعات	.018	2	.009	0.026	.974
	داخل المجموعات	41.709	123	.339		
	المجموع	41.727	125			
معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات	بين المجموعات	1.558	2	.779	2.340	.101
	داخل المجموعات	40.961	123	.333		
	المجموع	42.519	125			
أداء الإدارة الاستراتيجية	بين المجموعات	.358	2	.179	.864	.424
	داخل المجموعات	25.459	123	.207		
	المجموع	25.817	125			

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

من خلال جدول (4-18) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية

في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير (التخصص).

تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة

أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية إلى المتغير

(التخصص) إلى التشابه النسبي في المهارات، والمعارف الإدارية الأساسية التي يمتلكها العاملون بغض النظر عن تخصصاتهم الأكاديمية. إذ يُظهر هذا الأمر أن الأداء الاستراتيجي في بيئة العمل الصناعي لا يرتبط ارتباطاً مباشراً بمجال التخصص الأكاديمي فقط، بل يتأثر بشكل أكبر بالعوامل العملية، مثل الخبرة المهنية، والمهارات القيادية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية، والتكنولوجية، بما في ذلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

من الناحية الإدارية، يمكن تفسير ذلك بأن الشركات الصناعية في جنوب الضفة الغربية تعتمد بشكل متزايد على فرق متعددة التخصصات؛ حيث يتم توظيف الموارد البشرية وتنظيمها بشكل يركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بغض النظر عن التخصصات الأكاديمية المتنوعة. كما أن استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية تتطلب تكاملاً معرفياً، وتعاونياً بين الإدارات المختلفة، مما يقلل من أثر التخصص الأكاديمي الفردي على الأداء العام.

أما من ناحية الذكاء الاصطناعي، فإن الأدوات، والتقنيات المستخدمة في دعم الإدارة الاستراتيجية أصبحت أكثر سهولة في الاستخدام، ومرونة، بحيث يمكن للموظفين من خلفيات تخصصية مختلفة الاستفادة منها بنفس القدر، مما يحد من التباين في أداء الإدارة الاستراتيجية بناءً على التخصص الأكاديمي.

وبالتالي، تعكس هذه النتيجة أهمية التركيز على تطوير مهارات الإدارة الاستراتيجية، والتدريب المستمر لجميع الموظفين بغض النظر عن تخصصهم، مع تعزيز بيئة عمل تعاونية تدعم تطبيق التكنولوجيا، والذكاء الاصطناعي بطريقة شاملة تدمج جميع التخصصات لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، وفعالية.

توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة إبراهيم، ومحمد (2023) التي لم تجد تأثيراً مباشراً للتخصص الأكاديمي على الأداء التنظيمي في شركات التشييد، والبناء؛ حيث أكدت أهمية المهارات القيادية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. في المقابل، قد تختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات التي تؤكد أهمية التخصص الأكاديمي في مجالات متخصصة تتطلب معرفة تقنية دقيقة، مثل دراسات تكنولوجيا المعلومات، أو الهندسة؛ حيث يؤثر التخصص بشكل أكبر على الأداء. بوجه عام، تعكس هذه النتائج أن الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية يركز أكثر على المهارات العملية، والخبرة بدلاً من التخصص الأكاديمي بحد ذاته.

- الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب

جدول (4-19): تحليل الفروق لمتغير الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب					
الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب					
المتغير	البعد	العدد	المتوسطات	قيمة الاختبار (F)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تحسين عمليات صنع القرار	نعم	48	4.02	11.537	**.001
	لا	78	3.84		
الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية	نعم	48	3.88	5.743	*.018
	لا	78	3.78		
مقاييس الإداء المالي	نعم	48	3.61	1.447	.231
	لا	78	3.64		
القدرة التنافسية في السوق	نعم	48	3.78	5.872	*.017
	لا	78	3.77		
رضا العملاء، وتفاعلهم	نعم	48	3.97	33.651	**.000
	لا	78	3.72		
معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات	نعم	48	3.74	15.101	**.000
	لا	78	3.73		
أداء الإدارة الاستراتيجية	نعم	48	3.83	11.100	**.001
	لا	78	3.75		

** دالة إحصائية عند 01. * دالة إحصائية عند 05.

من خلال جدول (4 - 19) يتضح، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب، لصالح (نعم)

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول أبعاد أداء الإدارة الاستراتيجية (تحسين عمليات صنع القرار، الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية، القدرة التنافسية في السوق، رضا العملاء، وتفاعلهم، معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات) في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغير الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب، لصالح (نعم).

تعزو الباحثة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية بمحافظات جنوب الضفة الغربية إلى المتغير المتعلق بالحصول على دورات تدريبية في مجال الذكاء الاصطناعي، والحاسوب، لصالح فئة الذين تلقوا هذه الدورات، إلى الأثر الإيجابي الكبير الذي تحدثه هذه الدورات على تنمية المهارات، والمعارف اللازمة لدى الموظفين، والإداريين. إذ تُمكن هذه البرامج التدريبية المشاركين من فهم أفضل للتقنيات الحديثة، وكيفية استغلالها بفعالية في العمليات الإدارية، مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة، وفاعلية.

من الناحية الإدارية، تُعدُّ الدورات التدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب أداة أساسية لتطوير الكفاءات البشرية؛ حيث توفر معرفة تقنية متقدمة تساعد على تحسين عمليات صنع القرار، وزيادة الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للشركة في السوق. فالموظفون

المدربون على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يكونون أكثر قدرة على تحليل البيانات الضخمة بسرعة، ودقة، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يمكنهم من ابتكار منتجات، وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بفعالية، وتحسين رضاهم، وتفاعلهم.

من جانب آخر، تسهم الدورات التدريبية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات، إذ يتعلم المشاركون كيفية دمج أدوات الذكاء الاصطناعي في العمليات اليومية، وتبني استراتيجيات مبتكرة تواكب التطورات التقنية، ما يعزز معدلات الابتكار في المنتجات، والخدمات. كما أن التدريب المستمر يسهم في تحفيز العاملين، وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، مما يخلق بيئة عمل ديناميكية تدعم التغيير الإيجابي، والتكيف مع المتغيرات السريعة في سوق العمل.

بالتالي، فإن الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب لا يعد فقط، وسيلة لتحسين المهارات الفنية، بل هو عامل جوهري في تعزيز الأداء الاستراتيجي، والإداري للشركات الصناعية، مما يضمن استدامة التنافسية، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى في بيئة متغيرة تتطلب مرونة، وابتكارًا مستمرين.

تدعم نتائج الدراسة الحالية توصيات دراسة الحسيني (2024) التي أوصت بعقد ورش تدريبية لتطوير مهارات استخدام نظم المعلومات الإدارية، مما يسهم في تحسين صنع القرار، وأداء المؤسسات. كذلك تتوافق مع دراسة وانغ، وآخرين (2023) التي أبرزت دور التدريب، والتطوير في تحسين العمليات التنظيمية، ورفع الكفاءة، والإنتاجية. في المقابل، قد تختلف هذه النتائج مع دراسات لم تركز بشكل كافٍ على أثر التدريب المباشر في الذكاء الاصطناعي، التي ركزت أكثر على البنية التحتية، أو العوامل التقنية فقط، متجاهلة الدور الحاسم للتدريب في تحقيق أداء إداري استراتيجي أفضل. عموماً، تؤكد النتائج على

أهمية الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب كعامل أساسي في تعزيز أداء الإدارة الاستراتيجية.

خلاصة الفصل الرابع

في هذا الفصل، تم تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأثرها في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية بجنوب الضفة الغربية، باستخدام أدوات إحصائية مثل الانحدار الخطي المتعدد، و ANOVA لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي كانت مرتفعة؛ حيث حصل بُعد "التحليلات التنبؤية" على أعلى وزن نسبي، بينما كان "خوارزميات التعلم الآلي" هو الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الاستراتيجي. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الخبرة، والدورات التدريبية، بينما لم تظهر فروق واضحة تعزى للمؤهل العلمي، أو التخصص الأكاديمي. تؤكد هذه النتائج أهمية الاستثمار في التدريب، وتعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة الإدارة الاستراتيجية في القطاع الصناعي.

الفصل الخامس

أهم النتائج، والتوصيات، والدراسات المقترحة

تمهيد

1.5 النتائج

2.5 التوصيات

3.5 الدراسات المقترحة

4.5 مدى تحقق أهداف الدراسة

تمهيد

يأتي هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات التي جُمعت وفق المنهجية الموضحة سابقاً، وذلك بهدف تقييم أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية. كما يتضمن الفصل عرضاً للتوصيات العملية التي تسعى إلى تعزيز الاستفادة من هذه التطبيقات في بيئة العمل، بالإضافة إلى اقتراح دراسات مستقبلية تفتح آفاقاً جديدة للبحث في هذا المجال. وفي الختام، يتم تقييم مدى تحقيق الدراسة لأهدافها المحددة، من خلال مناقشة مدى توافق النتائج مع الفرضيات الأولية، وأهداف البحث، مما يسهم في تقديم رؤية شاملة حول الموضوع.

1.5 النتائج

من خلال الأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الحالية، التي عملت الدراسة على تحقيقها من خلال اجراءات الدراسة التطبيقية، التي شملت الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي تم تصميمها من أجل تحديد العلاقة بين متغيري "تطبيقات الذكاء الاصطناعي"، و"تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية"، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية في المحافظات الجنوبية للكشف عن العلاقة بينها، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية، ونتائج اختيار فرضيات الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (تطبيقات الذكاء الاصطناعي):

- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية

بمحافظات جنوب الضفة الغربية الفلسطينية كان مرتفعاً، بوزن نسبي بلغ (75.49%).

أما بما يتعلق بأكثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي استخدام، أظهرت النتائج:

- أن "التحليلات التنبؤية" كانت الأكثر استخداماً بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية؛ حيث حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.46%).
- كما جاءت "منصات تحليل البيانات" في المرتبة الثانية من حيث الاستخدام، بوزن نسبي بلغ (75.75%).
- واحتلت "أدوات الأتمتة" المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (75.16%).
- وحصلت "أنظمة دعم القرار" على المرتبة الرابعة، بوزن نسبي (74.73%).
- أما "خوارزميات التعلم الآلي" فقد جاءت في المرتبة الخامسة، والأخيرة، بوزن نسبي (74.35%)، رغم أنها لا تزال ضمن فئة الاستخدام المرتفع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية):

- أظهرت النتائج أن درجة تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية كانت مرتفعة بوزن نسبي (75.44%).
- أن بعد "تحسين عمليات صنع القرار" جاء في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (77.77%).
- أن بُعد "الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.11%).
- أن بُعد "رضا العملاء، وتفاعلهم" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.85%).
- أن بُعد "القدرة التنافسية في السوق" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (75.56%).
- أن بُعد "معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات" في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (74.70%).
- أن بُعد "مقاييس الأداء المالي" جاءت في المرتبة السادسة، والأخيرة بوزن نسبي (72.61%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالأسئلة المفتوحة

استناداً إلى إجابات (126) موظفاً في الشركات الصناعية بمحافظة جنوب الضفة الغربية، بالإضافة إلى آراء المقابلات الثلاثة مع الموظفين الإداريين، برزت مجموعة من التحديات الرئيسة التي تواجه دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي. تشير النتائج إلى أن نحو 60% من المستجيبين (حوالي 76 موظفاً) يرون أن نقص الكوادر المتخصصة، والحاجة إلى التدريب يشكل العقبة الأبرز، في حين أكد حوالي 48% (61 موظفاً)، وجود ضعف في البنية التحتية التكنولوجية. كما عبّر نحو 42% (53 موظفاً) عن أن ضعف الوعي الاستراتيجي يشكل عائقاً، بينما أشار نحو 37% (47 موظفاً) إلى مخاوف فقدان الوظائف بسبب الأتمتة، و55% (69 موظفاً) إلى أن ارتفاع تكاليف الاستثمار يمثل عبئاً خاصاً على الشركات الصغيرة، والمتوسطة.

هذه النتائج النوعية تتوافق مع البيانات الكمية، ما يؤكد أن التحديات ليست مجرد مخاوف فردية بل اتجاهات عامة تؤثر بشكل جوهري في قدرة المؤسسات الصناعية على تبني الذكاء الاصطناعي. ولتحليل هذه التحديات بشكل أكثر منهجية، تم تصنيفها إلى أربع فئات رئيسة، وربطها بالنتائج الكمية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5-1): التحديات التي تواجه الشركات الصناعية

الفئة	التحدي	تأثيره في النتائج الكمية	أمثلة من المقابلات
تقنية	ضعف البنية التحتية التكنولوجية، والاعتماد على أنظمة تقليدية	يحد من فعالية التحليلات التنبؤية، وأدوات الذكاء الاصطناعي الأخرى	نظامنا الحالي لا يسمح بدمج أدوات التحليل المتقدمة بسهولة
بشرية	نقص الكوادر المؤهلة، والمتخصصة	يقلل من القدرة على استثمار التحليلات التنبؤية، وخوارزميات التعلم الآلي	الموظفون غير متخصصون ويمكنهم تشغيل خوارزميات التعلم الآلي،

الفئة	التحدي	تأثيره في النتائج الكمية	أمثلة من المقابلات
		بالشكل الأمثل	وتحليل النتائج
مالية	ارتفاع تكاليف الاستثمار	يحد من قدرة الشركات، خاصة الصغيرة، والمتوسطة، على تطبيق تقنيات متقدمة	الشركة لا تستطيع تحمل تكلفة ترقية الأنظمة، وشراء برامج ذكاء اصطناعي متقدمة
تنظيمية	ضعف الوعي الاستراتيجي لدى الإدارة	يؤدي إلى توظيف الأدوات على مستوى تكتيكي فقط دون تأثير ملموس على الأداء الاستراتيجي	إدارتنا تستخدم التحليلات يوميًا لكنها غير مرتبطة بخطط العمل الاستراتيجية

يوضح الجدول العلاقة بين التحديات النوعية، والنتائج الكمية؛ حيث يفسر ضعف البنية التحتية، ونقص الكوادر جزئيًا عدم تأثير التحليلات التنبؤية على أداء الإدارة الاستراتيجية (جدول 5-5). ويتجاوز هذا التحليل النوعي التلخيص الوصفي ليقدم إطارًا منهجيًا يمكن من خلاله استنتاج الأسباب، والارتباطات مع البيانات الكمية، مع دمج آراء المقابلات بشكل مباشر لتعزيز السياق المحلي، وإضافة عمق للنتائج. وبناءً على هذا التصنيف، يمكن تقديم توصيات محددة لكل فئة من التحديات، وتشمل: تحديث الأنظمة، وتوفير منصات تحليل بيانات متكاملة للتحديات التقنية، وبرامج تدريبية متقدمة لبناء الكفاءات في مجال الذكاء الاصطناعي للتحديات البشرية، والبحث عن شراكات، وتمويل مرن لدعم التحول الرقمي للتحديات المالية، وتنظيم حملات توعوية، وورش عمل لتعزيز الإدراك الاستراتيجي لدى الإدارة للتحديات التنظيمية.

رابعًا: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:

أظهرت النتائج أن تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية يتأثر بصورة دالة ببعدي خوارزميات التعلم الآلي، وأنظمة دعم القرار، في حين لم يظهر أثر معنوي لبقية الأبعاد، وعلى رأسها التحليلات التنبؤية رغم أنها الأكثر استخدامًا. ويُفسر هذا التناقض بأن كثرة الاستخدام لا تعني بالضرورة، وجود أثر استراتيجي؛

إذ غالبًا ما يقتصر توظيف التحليلات التنبؤية على مجالات تشغيلية مثل المبيعات، أو المخزون دون دمجها في التخطيط، وصنع القرار الاستراتيجي. كما أن الأثر الاستراتيجي يتطلب عمقًا في التوظيف، ودمجًا مع القدرات القيادية، والتنظيمية، وهو ما قد يفسر غياب تأثيرها رغم انتشار استخدامها. وبالتالي، فإن التأثير الاستراتيجي يرتبط بجودة التوظيف أكثر من ارتباطه بمستوى الشروع، والانتشار.

2. نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الشركات الصناعية بمحافظة جنوب الضفة الغربية تُعزى إلى متغيرات الجنس، والتخصص، كما لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي باستثناء بعد التحليلات التنبؤية الذي كان لصالح حملة البكالوريوس.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لصالح متغير سنوات الخبرة؛ حيث كانت الفروق لصالح فئة الخبرة من 6 إلى 10 سنوات في تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل عام، مع تفوق فئة 11-15 سنة في بعد التحليلات التنبؤية، وكذلك لصالح فئة 6-10 سنوات في أبعاد أدوات الأتمتة، ومنصات تحليل البيانات.
- بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية، واضحة لصالح الأفراد الذين حصلوا على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب؛ حيث تفوقوا في تطبيقات الذكاء الاصطناعي عمومًا، وفي الأبعاد المختلفة مثل التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعلم الآلي، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات، وأنظمة دعم القرار.

- نتائج الفرضية الرئيسة السادسة:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أبعاد مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية (مثل تحسين عمليات صنع القرار، مقاييس الأداء المالي، ومعدلات الابتكار في المنتجات، والخدمات) تُعزى للمتغير الجنس؛ حيث كانت الفروق لصالح الترتيب التالي: أنثى، ذكر، أنثى.

- أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات العينة حول أداء الإدارة الاستراتيجية تُعزى للمتغير سنوات الخبرة، وكانت لصالح الفئة التي تمتلك خبرة من 6 إلى 10 سنوات في المحاور الآتية: تحسين عمليات صنع القرار، الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية، مقاييس الأداء المالي، القدرة التنافسية في السوق، ورضا العملاء، وتفاعلهم، مع ملاحظة أن محور مقاييس الأداء المالي تعزى فيه الفروق لصالح كل من فئتي 6-10 سنوات، و 11-15 سنة.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الإدارة الاستراتيجية عمومًا حسب المؤهل العلمي، باستثناء بعد القدرة التنافسية في السوق الذي كان لصالح حملة الدبلوم.

- أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب التخصص في أداء الإدارة الاستراتيجية.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح من حصلوا على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب؛ حيث تفوقوا في أداء الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، وفي أبعادها المختلفة (تحسين عمليات صنع القرار، الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية، القدرة التنافسية في السوق، رضا العملاء، وتفاعلهم، ومعدلات الابتكار في المنتجات، والخدمات).

2.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصلت إلى التوصيات الآتية:

أولاً: التوصيات المتعلقة بممارسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي

1. بناء القدرات البشرية المتخصصة عبر برامج تدريبية عملية في مجالات متعددة مثل التحليلات التنبؤية، وخوارزميات التعلم الآلي، مع التركيز على تحويل الاستخدام من مستوى تشغيلي إلى مستوى استراتيجي.
2. تطوير البنية التحتية الرقمية في الشركات الصناعية من خلال تحديث الأنظمة، وتوفير الأدوات، والمنصات اللازمة لتحليل البيانات بشكل أكثر تكاملاً، بما يتيح استثمار مخرجاتها في صياغة الخطط الاستراتيجية.
3. تطبيق الأتمتة بشكل انتقائي في العمليات الأكثر تكلفة، أو استهلاكاً للوقت، بما يضمن تقليل النفقات التشغيلية دون تهديد فرص العمل، وذلك لتجاوز مخاوف الموظفين من فقدان وظائفهم.
4. تعزيز التكامل بين الأدوات (مثل الجمع بين خوارزميات التعلم الآلي، ومنصات تحليل البيانات) بدلاً من استخدامها بشكل منفصل، لضمان تحقيق قيمة مضافة حقيقية.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بتحقيق تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية

1. توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار عبر أدوات متقدمة تحاكي سيناريوهات الأعمال المختلفة، مما يعزز قدرة الإدارة العليا على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق.
2. معالجة التحديات المحلية مثل ارتفاع تكاليف الاستثمار من خلال البحث عن شراكات مع الجامعات المحلية، أو حاضنات الأعمال لتقليل الأعباء المالية، وتوفير خبرات تقنية متاحة.

3. دمج نتائج التحليلات في تخصيص الموارد بما يعزز كفاءة العمليات، ويوجه الاستثمار نحو

الأنشطة ذات القيمة الاستراتيجية العالية.

4. استخدام الذكاء الاصطناعي لفهم تفضيلات العملاء، وتحويل هذه الرؤى إلى استراتيجيات ابتكار

قادرة على زيادة رضا العملاء، والحفاظ على الحصة السوقية.

5. إيجاد سياسات داعمة داخلية تعزز ثقافة الابتكار، وتقل مقاومة الموظفين للتغيير، عبر إشراكهم

في تصميم مبادرات الذكاء الاصطناعي، وتوضيح فوائدها على المدى البعيد.

وبناء على التوصيات السابقة يمكن للباحثة بناء خطة تنفيذ التوصيات كما هو موضح بالجدول (2-5)

جدول (2-5): توصيات الدراسة

#	التوصية	مؤشرات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
أولاً: التوصيات المتعلقة بممارسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي				
1	بناء القدرات البشرية المتخصصة عبر برامج تدريبية عملية (التحليلات التنبؤية، التعلم الآلي)، وتحويل الاستخدام من تشغيلي إلى استراتيجي.	عدد البرامج التدريبية، نسبة الموظفين المؤهلين، مستوى دمج الأدوات في القرارات الاستراتيجية.	إدارة الموارد البشرية، الجامعات، مراكز الأبحاث	6-12 شهراً
2	تطوير البنية التحتية الرقمية عبر تحديث الأنظمة، وتوفير منصات متكاملة لتحليل البيانات.	عدد الأنظمة المطورة، عدد المنصات المطبقة، مستوى التكامل في التقارير الاستراتيجية.	إدارة تقنية المعلومات، قسم التطوير	9-12 شهراً
3	تطبيق الأتمتة بشكل انتقائي في العمليات عالية التكلفة، أو المستهلكة للوقت لتقليل النفقات دون تهديد الوظائف.	نسبة العمليات المؤتمتة، تقارير خفض التكاليف، مستوى رضا الموظفين.	إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية	4-8 أشهر
4	تعزيز التكامل بين الأدوات (دمج التعلم الآلي	عدد المشاريع المدمجة، جودة	إدارة الاستراتيجية،	6-9

#	التوصية	مؤشرات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
	مع تحليل البيانات) لضمان قيمة مضافة.	المخرجات التحليلية، تقارير القيمة المضافة.	قسم تقنية المعلومات	أشهر
ثانيًا: التوصيات المتعلقة بتحقيق تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية				
1	توظيف الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار عبر أدوات تحاكي سيناريوهات الأعمال.	عدد القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، سرعة الاستجابة لتغيرات السوق.	الإدارة العليا، إدارة التخطيط الاستراتيجي	3-6 أشهر
2	معالجة تحديات الاستثمار عبر شراكات مع الجامعات المحلية، وحاضنات الأعمال لتقليل الأعباء المالية.	عدد الشراكات الموقعة، حجم الدعم التقني، والمالي، معدل تبني المشاريع.	الإدارة العليا، الجامعات، الحاضنات	6-12 شهرًا
3	دمج نتائج التحليلات في تخصيص الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة الاستراتيجية العالية.	مؤشرات تخصيص الموارد، نسب كفاءة العمليات، تقارير الأداء المالي.	إدارة الموارد، إدارة الاستراتيجية	4-8 أشهر
4	استخدام الذكاء الاصطناعي لفهم تفضيلات العملاء، وتحويلها إلى استراتيجيات ابتكار.	تقارير رضا العملاء، عدد الابتكارات الجديدة، نمو الحصة السوقية.	إدارة التسويق، إدارة البحث، والتطوير	6-9 أشهر
5	وضع سياسات داعمة تعزز ثقافة الابتكار، وتقلل مقاومة التغيير عبر إشراك الموظفين في تصميم المبادرات.	مستوى مشاركة الموظفين، تقارير رضاهم، عدد المبادرات المنفذة.	إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا	6-12 شهرًا

المصدر: (إعداد الباحثة)

3.5 الدراسات المقترحة

1. استكشاف العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية: دراسة تحليلية لدور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط.
2. أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مستوى تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية مع اختبار الدور الوسيط للابتكار المؤسسي.
3. دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية: تحليل تأثير نظم المعلومات الإدارية كمتغير وسيط.
4. دور السياسات الحكومية في دعم تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتأثيرها في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية.
5. تأثير البنية التحتية الرقمية المحلية على العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية.
6. أثر الثقافة التنظيمية، ومقاومة التغيير على توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الاستراتيجي.
7. دور الشراكات الأكاديمية، والصناعية في تعزيز تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء الاستراتيجي.
8. تحليل أثر التحديات الاقتصادية (مثل ارتفاع التكاليف، وضعف التمويل) في العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأداء الإدارة الاستراتيجية.

4.5 مدى تحقق أهداف الدراسة

أظهرت النتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو الموضح بالجدول أدناه:

جدول (3-5): النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

م	مضمون الهدف	كيفية تحقيقه	مدى التحقيق
1	التعرف إلى مدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول (2-5)	تم تحقيقه
2	التعرف إلى أكثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي استخداما لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول (3-5)	تم تحقيقه
3	التعرف إلى التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي ودمجها.	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس)	تم تحقيقه
4	التعرف إلى مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية؟	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول (4-5)	تم تحقيقه
5	استكشاف أثر لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وأبعادها (التحليلات التنبؤية، خوارزميات التعليم الآلي، أدوات الأتمتة، منصات تحليل البيانات، أنظمة دعم القرار) على تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول (5-5)	تم تحقيقه
6	معرفة الفروق الدالة احصائياً لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، الحاسوب).	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول (5-6)، جدول (5-7)، جدول (5-8)، جدول (5-9)، جدول (5-10)، جدول (5-11)، جدول (5-12)	تم تحقيقه

م	مضمون الهدف	كيفية تحقيقه	مدى التحقيق
7	معرفة الفروق الدالة إحصائياً لمتوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، الحاسوب).	الدراسة الميدانية (الفصل الخامس) جدول (5-13)، جدول (5-14)، جدول (5-15)، جدول (5-16)، جدول (5-17)، جدول (5-18)، جدول (5-19)	تم تحقيقه

المصدر: (إعداد الباحثة)

خلاصة الفصل الخامس

في هذا الفصل، تم استعراض النتائج الرئيسة للدراسة حول تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية، ودالة إحصائياً بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية؛ حيث ساهم استخدام هذه التطبيقات في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات، تحسين تخصيص الموارد، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية. كما أظهرت البيانات أن دمج أدوات الذكاء الاصطناعي مثل خوارزميات التعلم الآلي، وأدوات التحليلات التنبؤية مع الأنظمة التشغيلية الحالية يمكن أن يدعم الإدارة في مواجهة التحديات اليومية، وتحقيق أهداف الأداء المؤسسي.

وتعكس هذه النتائج أهمية تبني الشركات لتقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل متكامل مع استراتيجيات العمل، دون إدراج أي متغيرات وسيطة، أو مفاهيم لم يتم قياسها ضمن تصميم الدراسة.

المصادر، والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، ياسر، ومحمد، سعد (2023). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد، والبناء في منظمات القطاع الخاص (الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية)، *المجلة العلمية للدراسات التجارية، والبيئية*، 14(3): 279-305.
- أبو المجد، مها (2023). التخطيط بالسيناريو لتعزيز العمل الريادي لدى طلاب جامعة بنها في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، *مجلة كلية التربية*، 1(4): 162-234.
- أبو زيادة، زكي. (2023). الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وزارة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 2(30): 321-371.
- أبو غبن، أحمد، والمدهون، ماجد (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصادية، والادارية*، 31(1): 24-54.
- أحمد، محمد خليل (2021). *إدارة الأداء: المفاهيم، والتطبيقات*. عمان، الأردن: دار الفكر.
- الأخرس، جبر (2016). *الإدارة الاستراتيجية، وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وأثرها على الابداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني*، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة، والسياسة للدراسات العليا، برنامج المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الأسد، خالد، والمحمودي، فضل (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 3(1): 326-60.

اسماعيل، هبه (2023). توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم بمصر في ضوء تجربتي الإمارات العربية المتحدة، و هونج كونج: دراسة تحليلية، مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية، والنفسية، 4(6): 1-90.

أميرهم، جيهان (2022). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مستقبل مهنة المحاسبة، والمراجعة (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث المالية، والتجارية، 23(2): 244-294.

بلوم، السعيد، وزردومي، أحمد (2018). الرقابة الاستراتيجية، ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، 1(59): 331-343.

بهبهاني، مروة، والرشيدي، نوف علي، الرشيدي، نوف متروك (2024). تصور مقترح في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وتحسين جودة مخرجات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت. مجلة الدراسات، والبحوث التربوية، 4(11)، 195-235.

الحبابي، سالم (2024). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين كفاءات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة إدارة المخاطر، والأزمات، 5(2): 1-16.

حجاج، إسماعيل (2021). أثر استخدام وسائل الذكاء الاصطناعي على تطوير التسويق الرقمي : دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية، والبيئية، 12(4): 376-427.

حجازي، محمود (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم، المؤسسة العربية للعلوم، ونشر الأبحاث، 8(3): 1-18.

حسين، عطية (2022). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم، والأطر، الأردن: دار صفاء للنشر، والتوزيع.

- الحسيني، يحيي (2024). تأثير فاعلية نظم المعلومات الادارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، *المجلة العربية للإدارة*، 44(4): 17-32.
- حلوه، محمد. (2022). الإدارة الاستراتيجية، وتأثيرها على أداء قطاع الانشاءات في محافظة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- خليفة، ايهاب (2017). تأثيرات تزايد دور التقنيات الذكية في الحياة اليومية للنشر، دورية اتجاهات الأحداث، مركز المستقبل للأبحاث، *والدراسات المتقدمة*، 1(20): 1-31
- خليل، ابراهيم (2020). *الإدارة الاستراتيجية، وتطبيقاتها العملية*، بيروت: دار النشر العربي.
- الخليل، رائد (2023). *التقرير الصناعي لمنطقة الخليل*، وزارة الصناعة والتجارة، فلسطين.
- زاهد، أمل (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية، والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، 45(2): 239-256.
- زرتي، رحيمة، ولكحل، بشري (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- سلامة، مي (2021). فاعلية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي عبر مواقع التواصل الاجتماعي من وجهة نظر طلاب أقسام الاتصال التسويقي في الجامعات السعودية. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، 2021(77): 645-689.

شحلاط، أحلام، وبنور، وئام (2023). الرقابة الاستراتيجية، ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحقيق، وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك، وحدة فرجبوة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعليم التسيير، الجزائر.

شنبي، صورية (2016). تنفيذ استراتيجية تطوير النقل بالشكك الحديدية في الجزائر باستخدام أنظمة النقل الذكية كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة الدراسات المالية، والمحاسبية، 1(7): 155 - 165.

صالح، فائق (2009). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي، والعاطفي على جودة اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

صباح فوزي صالح. (2014). الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، و دورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة : دراسة ميدانية . (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)

الصباح، عبد الرحمن (1996). مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، التصحيح، الأردن: دار زهران للنشر، والتوزيع.

صلاح، وفاء (2020). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على فعالية أساليب التسويق الرقمي (دراسة استطلاعية على عينة من الموقنين)، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 19(3): 485 - 530.

الطراونة، سليمان (2019). مبادئ الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية.

عبد القادر، أمل (2021). تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتعزيز تنافسية سوق العمل المعلومات الأكاديمية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، 8(1): 197-232.

عبد الوهاب، شادي، والغيطاني، ابراهيم، يحيي، سارة (2018). فرص، وتهديدات الذكاء الاصطناعي في السنوات العشرة القادمة، تقرير المستقبل ملحق يصدر مع دورية اتجاهات الأحداث، (27): 1- 18.

العتيبي، علي (2018). الإدارة الاستراتيجية: النظرية، والتطبيق، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

عثمانية، أمينة (2019). المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي، كتاب جماعي بعنوان: تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية، والسياسية، والاقتصادية،

العرفي، عبد الله (2024). الذكاء الاصطناعي: المفهوم، والتطورات الحديثة، مجلة الذكاء، والتقنية،

12(1)، 33-45.

عزيريل، بلاي. (2025). أثر الإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة في القطاع الصناعي

ال فلسطيني، مجلة البحوث التجارية، 47(1): 449-482

علي، عبد الرحمن (2021). الإدارة الاستراتيجية: منظور حديث، القاهرة، مصر: المكتبة

الأكاديمية.

العواودة، جميلة. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين

في فلسطين شركة التأمين الوطنية كالحالة دراسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

العوضي، رأفت، وأبو لطيفة، ديمة. (2020). تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل

الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة. المؤتمر

الدولي لتكنولوجيا المعلومات، والأعمال 1(1): 1-30.

- الغامدي، سعد (2024). العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية الإبداعية، والتميز المؤسسي في المستشفيات بالمملكة العربية السعودية، *المجلة العلمية للبحوث، والدراسات التجارية*، 8(3): 1123-1123.
- غريب، أحمد (2012). استخدام مقاييس الأداء المالية، وغير المالية في شركات الأعمال المصرية، وعلاقته بخصائص الشركة، *المجلة العربية للإدارة*، 32(1): 121-139.
- غيث، رشا (2025). تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الشركات في ظل تحديات جائحة كورونا مدخل لتطوير السلوك الاستباقي في مجال التمويل المالي، *مجلة روح القوانين*، 37(109): 561-628.
- فراحت، عايدة، وخلف الله، بن يوسف (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ودورها في ارساء قواعد حوكمة الشركات، *مجلة دفاتر اقتصادية*، 15(1): 207-217.
- القرني، محمد (2024). قياس أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، *مجلة كلية التربية*، 90(4): 86-151.
- اللوذي، موسى (2012). الذكاء الاصطناعي في الاعمال، المؤتمر السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال، واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
- مدوري، نور الدين، ولد سعيد، محمد. (2024). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين، ودعم عمليات إدارة المعرفة، *مجلة الإستراتيجية، والتنمية*، 14(2)، 113-131.
- المطيري، صالح. (2020). أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين الإدارة، واتخاذ القرار، *المجلة الدولية لنشر البحوث، والدراسات*، 1(4): 1-6.

مونس، ديانا (2022). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرارات التسويقية: دراسة تطبيقية على شركات مزودي خدمة الانترنت العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

النجار، فايز جمعة، (2010). " نظم المعلومات الادارية منظور اداري"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن.

وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية (2023). *التقرير السنوي لقطاع الصناعة في فلسطين*.

يوسف، حمزة (2021). التحول في مجال الذكاء الاصطناعي من الماضي إلى المستقبل، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 1(38): 1 – 23.

ثانيا : المراجع الاجنبية :

Agarwal, P., Pooja, Y., Neelam, Sh., Ruchika, U., Swati Sh., (2013). Research Paper on Artificial Intelligence, *Case Studies Journal*, 2(6), ISSN (2305-509X).

Almalawi, A., Soh, B., Li, A., & Samra, H (2024). **Predictive models for educational purposes: A systematic review**. *Big Data and Cognitive Computing*, 8(12): 3-42.

Alowais, S. A., Alghamdi, S. S., Alsuhebany, N., Alqahtani, T., Alshaya, A. I., Almohareb, S. N., Aldairem, A., Alrashed, M., Bin Saleh, K., Badreldin, H. A., Al Yami, M. S., Al Harbi, S., & Albekairy, A. M (2023). Revolutionizing healthcare: The role of artificial intelligence in clinical practice. **BMC Medical Education**, **23**, Article 689.

Altındağ, Ö., & Öngel, V (2021). Information management, organizational intelligence, and innovation performance triangle: Empirical research on Turkish IT firms. **SAGE Open**, **11**(3), 1–15.

Bekata, A. T., & Kero, C. A (2024). Customer orientation, open innovation and enterprise performance: Evidence from Ethiopian SMEs. **Cogent Business & Management**, **11**(1), 1–18.

Budzik, J. and Hammond, K (2018), User Interaction With Everyday Applications as Context For Just-In-Time Information's Access, Proceedings of the 2000 International Conference on Intelligent User Interfaces, 44-51.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.

Cardona-Álvarez, Y. N., Álvarez-Meza, A. M., & Castellanos-Dominguez, G (2025). Revolutionizing data exchange through intelligent automation: Insights and trends. **Computers**, **14**(5), 194.

Cazenave, Tristan, (2011). *Intelligence artificielle une approche ludique* , Ellipses, Paris, France.

Chowdhary, K. R (2020). *Fundamentals of Artificial Intelligence*. Springer, USA.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E (2023). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*, Concepts and Cases. Pearson.

Farid, O.(2022). Strategic Management Identity, *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(5), 995-1005.

Gaiardelli, P., & Songini, L (2021). Successful business models for service centres: An empirical analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, **70**(5), 1021–1040.

Hendawy, M., & Kumar, N. (2024). AI in the national AI strategies of the Arab region. Arab Reform Initiative.

Hill, C. W. L (2016). *International business: Competing in the global marketplace* (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Hussain, K (2018). Artificial Intelligence and its Applications goal, *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 5(1): 838-841

Jackson, P. C (2019). *Introduction to artificial intelligence*. Courier Dover Publications.

Jawad, Z. N., & Balázs, V (2024). Machine learning-driven optimization of enterprise resource planning (ERP) systems: A comprehensive review. **Beni-Suef University Journal of Basic and Applied Sciences**, **13**(4):

Kassa, B. Y., & Worku, E. K. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. **Journal of Open**

Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11(1), 100474.
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100474>

Kumar, V., & Singh, R. (2021). Infrastructure challenges in implementing AI in emerging markets. *Journal of Industrial Technology*, 29(3), 15–28.

Liu, Y., Zhang, H., & Wang, J. (2022). Organizational resistance to AI adoption: Causes and solutions. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4), 667–684.

Mohamed, R. & Başar P.(2023). Impact of strategic management on competitive advantage, *Trends in Business and Economics*, 37(1), 46-56

Nedeva, V. I (2004). Concept of an Integrated Marketing Information System, *Trakia Journal of Sciences*, 2(4):17-21.

Obeidat, B. Y (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: The mediating role of innovation. ***International Journal of Communications, Network and System Sciences***, 9(11), 321–335.

Palani, v. & Vasanthi, B (2020). Role Of Artificial Intelligence In Business Transformation, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4):392-400

Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS) (2023). *Annual statistical report*. Ramallah, Palestine.

Panovski, M.-S., Stanković, A. S., & Cvetkovic, F. (2024). The role and significance of artificial intelligence in management. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 13(12), 38–41. <https://doi.org/10.35629/8028-13123841>

Patil, N. H., Patel, S. H., & Lawand, S. D (2023, December). Research paper on artificial intelligence and its applications. *Journal of Advanced Zoology*, 44(S8):229-238, DOI:10.53555/jaz.v44iS8.3544

Poola, I (2017). Automated artificial intelligence powered decision making in big data. *International Journal of Advance Research and Innovation IJAR*, 3(10), 181-183.

Qadir, J., Ali, A., ur Rasool, R., Zwitter, A., Sathiaselan, A., & Crowcroft, J (2016). Crisis analytics: Big data-driven crisis response. ***Journal of International Humanitarian Action***, 1(12), 1–12.

Quantive. (2025, August 21). ***How to use AI for strategy and strategic management: Enhancing decision-making***. Quantive. <https://quantive.com/resources/articles/how-to-use-ai-for-strategy>

- Robinson, S. P., & Judge, T. A (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sedrah, A (2017). *Artificial intelligence: Concepts and applications*. Cairo, Egypt: Future Publishing.
- Sergio, J (2011). *Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations*, Technical University of Denmark
- Slman, Fadhiela «Strategic Management Concepts and Practice، 2018، مكتبة الضاد للنشر، والتوزيع
- Sooria, M., Jough, F., Dastres, R. & Arezoo, B (2004). AI-Based Decision Support Systems in Industry 4.0, A Review, *Journal of Economy and Technology*,
- Sterne, J (2017). *Artificial intelligence for marketing: Practical applications*. Wiley.
- Sun, Y., & Jung, H (2024). Machine learning (ML) modeling, IoT, and optimizing organizational operations through integrated strategies: The role of technology and human resource management. ***Sustainability***, **16**(16), 6751, 1–21.
- Teece, D. J (2020). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(3-2), .194-172.
- Tuomi, I., The Impact of Artificial Intelligence on Learning, Teaching, and Education, Cabrera Giraldez, M., Vuorikari, R. and Punie, Y. editor(s), EUR 29442 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-97257-7, doi:10.2760/12297, JRC113226.
- Tyagi, T., Sharda, P., Kumari, N., & Rakheja, P (2018). Artificial intelligence: Science of today and technology of tomorrow: Review. International Journal of Advance Research and Innovation, 6(4), 78–81. Doi: 10.51976/ijari.641810
- Valle-Cruz, D (2019). Public value of e-government services through emerging technologies,” *International Journal of Public Sector Management*, 32(2):
- Verma , Sanjeev ; Sharma , Rohit ; Deb , Subhamay ; Maitra , Debojit (2021). Artificial intelligence in marketing : Systematic review and future research direction, *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(1): 255-275 .
- Wang, P., Li, S., & Chen, Y. (2020). Cost barriers in AI adoption for small and medium enterprises. *AI & Business Journal*, 6(2), 101–118.
- Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T (2023). Digitalization effect on business performance: Role of business model innovation. ***Sustainability***, **15**(11), 1–22.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D (2017). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.

Wischmeyer, T., & Rademacher, T (Eds.) (2020). *Regulating Artificial Intelligence*. Springer.

Zhang, T., & Chen, L. (2021). Data security and privacy challenges in industrial AI applications. *Journal of Cybersecurity and Data Protection*, 10(3), 77–92.

ثالثاً : مواقع الكترونية:

الاتحاد العام الفلسطيني للأشخاص ذوي الإعاقة (2025). الاتحاد العام للأشخاص ذوي الإعاقة.

تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر عبر الرابط التال: <https://www.popular.org.ps/page-51.html>.

موقع الشركة الوطنية لصناعة الكرتون (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر عبر

الرابط التالي: [./https://nci.ps/ar](https://nci.ps/ar).

موقع شركة الجبريني لمنتجات الألبان، والمواد الغذائية (2025). تم الاطلاع بتاريخ:

2025/03/14، متوفر عبر الرابط التالي: [./https://www.al-jebrini.com](https://www.al-jebrini.com).

موقع شركة الجنيدي لتصنيع الألبان، والمواد الغذائية (2025). تم الاطلاع بتاريخ:

2025/03/14، متوفر عبر الرابط التالي: [./https://nci.ps/ar](https://nci.ps/ar).

موقع شركة القسراوي التجارية، والصناعية (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر

عبر الرابط التالي: <http://www.qasrawi.ps/aboutu>.

موقع شركة رويال الصناعية، والتجارية (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر

عبر الرابط التالي: <https://royal.ps/ar/about>.

موقع شركة زمزم للصناعات البلاستيكية (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر

عبر الرابط التالي: <https://zmzmco.com/en>.

موقع شركة لورد الصناعية، والتجارية للبلاستيك (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14،

متوفر عبر الرابط التالي: <https://www.lord.ps>.

موقع شركة نخيل فلسطين للاستثمار الزراعي (2025). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14،

متوفر عبر الرابط التالي: <https://nakheelpal.com/ar>.

وزارة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات (2021). تم الاطلاع بتاريخ: 2025/03/14، متوفر

عبر الرابط التالي: <https://www.mtit.pna.ps/Site/New/185>.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بالصورة الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا، والبحث العلمي

تخصص الإدارة الاستراتيجية

حضرة الموظف /الموظفة.....:

تحية طيبة، وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف إلى اثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وذلك استكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير تخصص إدارة استراتيجية، من جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، راجية من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرات بموضوعية، علماً بأن النتيجة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكر لحسن تعاونكم

اعداد الطالبة: هند الجعبري
إشراف : د. فتح الله غانم

الرجاء، وضع الإشارة (x) في المربع المناسب لوضعك:

1_ الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2_ سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

3_ المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4_ التخصص: ☐ هندسة ☐ برمجة، وذكاء اصطناعي ☐ غير ذلك

5_ الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب: ☐ نعم ☐ لا

القسم الثاني: الفقرات

• فقرات الاستبانة : الرجاء، وضع إشارة (x) أمام كل فقرة بما يناسب درجة استجابتك:

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
المتغير المستقل المتعلق باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.						
المجال الأول: التحليلات التنبؤية						
1.	حسّنت التحليلات التنبؤية قدرتنا على توقع الاتجاهات المستقبلية في قطاعنا.					
2.	يساعدنا استخدام التحليلات التنبؤية على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استنارة.					
3.	أدت الرؤى المكتسبة من التحليلات التنبؤية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية في شركتنا.					
4.	نعتمد على التحليلات التنبؤية لتخصيص الموارد، والتخطيط.					
5.	أثرت التحليلات التنبؤية بشكل إيجابي في استراتيجيات المبيعات، والتسويق لدينا.					
6.	يفهم فريقنا كيفية استخدام أدوات التحليلات التنبؤية بفعالية.					
7.	وَقَر تطبيق التحليلات التنبؤية ميزة تنافسية لشركتنا.					

المجال الثاني : خوارزميات التعلم الآلي					
8.	حسنّت خوارزميات التعلم الآلي عمليات اتخاذ القرار لدينا.				
9.	نجحنا في دمج خوارزميات التعلم الآلي في أنظمتنا الحالية.				
10.	حسنّ استخدام التعلم الآلي جهودنا في تطوير المنتجات، والابتكار.				
11.	كان تدريب الموظفين على أدوات التعلم الآلي فعالاً في تعزيز قدرات فريقنا.				
12.	أدّت خوارزميات التعلم الآلي إلى فهم أفضل للعملاء، وتفاعل أفضل معهم.				
13.	نرى فوائد ملموسة من استخدام التعلم الآلي في عملياتنا.				
14.	أحدث إدخال التعلم الآلي تحولاً في عملية التخطيط الاستراتيجي لدينا.				
المجال الثالث : أدوات الأتمتة					
15.	خفّضت أدوات الأتمتة بشكل كبير المهام المتكررة داخل مؤسستنا.				
16.	أدّى تطبيق أدوات الأتمتة إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة لدينا.				
17.	حسنّت الأتمتة دقة، واتساق عملياتنا التجارية.				
18.	تبني موظفونا استخدام أدوات الأتمتة في مهامهم اليومية.				
19.	شهدنا انخفاضاً في تكاليف التشغيل بفضل الأتمتة.				
20.	أتاحت أدوات الأتمتة لفريقنا، وقتاً للتركيز على التخطيط الاستراتيجي، والابتكار.				
21.	كان تأثير الأتمتة في أدائنا العام إيجابياً.				
المجال الرابع: منصات تحليل البيانات					
22.	ثُرودنا منصة تحليل البيانات لدينا برؤى قيّمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.				
23.	نستخدم منصات تحليل البيانات بفعالية لمراقبة اتجاهات السوق، والأداء.				
24.	سهّلت منصة تحليل البيانات التعاون بين مختلف الإدارات.				
25.	نتلقى تقارير آنية، وذات صلة من منصة تحليل البيانات لدينا.				
26.	حسنّ تطبيق منصة تحليل البيانات من قدرتنا على تحديد				

					فرص النمو.	
					فريقنا مُدرَّب تدريبًا جيدًا على استخدام منصة تحليل البيانات لقيادة المبادرات الاستراتيجية.	27.
					عزز دمج تحليلات البيانات في ممارساتنا الإدارية مكانتنا التنافسية.	28.
المجال الخامس: أنظمة دعم القرار: هي أنظمة معلوماتية محوسبة، أو مبرمجة تُصمم لمساعدة المستخدمين، خاصةً صناع القرار في المؤسسات، على اتخاذ قرارات أكثر فعالية، ودقة. تعمل هذه الأنظمة على توفير البيانات، والمعلومات اللازمة، بالإضافة إلى أدوات التحليل، والنمذجة، لتسهيل عملية اتخاذ القرار، خاصة في المواقف التي تتطلب تحليلًا معقدًا، أو دراسة عدة سيناريوهات.						
					ساهمت أنظمة دعم القرار بشكل إيجابي في جهودنا للتخطيط الاستراتيجي.	29.
					نعتمد على أنظمة دعم القرار لتقييم سيناريوهات الأعمال المختلفة.	30.
					تُعدّ الرؤى المُستمدة من أنظمة دعم القرار لدينا بالغة الأهمية لاتخاذ قرارات الأعمال الرئيسية.	31.
					أصبحت عملية اتخاذ القرار لدينا أكثر كفاءة بفضل استخدام أنظمة دعم القرار.	32.
					نحن راضون عن دقة التوصيات التي تُقدمها أنظمة دعم القرار لدينا.	33.
					ساعدتنا أنظمة دعم القرار على الاستجابة بشكل أكثر فعالية لتغيرات السوق.	34.
					تحسّنت فعالية إدارتنا الاستراتيجية من خلال استخدام أنظمة دعم القرار.	35.
المتغير التابع المتمثل في : أداء الإدارة الاستراتيجية						
المجال الاول : تحسين عمليات صنع القرار						
					أصبحت عمليات صنع القرار لدينا أكثر كفاءة بفضل دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	36.
					أصبحنا قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل بناءً على رؤى قائمة على البيانات.	37.
					حسّنت المعلومات المتاحة لنا جودة قراراتنا الاستراتيجية.	38.

					39.	قلّلت تطبيقات الذكاء الاصطناعي الوقت اللازم لاتخاذ قرارات مهمة في شركتنا.
					40.	يشعر فريق قيادتنا بثقة أكبر في القرارات المتخذة بمساعدة الذكاء الاصطناعي.
					41.	تحسّن التعاون بين الفرق في صنع القرار باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.
					42.	نراجع، ونستخدم التحليلات باستمرار لتوجيه عمليات صنع القرار لدينا.
المجال الثاني : الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية						
					43.	زادت تطبيقات الذكاء الاصطناعي من كفاءتنا التشغيلية الإجمالية بشكل كبير .
					44.	أدى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى تحسينات ملحوظة في الإنتاجية.
					45.	أصبحت فرقنا قادرة على إنجاز المهام بسرعة أكبر بفضل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي.
					46.	نواجه أخطاءً، وحالات عدم كفاءة أقل في العمليات منذ اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي.
					47.	ساهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تبسيط عمليات سير العمل لدينا بفعالية.
					48.	تحسنت إنتاجية الموظفين بشكل ملحوظ منذ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
					49.	سمح لنا استخدام الذكاء الاصطناعي بتحسين استخدام مواردنا في العمليات.

المجال الثالث : مقاييس الأداء المالي:						
					50.	تحسنت هوامش ربحنا منذ تطبيق تطبيقات الذكاء الاصطناعي في استراتيجياتنا.
					51.	لاحظنا نموًا كبيرًا في الإيرادات يُعزى إلى المبادرات القائمة على الذكاء الاصطناعي.
					52.	أثر الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي على إدارة التكاليف،

					والاستدامة المالية.	
					أظهرت المقاييس المالية لشركتنا اتجاهًا إيجابيًا بفضل دمج الذكاء الاصطناعي.	53.
					نستخدم تحليلات الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة ميزانيتنا، وتوقعاتنا.	54.
					أصبحت عمليات إعداد التقارير المالية أكثر قوة مع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.	55.
					ارتفع عائد استثمارنا نتيجةً لتطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي.	56.
المجال الرابع : القدرة التنافسية في السوق						
					تحسنت القدرة التنافسية لشركتنا في السوق بفضل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	57.
					أصبحنا في وضع أفضل مقارنةً بالمنافسين بفضل الرؤى التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي.	58.
					يساعدنا الذكاء الاصطناعي على تحديد فرص الأسواق الناشئة، والاستفادة منها بفعالية.	59.
					عزز تطبيق الذكاء الاصطناعي قدرتنا على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق.	60.
					نمت حصتنا السوقية نتيجةً لدمج الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات أعمالنا.	61.
					ثُمكنا الرؤى المُستندة إلى الذكاء الاصطناعي من الحفاظ على ميزة تنافسية في قطاعنا.	62.
					عززت المبادرات التي اتخذناها من خلال الذكاء الاصطناعي سمعة علامتنا التجارية في السوق.	63.
المجال الخامس : رضا العملاء، وتفاعلهم						
					تحسنت مستويات رضا عملائنا منذ استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملياتنا.	64.
					تحسنت سرعة خدمة العملاء وجودتها لدينا بفضل دمج الذكاء الاصطناعي.	65.
					نستخدم الذكاء الاصطناعي بنشاط لتحليل آراء العملاء، وتعزيزها لتحقيق التحسين المستمر.	66.

					67. ثُمَكُنَّا تَطْبِيقَاتِ الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ مِنْ تَخْصِيسِ تَفَاعُلَاتِنَا مَعَ عَمَلَاتِنَا بِفَعَالِيَّةٍ أَكْبَرَ .
					68. نَتَلَقَّى آرَاءَ إِيْجَابِيَّةٍ مِنْ عَمَلَاتِنَا حَوْلَ خِدْمَاتِنَا/مُنْتَجَاتِنَا الْمُحَسَّنَةِ بِالذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ .
					69. ثُمَكُنَّا أَدَوَاتِ الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ مِنْ فَهْمِ تَفْضِيلَاتِ الْعَمَلَاءِ، وَسُلُوكِيَّاتِهِمْ بِشَكْلِ أَفْضَلِ .
					70. اِزْدَادُ تَفَاعُلِ الْعَمَلَاءِ بِفَضْلِ الرُّؤْيِ الْمُكْتَسَبَةِ مِنْ تَحْلِيلَاتِ الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ .
المجال السادس: معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات					
					71. حَفَزَ دَمَجُ الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ الْإِبْتِكَارَ فِي عَمَلِيَّاتِ تَطْوِيرِ مُنْتَجَاتِنَا .
					72. تُشَجِّعُ شَرِكَتُنَا التَّجْرِبَ، وَالْإِبْتِكَارَ بِمُسَاعَدَةِ تَطْبِيقَاتِ الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ .
					73. لَقَدْ أَدَّى اسْتِخْدَامُ الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ إِلَى تَغْيِيرِ نَهْجِنَا فِي تَطْوِيرِ الْمُنْتَجَاتِ/الْخِدْمَاتِ الْجَدِيدَةِ .
					74. اِزْدَادُ مَعْدَلِ الْإِبْتِكَارِ فِي خِدْمَاتِنَا بِشَكْلِ مَلْحُوظٍ مِنْذُ تَطْبِيقِ الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ .
					75. ثَوَّجَهُ الرُّؤْيُ الْمُسْتَدَّةُ إِلَى الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ جُهُودَ الْبَحْثِ، وَالتَّطْوِيرِ لِدِينَا بِفَعَالِيَّةٍ، مِمَّا يُؤَدِّي إِلَى إِبْتِكَارَاتٍ نَاجِحَةٍ .
					76. سَهَّلَتْ تَطْبِيقَاتِ الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ التَّفَكِيرَ الْإِبْدَاعِيَّ، وَالْإِبْتِكَارَ دَاخِلَ فَرْقِنَا .
					77. أَصْبَحْنَا قَادِرِينَ عَلَى طَرَحِ مُنْتَجَاتٍ جَدِيدَةٍ فِي السُّوقِ بِسُرْعَةٍ أَكْبَرَ بِفَضْلِ تَقْنِيَّاتِ الذِّكَاءِ الاصْطِنَاعِيِّ .

و لكم جزيل الشكر

ملحق رقم (2): الاستبانة بالصورة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا، والبحث العلمي

تخصص الإدارة الاستراتيجية

حضرة الموظف /الموظفة.....:

تحية طيبة، وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف إلى اثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية في محافظات جنوب الضفة الغربية، وذلك استكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير تخصص إدارة استراتيجية ، من جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، راجية من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرات بموضوعية، علماً أن النتيجة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكر لحسن تعاونكم

اعداد الطالبة: هند الجعبري
إشراف : د. فتح الله غانم

الرجاء، وضع الإشارة (X) في المربع المناسب لوضعك:

1_ الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2_ سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

3_ المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4_ التخصص: ☐ هندسة ☐ برمجة، وذكاء اصطناعي ☐ غير ذلك

5_ الحصول على دورات تدريبية في الذكاء الاصطناعي، والحاسوب: ☐ نعم ☐ لا

• فقرات الاستبانة : الرجاء، وضع إشارة (X) أمام كل فقرة بما يناسب درجة استجابتك:

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
المتغير المستقل المتعلق باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.						
المجال الأول: التحليلات التنبؤية: هي فرع من فروع تحليل البيانات يعتمد على استخدام تقنيات إحصائية ، ورياضية، بالإضافة إلى خوارزميات الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، لاستخلاص نماذج، وتنبؤات حول الأحداث المستقبلية بناءً على البيانات التاريخية.						
1	حسّنت التحليلات التنبؤية قدرتنا على توقع الاتجاهات المستقبلية في قطاعنا.					
2	يساعدنا استخدام التحليلات التنبؤية على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استنارة.					
3	أدت الرؤى المكتسبة من التحليلات التنبؤية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية في شركتنا.					
4	نعتمد على التحليلات التنبؤية لتخصيص الموارد، والتخطيط.					
5	أثرت التحليلات التنبؤية بشكل إيجابي على استراتيجيات المبيعات، والتسويق لدينا.					
6	يفهم فريقنا كيفية استخدام أدوات التحليلات التنبؤية بفعالية.					
7	وفّر تطبيق التحليلات التنبؤية ميزة تنافسية لشركتنا.					

المجال الثاني : خوارزميات التعلم الآلي: هي مجموعة من التقنيات، والإجراءات الحسابية التي تُستخدم لتمكين الأنظمة الحاسوبية من "التعلم" من البيانات، وتحسين أدائها بمرور الوقت دون الحاجة إلى برمجة صريحة. يتمثل الهدف الأساسي لهذه الخوارزميات في استخلاص الأنماط، والعلاقات المفيدة من البيانات، ثم استخدام هذه الأنماط لاتخاذ قرارات، أو إجراء تنبؤات حول بيانات جديدة.					
8.	حسّنت خوارزميات التعلم الآلي عمليات اتخاذ القرار لدينا.				
9.	نجحنا في دمج خوارزميات التعلم الآلي في أنظمتنا الحالية.				
10.	حسن استخدام التعلم الآلي جهودنا في تطوير المنتجات، والابتكار.				
11.	كان تدريب الموظفين على أدوات التعلم الآلي فعالاً في تعزيز قدرات فريقنا.				
12.	أدّت خوارزميات التعلم الآلي إلى فهم أفضل للعملاء، وتفاعل أفضل معهم.				
13.	نرى فوائد ملموسة من استخدام التعلم الآلي في عملياتنا.				
14.	أحدث إدخال التعلم الآلي تحولاً في عملية التخطيط الاستراتيجي لدينا.				
المجال الثالث : أدوات الأتمتة: هي برامج، أو أنظمة تُستخدم لتقليل التدخل البشري في تنفيذ المهام الروتينية، أو المتكررة. يتم تصميم هذه الأدوات لتحسين الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء البشرية، مما يتيح للشركات، والأفراد التركيز على المهام الأكثر تعقيداً، وإبداعاً.					
15.	خفّضت أدوات الأتمتة بشكل كبير المهام المتكررة داخل مؤسستنا.				
16.	أدّى تطبيق أدوات الأتمتة إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة لدينا.				
17.	حسّنت الأتمتة دقة، واتساق عملياتنا التجارية.				
18.	تبني موظفونا استخدام أدوات الأتمتة في مهامهم اليومية.				
19.	شهدنا انخفاضاً في تكاليف التشغيل بفضل الأتمتة.				
20.	أتاحت أدوات الأتمتة لفريقنا، وقتاً للتركيز على التخطيط الاستراتيجي، والابتكار.				
21.	كان تأثير الأتمتة على أدائنا العام إيجابياً.				
المجال الرابع: منصات تحليل البيانات: هي أدوات، أو أنظمة برمجية مصممة لجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها من مصادر مختلفة بهدف استخلاص رؤى قابلة للتنفيذ. تعمل هذه المنصات، وهي برمجيات تعمل، وتقدم خدماته عبر					

الانترنت على تمكين المستخدمين من فهم الأنماط، والاتجاهات في البيانات، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة.					
22.	تُزودنا منصة تحليل البيانات لدينا برؤى قيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.				
23.	نستخدم منصات تحليل البيانات بفعالية لمراقبة اتجاهات السوق، والأداء.				
24.	سهلت منصة تحليل البيانات التعاون بين مختلف الإدارات.				
25.	ننتقى تقارير آنية، وذات صلة من منصة تحليل البيانات لدينا.				
26.	حسن تطبيق منصة تحليل البيانات من قدرتنا على تحديد فرص النمو.				
27.	فريقنا مُدرَّب تدريباً جيداً على استخدام منصة تحليل البيانات لقيادة المبادرات الاستراتيجية.				
28.	عزز دمج تحليلات البيانات في ممارساتنا الإدارية مكانتنا التنافسية.				
المجال الخامس: أنظمة دعم القرار: هي أنظمة معلوماتية محوسبة، أو مبرمجة تُصمم لمساعدة المستخدمين، خاصةً صناع القرار في المؤسسات، على اتخاذ قرارات أكثر فعالية، ودقة. تعمل هذه الأنظمة على توفير البيانات، والمعلومات اللازمة، بالإضافة إلى أدوات التحليل، والنمذجة، لتسهيل عملية اتخاذ القرار، خاصة في المواقف التي تتطلب تحليلاً معقداً، أو دراسة عدة سيناريوهات.					
29.	ساهمت أنظمة دعم القرار بشكل إيجابي في جهودنا للتخطيط الاستراتيجي.				
30.	نعتمد على أنظمة دعم القرار لتقييم سيناريوهات الأعمال المختلفة.				
31.	تُعَدّ الرؤى المُستمدة من أنظمة دعم القرار لدينا بالغة الأهمية لاتخاذ قرارات الأعمال الرئيسية.				
32.	أصبحت عملية اتخاذ القرار لدينا أكثر كفاءة بفضل استخدام أنظمة دعم القرار.				
33.	نحن راضون عن دقة التوصيات التي تُقدمها أنظمة دعم القرار لدينا.				
34.	ساعدتنا أنظمة دعم القرار على الاستجابة بشكل أكثر فعالية لتغيرات السوق.				

					35. تحسّنت فعالية إدارتنا الاستراتيجية من خلال استخدام أنظمة دعم القرار.
المتغير التابع المتمثل في : أداء الإدارة الاستراتيجية					
المجال الاول : تحسين عمليات صنع القرار: هو مفهوم يشير إلى تطبيق التقنيات، والأدوات، والمنهجيات لجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وفعالية. الهدف الأساسي من هذا التحسين هو تعزيز جودة القرارات، وتقليل الوقت، والجهد اللازمين لاتخاذها، وضمان أن تكون القرارات مبنية على بيانات دقيقة، وتحليل دقيق.					
					36. أصبحت عمليات صنع القرار لدينا أكثر كفاءة بفضل دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
					37. أصبحنا قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل بناءً على رؤى قائمة على البيانات.
					38. حسّنت المعلومات المتاحة لنا جودة قراراتنا الاستراتيجية.
					39. قلّلت تطبيقات الذكاء الاصطناعي الوقت اللازم لاتخاذ قرارات مهمة في شركتنا.
					40. يشعر فريق قيادتنا بثقة أكبر في القرارات المتخذة بمساعدة الذكاء الاصطناعي.
					41. تحسّن التعاون بين الفرق في صنع القرار باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.
					42. نراجع، ونستخدم التحليلات باستمرار لتوجيه عمليات صنع القرار لدينا.
المجال الثاني : الكفاءة، والإنتاجية التشغيلية: هي مقياس يعكس مدى جودة استخدام الموارد (مثل الوقت، المال العمالة، المواد) لتحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة، أو النظام. بمعنى آخر، هي القدرة على إنتاج السلع، أو تقديم الخدمات بأقل قدر ممكن من الهدر، والتكاليف، مع الحفاظ على جودة المنتجات، أو الخدمات.					
					43. زادت تطبيقات الذكاء الاصطناعي من كفاءتنا التشغيلية الإجمالية بشكل كبير.
					44. أدى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى تحسينات ملحوظة في الإنتاجية.
					45. أصبحت فرقنا قادرة على إنجاز المهام بسرعة أكبر بفضل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي.
					46. نواجه أخطاءً، وحالات عدم كفاءة أقل في العمليات منذ

					اعتماد أدوات الذكاء الاصطناعي.
47.					ساهمت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تبسيط عمليات سير العمل لدينا بفعالية.
48.					تحسنت إنتاجية الموظفين بشكل ملحوظ منذ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
49.					سمح لنا استخدام الذكاء الاصطناعي بتحسين استخدام مواردنا في العمليات.

المجال الثالث : مقاييس الأداء المالي: هي أدوات، أو مؤشرات تُستخدم لتقييم الوضع المالي لشركة، أو منظمة، وتحليل مدى تحقيقها لأهدافها المالية. يتم استخدام هذه المقاييس لتوفير رؤية، واضحة حول أداء الأعمال من حيث الربحية، الكفاءة التشغيلية، السيولة، والاستدامة المالية. تعتمد هذه المقاييس على البيانات المالية مثل القوائم المالية (الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية)، وتُستخدم من قبل الإدارة، المستثمرين، والمحللين لاتخاذ قرارات استراتيجية.

50.					تحسنت هوامش ربحنا منذ تطبيق تطبيقات الذكاء الاصطناعي في استراتيجياتنا.
51.					لاحظنا نمواً كبيراً في الإيرادات يُعزى إلى المبادرات القائمة على الذكاء الاصطناعي.
52.					أثر الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي في إدارة التكاليف، والاستدامة المالية.
53.					أظهرت المقاييس المالية لشركتنا اتجاهاً إيجابياً بفضل دمج الذكاء الاصطناعي.
54.					نستخدم تحليلات الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة ميزانيتنا، وتوقعاتنا.
55.					أصبحت عمليات إعداد التقارير المالية أكثر قوة مع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.
56.					ارتفع عائد استثمارنا نتيجةً لتطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي.

المجال الرابع : القدرة التنافسية في السوق: هي قدرة الشركة، أو المؤسسة على تقديم منتجات، أو خدمات تتميز عن منافسيها، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يمنحها ميزة تنافسية تمكنها من جذب حصة سوقية أكبر، والحفاظ عليها. تعتمد هذه القدرة على عوامل مثل الجودة، التكلفة، الابتكار، الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء.

57.	تحسنت القدرة التنافسية لشركتنا في السوق بفضل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.				
58.	أصبحنا في وضع أفضل مقارنةً بالمنافسين بفضل الرؤى التي توفرها تقنيات الذكاء الاصطناعي.				
59.	يساعدنا الذكاء الاصطناعي على تحديد فرص الأسواق الناشئة، والاستفادة منها بفعالية.				
60.	عزز تطبيق الذكاء الاصطناعي قدرتنا على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق.				
61.	نمت حصتنا السوقية نتيجةً لدمج الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات أعمالنا.				
62.	ثُمكنا الرؤى المُستندة إلى الذكاء الاصطناعي من الحفاظ على ميزة تنافسية في قطاعنا.				
63.	عززت المبادرات التي اتخذناها من خلال الذكاء الاصطناعي سمعة علامتنا التجارية في السوق.				
المجال الخامس : رضا العملاء، وتفاعلهم: هو مقياس يعكس مدى رضا العملاء عن المنتجات، أو الخدمات التي تقدمها الشركة، ومدى تفاعلهم مع العلامة التجارية. يُعدُّ رضا العملاء مؤشراً رئيسياً على جودة المنتج، أو الخدمة، ومدى توافقها مع توقعات العملاء، بينما يشير التفاعل إلى مستوى المشاركة، والانخراط الذي يبديه العملاء مع الشركة من خلال قنوات التواصل المختلفة مثل، وسائل التواصل الاجتماعي، الاستبيانات، أو التعليقات.					
64.	تحسنت مستويات رضا عملائنا منذ استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملياتنا.				
65.	تحسنت سرعة خدمة العملاء وجودتها لدينا بفضل دمج الذكاء الاصطناعي.				
66.	نستخدم الذكاء الاصطناعي بنشاط لتحليل آراء العملاء، وتعزيزها لتحقيق التحسين المستمر.				
67.	ثُمكنا تطبيقات الذكاء الاصطناعي من تخصيص تفاعلاتنا مع عملائنا بفعالية أكبر.				
68.	ننتقي آراءً إيجابية من عملائنا حول خدماتنا/منتجاتنا المُحسنة بالذكاء الاصطناعي.				
69.	ثُمكنا أدوات الذكاء الاصطناعي من فهم تفضيلات العملاء، وسلوكياتهم بشكل أفضل.				
70.	ازداد تفاعل العملاء بفضل الرؤى المُكتسبة من تحليلات				

					الذكاء الاصطناعي.
المجال السادس: معدلات الابتكار في المنتجات/الخدمات: هي مدى قدرة الشركة، أو المؤسسة على تطوير منتجات، أو إطلاق خدمات جديدة، ومبتكرة، أو تحسين المنتجات، والخدمات الحالية بشكل يلبي احتياجات السوق المتغيرة، ويخلق قيمة مضافة للعملاء.					
					71. حفّز دمج الذكاء الاصطناعي الابتكار في عمليات تطوير منتجاتنا.
					72. تُشجّع شركتنا التجريب، والابتكار بمساعدة تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
					73. لقد أدى استخدام الذكاء الاصطناعي إلى تغيير نهجنا في تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة.
					74. ازداد معدل الابتكار في خدماتنا بشكل ملحوظ منذ تطبيق الذكاء الاصطناعي.
					75. تُوجّه الرؤى المُستندة إلى الذكاء الاصطناعي جهود البحث، والتطوير لدينا بفعالية، مما يؤدي إلى ابتكارات ناجحة.
					76. سهّلت تطبيقات الذكاء الاصطناعي التفكير الإبداعي، والابتكاري داخل فرقنا.
					77. أصبحنا قادرين على طرح منتجات جديدة في السوق بسرعة أكبر بفضل تقنيات الذكاء الاصطناعي.

أسئلة مفتوحة:

1. هل يمكنك، وصف أي تجارب، أو أمثلة محددة أثرت فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل كبير في عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركتك؟

.....

.....

.....

2. برأيك، ما أهم التحديات التي تواجهها شركتك عند دمج الذكاء الاصطناعي في عملياتها، وكيف تعتقد أنه يمكن معالجة هذه التحديات؟

.....
.....
.....

3. كيف ترى دور الذكاء الاصطناعي في تشكيل مستقبل الإدارة الاستراتيجية في شركتك، وفي القطاع ككل؟

.....
.....
.....

4. ما المزايا، أو التحسينات الإضافية التي لاحظتها في أداء شركتك، التي تعزوها إلى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، التي تتجاوز المجالات التي يغطيها الاستبيان؟

.....
.....
.....

5. هل لديك أي اقتراحات لتعزيز فعالية أدوات الذكاء الاصطناعي في مؤسستك، وخاصة فيما يتعلق بتحسين أداء الإدارة الاستراتيجية؟

.....
.....
.....

6. هل يوجد قوانين، أو تعليمات تنظم استخدام ادوات الذكاء الاصطناعي في الشركة، وما هي ؟

.....
.....
.....

و لكم جزيل الشكر

ملحق رقم (3): اسماء المحكمين الاستبانة

الرقم	اسم الدكتور	الجامعة
1	د. شاهر عبيد	القدس المفتوحة
2	د. محمد عمرو	القدس المفتوحة
3	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
4	د. فضل عيده	القدس المفتوحة
5	د. وسام شمروخ	بوليتكنك فلسطين
6	د. فادي حرز الله	جامعة فلسطين التقنية خضوري
7	د. رسلان محمد/ اقتصاد	القدس المفتوحة
8	د. عبد القادر دراويش	القدس المفتوحة
9	د. بلال عمرو	جامعة الخليل