



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات  
الخلوية الفلسطينية محافظة رام الله والبيرة نموذجاً

**The Relationship Between Strategic Intelligence and  
Competitive Advantage in Palestinian Cellular  
Telecommunications Companies: Ramallah and Al-Bireh  
Governorate as a Case Study**

إعداد:

محمود حسن شحدة الشريف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

كانون أول 2025



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات  
الخلوية الفلسطينية محافظة رام الله والبيرة نموذجاً

**The Relationship Between Strategic Intelligence and  
Competitive Advantage in Palestinian Cellular  
Telecommunications Companies: Ramallah and Al-Bireh  
Governorate as a Case Study**

إعداد:

محمود حسن شحدة الشريف

بإشراف:

أ.د. فتح الله غانم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

كانون أول 2025

## قرار لجنة المناقشة

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية  
الفلسطينية محافظة رام الله والبيرة نموذجاً

### The Relationship Between Strategic Intelligence and Competitive Advantage in Palestinian Cellular Telecommunications Companies: Ramallah and Al-Bireh Governorate as a Case Study

إعداد:

محمود حسن شحادة الشريف

بإشراف:

أ.د. فتح الله غانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 17 /12/ 2025

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الصفة

مكان العمل

الاسم

مشرفاً ورئيساً

جامعة القدس المفتوحة

أ.د. فتح الله غانم

ممتحن داخلي

جامعة القدس المفتوحة

د. محمد إشتيوي

ممتحن خارجي

جامعة القدس المفتوحة

د. فواز بدوي

## التفويض والإقرار

أنا الموقع أدناه محمود حسن الشريف؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بعنوان "العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية محافظة رام الله والبيرة نموذجاً"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم : محمود حسن شحدة الشريف

الرقم الجامعي: 0330012010081

التوقيع: 

التاريخ: 2025/12/17م

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

الرحمة لشهدائنا الأبرار، والحرية لأسرانا البواسل، والعز والفخار لأهلنا في غزة العزة، الذين تفوقوا في الصمود والشهامة.

أهدي حصاد ما زرته في سنين طويلة في سبيل العلم إلى والديَّ العظيمين، اللذين تعبوا واجتهدوا وبذلا كل ما بوسعهما لأصل إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى أخي الغالي وخليبي الوفي عمار، الذي كان سنداً ووعوئاً لي في كل خطوة من حياتي، ووقوفه بجانبني كان دائماً مصدر قوة وطمأنينة.

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى نصيبي الأجل في هذه الدنيا، إلى زوجتي ورفيقة الدرب ومهجة القلب.

وإلى شقيقتي العزيزات، اللواتي كنّ دائماً جنبي وسنداً لي في كل مرحلة.

الباحث:

محمود الشريف

## الشكر والتقدير

أشكر الله العظيم، رب العرش الكريم، الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، وما توفيقني إلا بفضلته، عليه توكلت وإليه أستند، إنه نعم المولى ونعم النصير، وصلى الله على سيدنا محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

واعتزافاً بالفصل لمن أفادوني بعلمهم وخبرتهم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان، والتقدير والمحبة، إلى أساتذتي الكرام جميعاً، وأخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور فتح الله غانم، الذي كان مثلاً للصبر والإرشاد، وقدم لي الدعم والتوجيه المستمر في مراحل إعداد هذه الرسالة، فكان خير معين لي في سبيل الوصول إلى هذا الإنجاز، سائلاً الله أن يبارك جهوده ويجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للجنة المناقشة، ممثلةً بالدكتور محمد إشتيوي مناقشا داخلياً، والدكتور فواز بدوي مناقشا خارجياً، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتهما القيمة، سائلاً المولى عز وجل أن يديم عليهما الصحة والعافية ويجزيهما خير الجزاء عني.

وأنتدم بالشكر للعاملين جميعاً في جامعة القدس المفتوحة، وخصوصاً كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، على دعمهم ومساندتهم المستمرة، والتي ساعدت على إنجاز هذا العمل.

الباحث:

محمود الشريف

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع  | الرقم        |
|--------|--|--------------|
| أ      | قرار لجنة المناقشة                               | -            |
| ب      | التفويض والإقرار                                 | -            |
| ت      | الإهداء  | -            |
| ث      | الشكر والتقدير                                   | -            |
| ح      | قائمة المحتويات                                  | -            |
| د      | قائمة الجداول                                    | -            |
| د      | قائمة الأشكال                                    | -            |
| د      | قائمة الملاحق                                    | -            |
| ذ      | الملخص (باللغة العربية)                          | -            |
| ر      | (English Summary) Abstract                       | -            |
| 1      | خلفية الدراسة ومشكلتها                           | الفصل الأول  |
| 1      | المقدمة  | 1.1          |
| 2      | مشكلة الدراسة وأسئلتها                           | 1.2          |
| 4      | أهداف الدراسة                                    | 1.3          |
| 5      | فرضيات الدراسة                                   | 1.4          |
| 6      | أهمية الدراسة                                    | 1.5          |
| 7      | حدود الدراسة                                     | 1.6          |
| 7      | مصطلحات الدراسة                                  | 1.7          |
| 8      | متغيرات الدراسة                                  | 1.8          |
| 9      | أنموذج الدراسة                                   | 1.9          |
| 10     | الإطار النظري والدراسات السابقة                  | الفصل الثاني |
| 10     | المقدمة  | 2.1          |
| 11     | المراجعات الأدبية                                | 2.2          |
| 11     | الذكاء الاستراتيجي                               | 2.1.1        |
| 31     | الميزة التنافسية                                 | 2.1.2        |
| 44     | العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية | 2.1.3        |
| 47     | شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية               | 2.1.4        |
| 48     | البيئة التنظيمية والرقمية للقطاع                 | 2.1.4.2      |
| 50     | الدور الاستراتيجي في التنمية والتحول الرقمي      | 2.1.4.5      |
| 52     | الدراسات السابقة                                 | 2.1.5        |

|     |   |              |
|-----|---|--------------|
| 69  | الطريقة والإجراءات                                | الفصل الثالث |
| 69  | المقدمة   | 3.1          |
| 69  | منهجية الدراسة                                    | 3.2          |
| 70  | مجتمع وعينة الدراسة                               | 3.3          |
| 70  | مجتمع الدراسة                                     | 3.1.1        |
| 70  | حجم العينة  | 3.1.2        |
| 70  | أسلوب المعاينة                                    | 3.1.3        |
| 71  | إجراءات جمع البيانات                              | 3.1.4        |
| 71  | وصف خصائص عينة الدراسة                            | 3.4          |
| 74  | مصادر الدراسة                                     | 3.5          |
| 75  | أداة الدراسة                                      | 3.6          |
| 77  | صدق وثبات أداة الدراسة                            | 3.7          |
| 77  | صدق المحتوى (Content Validity)                    | 3.7.1        |
| 77  | ثبات أداة الدراسة (Reliability)                   | 3.7.2        |
| 79  | المعالجات الإحصائية والبرامج المستخدمة            | 3.8          |
| 81  | عرض نتائج الدراسة                                 | الفصل الرابع |
| 81  | المقدمة   | 4.1          |
| 82  | تحليل متغيرات الدراسة ومؤشراتها                   | 4.2          |
| 82  | تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الذكاء الإستراتيجي | 4.2.1        |
| 84  | تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية   | 4.2.2        |
| 86  | التحليل الأولي للبيانات                           | 4.3          |
| 87  | تحليل بيانات الدراسة                              | 4.4          |
| 88  | تقييم نموذج القياس (Measurement Model)            | 4.4.1        |
| 97  | تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model)          | 4.4.2        |
| 109 | الخلاصة   | 4.5          |
| 110 | تفسير النتائج ومناقشتها                           | الفصل الخامس |
| 110 | المقدمة   | 5.1          |
| 110 | مناقشة النتائج                                    | 5.2          |
| 113 | التوصيات  | 5.3          |
| 114 | مقترحات الدراسة                                   | 5.4          |
| 115 | المصادر والمراجع                                  | 5.5          |
| 115 | المراجع باللغة العربية                            | 5.5.1        |
| 117 | المراجع باللغة الإنجليزية                         | 5.5.2        |

## قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 72     | الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة  | 3.1   |
| 76     | درجات مقياس ليكرت الخماسي   | 3.2   |
| 78     | معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا                                     | 3.3   |
| 83     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي | 4.1   |
| 84     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية   | 4.2   |
| 89     | نتائج التشبعات الخارجية (Outer Loadings)  | 4.3   |
| 91     | نتائج الموثوقية المركبة ومعامل كرونباخ ألفا لعوامل نموذج الدراسة                    | 4.4   |
| 92     | نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) لعوامل نموذج الدراسة                             | 4.5   |
| 94     | نتائج اختبار التحميلات المتقاطعة  | 4.6   |
| 95     | نتائج اختبار فورنل ولاركر   | 4.7   |
| 96     | نتائج اختبار HTMT   | 4.8   |
| 98     | نتائج معامل التحديد ( $R^2$ )   | 4.9   |
| 99     | نتائج حجم الأثر ( $f^2$ ) للمتغيرات المستقلة  | 4.10  |
| 102    | نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى   | 4.13  |
| 104    | نتائج اختبار الفرضيات الفرعية   | 4.14  |
| 107    | نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية  | 4.15  |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل                            | الرقم |
|--------|----------------------------------|-------|
| 102    | النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة  | 4.1   |
| 103    | النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية | 4.2   |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | الموضوع   | الرقم    |
|--------|-----------|----------|
| 119    | الاستبانة | الملحق أ |

# العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية محافظة رام الله والبيرة نموذجاً

إعداد: محمود حسن شحدة الشريف

بإشراف: أ.د. فتح الله غانم

2026

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. وانطلقت الدراسة من افتراض أن الذكاء الاستراتيجي، بما يتضمنه من أبعاد متمثلة في الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية، يشكل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. استخدم الباحث المنهج الكمي، واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات من موظفي شركتي جوال وأريكو فلسطين في محافظة رام الله والبيرة، كافة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 201، وطبق أسلوب المسح الشامل، وتحليل الاستجابات الصالحة إحصائياً باستخدام النماذج الإحصائية المناسبة. أظهرت نتائج الدراسة أن النموذج التنبؤي للميزة التنافسية كان قوياً، وبلغت قيمة  $R^2 = 0.817$ ، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، والدافعية) تفسر حوالي 82% من التباين في الميزة التنافسية، بينما تبقى 18% غير مفسرة لعوامل أخرى. ومن حيث أثر المتغيرات المستقلة، تبين أن الشراكة والاستشراف هما الأكثر تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية، بينما كانت المتغيرات الأخرى أقل تأثيراً. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز التدريب والابتكار، وتحسين تجربة العملاء، وتوسيع نطاق العمل، ومتابعة التطورات القانونية والسياسية لضمان تعزيز الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، الميزة التنافسية، فلسطين، دراسة حالة.

# **The Relationship Between Strategic Intelligence and Competitive Advantage in Palestinian Cellular Telecommunications Companies: Ramallah and Al-Bireh Governorate as a Case Study**

**Prepared by: Mahmoud Hassan Shehadeh Al-Sharif**

**Supervised by: Prof. Fathallah Ghanem**

**2026**

## **Abstract**

This study aimed to identify the relationship between strategic intelligence and competitive advantage in Palestinian cellular telecommunications companies in the Ramallah and Al-Bireh Governorate. The study was based on the premise that strategic intelligence, encompassing its dimensions of foresight, future vision, systematic thinking, partnership, and motivation, constitutes a modern management approach that contributes to enhancing companies' ability to achieve a sustainable competitive advantage in a dynamic and unstable environment. The researcher employed a quantitative methodology, utilizing a questionnaire to collect data from all employees of Jawwal and Ooredoo. The study sample consisted of 201 individuals, and a comprehensive survey method was used. Statistical validity was analyzed using appropriate statistical models. The results showed that the predictive model for competitive advantage was robust, with an  $R^2$  value of 0.817. This indicates that the independent variables (foresight, future vision, systematic thinking, partnership, and motivation) explain approximately 82% of the variance in competitive advantage, while the remaining 18% remains unexplained by other factors. Regarding the impact of independent variables, partnership and foresight proved to be the most influential in enhancing competitive advantage, while other variables had a lesser impact. Based on these findings, the study recommends strengthening training and innovation, improving customer experience, expanding operations, and monitoring legal and political developments to ensure the enhancement of competitive advantage.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Competitive Advantage, Palestine, CaseStudy.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

يتضمن هذا الفصل مقدمة عامة، ومشكلة الدراسة، ويستعرض التساؤلات والأهمية والأهداف للدراسة، ويبين حدود الدراسة وفرضياتها ومصطلحات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والنموذج الخاص بالمتغيرات.

#### 1.1. المقدمة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحديات متزايدة نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة، والعولمة، والتغيرات الاقتصادية والسياسية، ما أدى إلى ظهور بيئات عمل أكثر ديناميكية وتعقيداً. وأصبح جمع المعلومات وتحليلها واستثمارها استراتيجياً عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات واستدامة أعمالها، وهو ما يبرز دور **الذكاء الاستراتيجي** أداة حديثة لدعم اتخاذ القرار والتخطيط المستقبلي ومواجهة المخاطر المحتملة.

يكتسب الذكاء الاستراتيجي أهميته من قدرته على تعزيز **الميزة التنافسية** للمؤسسات بتمكين الشركات من التميز والابتكار والتكيف السريع مع تغيرات السوق. ويعتمد نجاح شركات الاتصالات على قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة ، وتلبية توقعات العملاء المتزايدة. كما يسهم الذكاء الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرارات المبنية على تحليل المعلومات والاستشراف المستقبلي. ويمثل الاستثمار في تطوير قدرات الذكاء الاستراتيجي عنصراً أساسياً لضمان استدامة الأعمال ، وتحسين الأداء المؤسسي.

تركز هذه الدراسة على العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني بدراسة شركتي "جوال" و"أريدو" في محافظة رام الله والبيرة. وتهدف إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار عملي يمكن للشركتين الاعتماد عليه لتحسين الأداء ، وضمان استدامة الأعمال في ظل التحديات البيئية والسياسية في فلسطين.

## 1.2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتمد الاقتصاد الفلسطيني كثيرا على الاستثمار الخاص محركا أساسيا للنمو والتنمية، على الرغم من التحديات السياسية والاقتصادية المستمرة التي تواجه المنشآت والبنية التحتية (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2025)، ويعد قطاع الاتصالات الخلوية من أبرز القطاعات الحيوية في فلسطين، ويقتصر على شركتي جوال وأريدو ، ويمثل هذا القطاع جزءا مهما من البنية التحتية الاقتصادية ، ويعتمد على الموارد الذاتية في تطوير شبكاته وخدماته (وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، 2025).

يواجه القطاع تحديات متعددة تشمل الموارد المحدودة، والقيود التكنولوجية، وتأخر تحديث البنية التحتية، بما في ذلك تأخر تطبيق تقنيات الجيل الخامس نتيجة قيود الاستيراد والتصدير وارتفاع تكلفة المواد. (World Bank, 2024) كما تتأثر شركات الاتصالات بالتقلبات الاقتصادية والاجتماعية، مثل ضعف القدرة الشرائية للمستهلكين ، وتأثر سلوك المستهلك بعد الأحداث الأخيرة في الضفة وغزة (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2025).

في هذا السياق، يبرز الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة تساعد شركات الاتصالات على جمع المعلومات ، وتحليل الفرص والتهديدات ، ووضع استراتيجيات مرنة للتكيف مع بيئة السوق

المعقدة، بما يسهم في تعزيز قدرتها على المنافسة ، وتحقيق الميزة التنافسية الاستدامة (وزارة الحكم المحلي الفلسطينية, 2025).

سؤال الدراسة الرئيس :

"ما العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الاستشراف، الشراكة، الدافعية) والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين؟ ومنه تندرج الأسئلة الفرعية التي تقسم إلى جوانب وصفية وتحليلية:

أولاً: الأسئلة الوصفية

تهدف إلى توصيف الواقع الحالي لمستوى المتغيرات في الدراسة، مثل قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي، أو الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية:

1- ما مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الاستشراف، الشراكة، الدافعية) في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين؟

2- ما مستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين؟

ثانياً: الأسئلة التحليلية

تهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات، وفهم كيفية ارتباط أبعاد الذكاء الاستراتيجي بأبعاد الميزة التنافسية في بيئة عمل شركات الاتصالات الخلوية.

1- ما العلاقة بين بعد الاستشراف والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين؟

2- ما العلاقة بين بعد الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين؟

3- ما العلاقة بين التفكير المنظم والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين؟

4- ما العلاقة بين الشراكة والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين؟

5- ما العلاقة بين الدافعية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين؟

### 1.3. أهداف الدراسة

1- قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الاستشراف، الشراكة، الدافعية) في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

2- قياس مستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

3- دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

4- تحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالنظم، الشراكة، الدافعية) والميزة التنافسية.

5- الكشف عن الفروق في العاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

#### 1.4. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الاستشراف، الشراكة، الدافعية) والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

#### الفرضيات الفرعية

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الاستشراف والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد التفكير المنظم والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الشراكة والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الدافعية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

6- الفرضية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

### 1.5. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جوانب عملية وأكاديمية عدة ، يمكن تلخيصها في النقاط

التالية:

أهمية عملية للشركات : تساعد نتائج الدراسة شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين على فهم مدى العلاقة ما بين ممارسات الذكاء الاستراتيجي على قدرتها في تعزيز الميزة التنافسية، وما يمكنها من تحسين الأداء، واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.

1- أهمية تطوير استراتيجيات الإدارة: تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية للإدارة العليا حول كيفية استثمار الذكاء الاستراتيجي في التخطيط ، واتخاذ القرارات لضمان تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق في بيئة متغيرة.

2- أهمية أكاديمية وعلمية: تضيف الدراسة إلى المعرفة العلمية حول العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في سياق الشركات الفلسطينية، وتوفر بيانات ميدانية يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية مشابهة.

3- أهمية في دعم صانع القرار: تمكّن الدراسة صناع القرار في الشركات تحديد المجالات التي يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يؤثر فيها مباشرة على الميزة التنافسية، بما يسهم في توجيه الاستثمارات والموارد بأسلوب أكثر كفاءة.

4- أهمية اجتماعية واقتصادية: من خلال تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، تسهم الدراسة في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين ، ودعم نمو القطاع الحيوي، لتحقيق انعكاسات إيجابية على الاقتصاد الفلسطيني عامة .

## 1.6. حدود الدراسة

**الحدود البشرية:** تشير إلى الأشخاص أو المجموعة التي شملتها الدراسة. في هذه الدراسة: موظفو شركات الاتصالات الخلوية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، ويشملون مستويات الإدارات والأقسام المختلفة داخل الشركتين كافة.

**الحدود الزمنية:** تحدد الفترة التي تغطيها الدراسة، أي الفترة التي جرى فيها جمع البيانات وتحليلها من 15 أكتوبر 2023 إلى 15 يناير 2024.

**الحدود الموضوعية:** تتعلق بما تركز عليه الدراسة وما تستثنيه، بتحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية داخل شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، دون التطرق إلى استراتيجيات أو متغيرات خارج نطاق هذه الشركات.

## 1.7. مصطلحات الدراسة

1- **الذكاء الاستراتيجي:** يُعرف الذكاء الاستراتيجي أنه قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعلومات، واتخاذ القرارات التي تمكنها من التكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ،

وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Maccoby, 2015)، وقياس مستوى تطبيق شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية لممارسات الذكاء الاستراتيجي عبر خمسة أبعاد: الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والدافعية، والشراكة.

**2- الميزة التنافسية:** تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص أو القدرات التي تتيح للشركة تقديم منتجات ، أو خدمات تتفوق على منافسيها، مما يمنحها الأفضلية في السوق (Porter, 1985)، وتمثل القدرة الكلية لشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية على التفوق في السوق، ويقاس متغيرا واحدا ويشمل: الحصة السوقية، والمرونة، والوقت والتسليم.

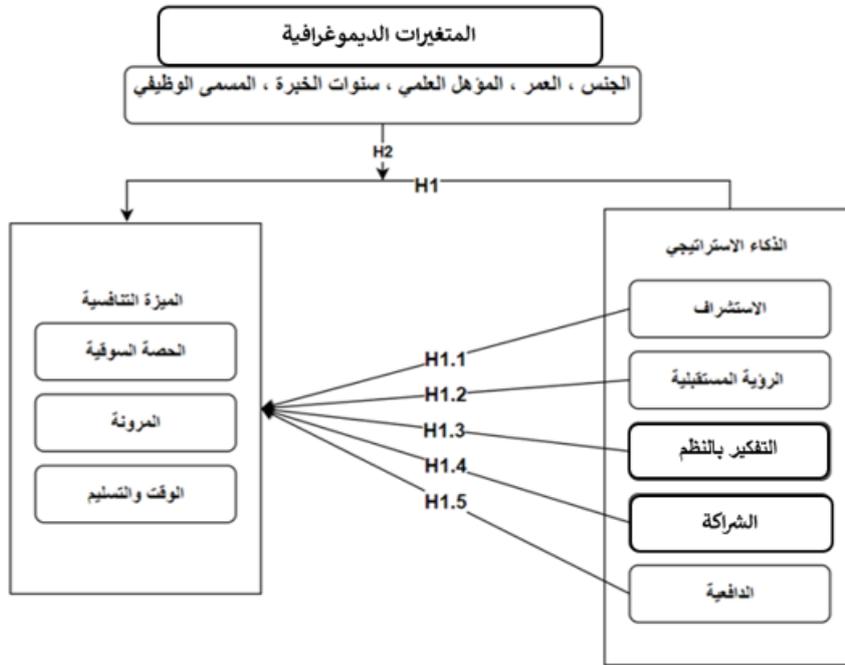
### **1.8. المتغيرات الدراسية**

**المتغير المستقل ، الذكاء الاستراتيجي :** يشمل المتغيرات التالية: الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الاستشراف، الدافعية.

**المتغير التابع ، الميزة التنافسية :** يشمل المتغيرات التالية: الحصة السوقية، المرونة، الوقت والتسليم.

**المتغيرات الديموغرافية ،** ويشمل المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الشركة.

## 1.9. نموذج الدراسة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1. المقدمة

يُعد الفصل الثاني الركيزة العلمية الأساسية التي تستند إليها الدراسة، إذ يهدف إلى بناء قاعدة نظرية متكاملة توضّح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بموضوع البحث، وتحدّد الخلفية العلمية التي ينطلق منها التحليل الميداني لاحقاً؛ وفي ظل ما تشهده البيئات التنظيمية من تحولات متسارعة في مجالات التقنية والمعلومات والاقتصاد، أصبحت المؤسسات المعاصرة بحاجة ماسة إلى أدوات فكرية واستراتيجية تمكّنها من مواجهة التغيرات والتكيف معها بفاعلية، ومن بين هذه الأدوات يبرز الذكاء الاستراتيجي لأنه منظومة فكرية ومعرفية تُمكن المؤسسات من استشراق المستقبل، وتحليل البيئات الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات رشيدة قائمة على المعرفة الدقيقة.

تُعد الميزة التنافسية الغاية النهائية التي تسعى إليها المؤسسات بتوظيف مواردها وكفاءاتها بأفضل أسلوب ممكن لتحقيق التميز والاستدامة في الأداء. ومن هنا، يتناول هذا الفصل العلاقة التكاملية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، بوصفها محوراً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية المعاصرة.

قام الباحث بتقسيم هذه الفصل إلى قسمين؛ القسم الأول: المراجعات الأدبية يستعرض المفاهيم والمكونات النظرية ذات الصلة بالذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، بالإضافة إلى توضيح العلاقة التفاعلية بينهما، في ضوء ما ورد في الأدبيات والدراسات العربية والأجنبية الحديثة، ويشمل ثلاثة محاور أساسية، يتناول المحور الأول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ونشأته وتطوره التاريخي، وأبعاده وعناصره ،

وأهميته، ومجالات تطبيقه، بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات الحديثة (2020-2025)، أما المحور الثاني فيتناول الميزة التنافسية من حيث مفهومها، وأبعادها، ومحدداتها، وأنواعها، وأهميتها في رفع كفاءة المؤسسات، ويركز المحور الثالث على العلاقة التفاعلية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مع تحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذه العلاقة محلياً وعالمياً، وبيان وجهة نظر الباحث فيها؛ وسيستعرض القسم الثاني من الفصل الدراسات السابقة التي تناولت الموضوعات ذات الصلة، مع المقارنة لنتائجها، واستخلاص ما يُفيد الدراسة الحالية من فجوات معرفية واتجاهات بحثية.

## 2.2. المراجعات الأدبية

يتناول هذا القسم الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي من حيث مفهومه، ونشأته وتطوره، وأبعاده، وعناصره الرئيسية، بالإضافة إلى أهم مجالات تطبيقه في الإدارة المعاصرة، تمهيداً لفهم العلاقة التكاملية بينه وبين مفهوم الميزة التنافسية في القسم التالي من الفصل.

### 2.1.1 الذكاء الاستراتيجي

يُعدّ الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة للتحوّلات السريعة في بيئة الأعمال، وتزايد حدة المنافسة العالمية، وقد بات يمثل أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة في التعامل مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، نظرًا لدوره في توجيه القرارات الاستراتيجية اعتمادًا على المعلومات الدقيقة، والتحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية (أبو زنت، 2025).

يعد الذكاء الاستراتيجي منظومة معرفية متكاملة تجمع بين الرؤية المستقبلية والتحليل المنهجي للمعلومات، بهدف صياغة استراتيجيات فعالة تضمن للمؤسسات التكيف مع التغيرات وتحقيق التفوق المستدام (Al-Khawaldeh et al, 2024)، وتشمل هذه المنظومة القدرة على استشرف المخاطر،

والفرص في الوقت نفسه، مما يعزز من مرونة المؤسسة ، ويزيد من كفاءتها التنافسية في بيئة معقدة ومتقلبة (المنزوع، 2020).

ومن هذا المنطلق، يرى الباحث أن تبني المؤسسات الذكاء الاستراتيجي يعد خياراً أساسياً لتعزيز الأداء المؤسسي وبناء الميزة التنافسية، إذ يتيح استثمار المعرفة، وتكامل العمليات التشغيلية والإدارية بأسلوب يرفع القدرة المؤسسية على التكيف المستمر مع التحديات والمتغيرات.

### 2.1.1.1 نشأة الذكاء الاستراتيجي

أولاً: تطور الذكاء الاستراتيجي: من الجذور العسكرية إلى التطبيق المؤسسي

يُعد الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، خاصة في ظل التغيرات السريعة في مجالات التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات، ويعود أصل هذا المفهوم إلى العصور القديمة، حينما أشار المفكر العسكري Sun Tzu في كتابه "فن الحرب" إلى أهمية جمع المعلومات عن العدو أو المنافس في عملية التخطيط الاستراتيجي، مؤكداً أن معرفة العدو والنفس هي أساس النجاح في المعارك (Sun Tzu, 2005).

شهد الذكاء الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً في القرن العشرين، على المستوى الحكومي، فكانت وكالة الاستخبارات الأمريكية من أوائل الجهات التي استخدمت هذا النوع من الاستخبارات لتوقيع اتفاقيات الحد من الأسلحة ، وجمع المعلومات وتحليلها لصالح صانعي القرار السياسي والعسكري. وقد أسهم Sherman Kent، العضو السابق في الوكالة، في تأسيس الإطار العلمي للذكاء الاستراتيجي، مشدداً على أن هذا المجال لا يقتصر على جمع المعلومات، بل يشمل التحليل المنهجي للبيانات، وتحويلها إلى معرفة استراتيجية قابلة للتطبيق لدعم السلام والحرب على حد سواء (Kent, 1949).

مع بداية القرن الحادي والعشرين، توسع استخدام الذكاء الاستراتيجي ليشمل قطاع الأعمال والمؤسسات التجارية، فتأسس ما يُعرف بـ "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" في العديد من المؤسسات في أوروبا وأمريكا، بهدف توعية كبار المسؤولين التنفيذيين وتدريب المديرين على استخدام هذا النوع من الذكاء في القطاعات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والعلمية (Davenport & Harris, 2007)، كما ظهرت شركات خاصة تقدم خدمات استخباراتية استراتيجية تشمل التحليل الاقتصادي، والتنبؤ بسوق الإنتاج، وتوفير المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار، مثل شركة أرمادا التي تقدم خدمات ذكاء الأعمال في مجالات متعددة كالخدمات المالية، والنقل، والرعاية الصحية، وتطوير الخدمات العامة (Fuld, 2010).

واليوم، أصبح منصب مدير الذكاء الاستراتيجي جزءًا من الهيكل التنظيمي في العديد من المؤسسات، ويشرف على فرق من الخبراء التحليليين الذين يساهمون في اتخاذ قرارات استراتيجية مهمة مثل عمليات الاندماج، وتطوير المنتجات، وتخطيط خطوط الإنتاج الجديدة، وهذا يعكس التحول التاريخي للذكاء الاستراتيجي من أداة استخباراتية تقليدية إلى علم شامل يُستخدم في دعم القرار على المستويات المختلفة (Alhamadi, 2020).

يؤكد هذا التطور التاريخي أن الذكاء الاستراتيجي لم يعد أداة لتجميع المعلومات وحسب، بل أصبح منظومة شاملة تجمع بين التحليل المستقبلي، وإدارة المعرفة، ودعم اتخاذ القرار في المؤسسات المعاصرة. في السياق الفلسطيني، يمكن تكييف هذا المفهوم لتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية والإدارية على التنبؤ بالتحويلات، والاستجابة السريعة للأزمات، وتحسين الأداء المؤسسي، وهذا يؤكد أهميته كركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة ديناميكية ومعقدة.

## ثانياً: تطور الذكاء الاستراتيجي كعلم الإدارة

شهد علم الإدارة تطوراً ملحوظاً خلال القرنين العشرين والحادي والعشرين، عندما تحول التركيز من الإدارة التقليدية المبنية على سنوات الخدمة الشخصية والتجريب إلى إدارة قائمة على المعلومات والتحليل الاستراتيجي، ومع ظهور مفهوم الذكاء الاستراتيجي، أصبح بالإمكان رصد الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات منهجياً، وهذا يعزز قدرة المنظمات على التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أوضح Davenport & Harris (2007) أن المؤسسات التي تطبق الذكاء الاستراتيجي تعتمد على التحليلات والبيانات لتحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد أدى ذلك إلى ظهور ممارسات إدارة قائمة على الأدلة (Evidence-Based Management)، تستخدم المعلومات منهجياً لدعم القرارات الإدارية، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو سنوات الخدمة الفردية فقط.

وشهدت الإدارة الحديثة اعتماداً متزايداً على الذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال في القطاع الخاص، فقامت المؤسسات بتوظيف فرق تحليلية متخصصة لمراقبة المنافسين، والتنبؤ بالاتجاهات السوقية، وتقديم توصيات استراتيجية دقيقة، وهذا يساهم في تحسين فعالية اتخاذ القرار وتطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز الميزة التنافسية (Fuld, 2010).

ويُظهر هذا التطور أن الذكاء الاستراتيجي أصبح جزءاً لا يتجزأ من إدارة المعرفة والتحليل الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة، متحولاً من أداة استخباراتية عسكرية إلى علم متكامل يُساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات عبر القطاعات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية.

نشأ الذكاء الاستراتيجي في ثمانينيات القرن الماضي ضمن أدبيات الذكاء التنافسي ، وإدارة المعرفة، وتطور مع توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، وفي العقدين الأخيرين، أصبح أكثر ارتباطاً بالتحليل التنبؤي والذكاء الاصطناعي (Gonzalez & Wulf, 2021)، وتشير (Coles (2023 إلى أن التحول من جمع البيانات إلى "الاستشراف foresight" يمثل المرحلة المتقدمة في تطور المفهوم، فلم يعد التركيز على المعلومات ذاتها، بل على القدرة على فهم الاتجاهات المستقبلية، وتوقع تداعياتها. ويلاحظ الباحث أن تطور الذكاء الاستراتيجي لم يكن مفاهيمياً فقط، بل امتد إلى البنى المؤسسية، إذ بدأت المؤسسات بتأسيس وحدات مختصة بالتحليل الاستراتيجي، وإدارة المعرفة لدعم اتخاذ القرار، وهو ما جعل الذكاء الاستراتيجي اليوم عنصراً محورياً في الحوكمة والابتكار.

### 2.1.1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يُعدّ الذكاء الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال، وزيادة تعقيد الأسواق، فهو يشير إلى قدرة المؤسسات على استشعار التغيرات الداخلية والخارجية، وتحليلها، وتوظيف المعلومات المتاحة في اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة تحقق التفوق والتكيف المستدام (Alhamadi, 2020). ويُنظر إليه منظومة معرفية متكاملة تجمع بين الرؤية المستقبلية والتحليل المنهجي للمعلومات، بهدف صياغة استراتيجيات تمكّن المؤسسات من التكيف مع التغيرات، وتعزيز مرونتها وكفاءتها التنافسية (الحوالدة وآخرون، 2024).

وفي السياق العربي، يُعرف الذكاء الاستراتيجي أنه مجموعة من القدرات التي تمكّن القادة والمؤسسات من استشراف المستقبل ، واتخاذ قرارات قائمة على تحليل علمي ومعرفي للبيئة الداخلية والخارجية، بما يساهم في تعزيز أداء العاملين ، ورفع كفاءة المؤسسة (الحبيب والسلطان، 2019؛ عبد

العال، 2023). كما يُعدّ الذكاء الاستراتيجي أداة أساسية لبناء الميزة التنافسية، خاصة مع تزايد أهمية المعلومات في دعم اتخاذ القرار وتخطيط المستقبل (عبد العال، 2023).

ويشير بعض الباحثين إلى أبعاد إضافية لتطبيق الذكاء الاستراتيجي، فيربطه أبو زنت (2025) بممارسات الاتصال المؤسسي أثناء الأزمات، بينما يرى أبو راشد (2021) أنه امتداد لمفهوم الذكاء الاقتصادي يعتمد على تحليل المعلومات حول المنافسين والبيئة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. كما يوضح عبد السلام (2023) أن الذكاء الاستراتيجي يسهم في توظيف المعلومات الدقيقة في تحليل الأسواق، واتجاهات المنافسين لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ويبين المنزوع (2020) دوره في تمكين المنظمات التعليمية من التنبؤ بالتحوّلات المستقبلية، وتحسين جودة خدماتها بقرارات قائمة على المعرفة.

بعد استعراض هذه التعريفات، يمكن صياغة تعريف للذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي:

الذكاء الاستراتيجي عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى جمع المعلومات وتحليلها واستثمارها في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزز الميزة التنافسية، وتضمن استدامة المؤسسة في بيئة ديناميكية متغيرة.

### 2.1.1.3 أهمية الذكاء الاستراتيجي

تعد أهمية الذكاء الاستراتيجي أداة معرفية واستشرافية تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المعاصرة، وتحقيق التميز عبر التخطيط القائم على المعرفة والرؤية المستقبلية، فالمؤسسات التي تمتلك ذكاءً استراتيجيًا عاليًا تكون أكثر قدرة على رصد المخاطر واستثمار الفرص وتوجيه مواردها بفاعلية (Alhamadi, 2020).

أشار الرشيدى (2023) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يسهم في رفع كفاءة الأداء الاستراتيجي بدعم عملية اتخاذ القرار المبني على التحليل العلمي للمعلومات، لتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في بيئات العمل المتغيرة. وبيّنت حمدان (2019) أن الذكاء الاستراتيجي مكّن شركات التأمين الفلسطينية من التكيف مع الأزمات الاقتصادية عبر تحليل البيئة، واستشراف الاتجاهات المؤثرة في السوق.

وأوضح سالم (2024) أن الذكاء الاستراتيجي يعزز الابتكار التنظيمي بتمكين القادة من اكتشاف فرص التطوير قبل المنافسين، وتحفيز فرق العمل على الإبداع، في حين أكدت حسيني والسايح (2024) أن الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر استغلال المعرفة في صياغة استراتيجيات متقدمة وفعّالة.

ويرى مجلي (2025) أن الذكاء الاستراتيجي لا يقتصر على تحقيق الميزة التنافسية، بل يمتد ليعزز البراعة التنظيمية التي تمكّن المؤسسات من التفاعل السريع مع التغيرات البيئية.

وفي السياق العربي، أشار **Al Khasabah & Al-Badayneh (2025)** إلى أن الذكاء الاستراتيجي يدعم الإبداع والمرونة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية الأردنية، وهو ما يتوافق مع ما ذهب إليه **Al Shawabkeh (2024)** الذي عدّ الذكاء الاستراتيجي أساساً لتحقيق الرشاقة، والتجديد الاستراتيجي في شركات الاتصالات.

أما محلياً، فيوضح أبو زنت (2025) أن الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفلسطينية يمثل أداة لتعزيز إدارة الأزمات، والتواصل الفعّال، ويرى نوري (2023) أن توظيف مخرجات الذكاء الاستراتيجي في العلاقات العامة يسهم في تحسين سمعة المؤسسات، وبناء الثقة مع الجمهور.

يتضح من مجمل الأدبيات أن الذكاء الاستراتيجي يشكل ركيزة أساسية للتخطيط والقيادة الحديثة، إذ يمكن المؤسسات من تحويل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات تخلق القيمة التنظيمية، والتميز المستدام.

#### 2.1.1.4 خصائص الذكاء الاستراتيجي

يختص الذكاء الاستراتيجي بعدد من الخصائص التي تميّزه عن غيره من أنواع الذكاء التنظيمي، إذ يجمع بين التحليل المعرفي، والاستشراف المستقبلي، والتفكير الناظم، والقدرة على تحويل المعرفة إلى قرارات عملية، فهو ذكاء شمولي، تكاملي، واستباقي يعتمد على تحليل البيئة، وتوليد المعرفة، وتوظيفها في صنع القرار.

ويؤكد الجابرية (2017) أن أبرز خصائص الذكاء الاستراتيجي هي قدرته على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، واستشراف المستقبل بجمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالقرارات المصيرية. ويرى الحبيب والسلطان (2019) أن الذكاء الاستراتيجي يمتاز بالمرونة المعرفية، والقدرة على الابتكار، والتفكير الناظم الذي يربط بين المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ويؤكد المنزوع (2020) أن الذكاء الاستراتيجي يتميز بالتحليل المعمق للبيئة التعليمية والإدارية الذي يتيح التنبؤ بالتحويلات المستقبلية، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. أما سالم (2024) فيوضح أن الذكاء الاستراتيجي ليس أداة للمعلومات فحسب، بل هو منهج فكري يركز على التحليل المتكامل بين البيانات والحدس الاستراتيجي، فيجعله سمة قيادية ترتبط مباشرة بفاعلية الأداء المؤسسي.

ويضيف عبد العال (2023) أن المؤسسات ذات الذكاء الاستراتيجي العالي تمتلك قدرة على إدارة المعرفة وتوظيفها في رفع كفاءة العمليات التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويشير عبد

السلام (2023) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يتميز أيضًا بقدرته على التحول السريع من التحليل إلى القرار، مع ضمان الاتساق بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف التنفيذية.

بعد مراجعة الأدبيات الحديثة، يمكن تصنيف خصائص الذكاء الاستراتيجي إلى محورين رئيسيين يعكسان الجانب الفكري والسلوكي، والجانب الإجرائي والتطبيقي للمؤسسات، ويوضح هذا التصنيف طبيعة الذكاء الاستراتيجي منظومة متكاملة تجمع بين التحليل، والتنبؤ، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعّالة

### أولاً: الخصائص الفكرية والسلوكية

ويقصد بها الكيفية التي ويؤثر فيها الذكاء الاستراتيجي على العقلية والسلوك المؤسسي، أي أنها القدرات الذهنية والاتجاهات الفكرية، وتشمل خاصية الاستباقية حول قدرة المؤسسة على التنبؤ المبكر بالتغيرات والتحديات قبل وقوعها، ووضع سيناريوهات استباقية للتعامل معها ( حمدان، 2019)، وخاصة التحليل المنظومي، ويقصد بها القدرة على الربط بين الأحداث والظواهر ضمن رؤية شمولية تتيح فهم العلاقات المتبادلة بين مكونات النظام التنظيمي والبيئة المحيطة (الحبيب والسلطان، 2019)، وتعني خاصية المرونة القدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة، وتعديل الاستراتيجيات بما يتناسب مع الظروف الجديدة (حمدان، 2019)، أما خاصية المعرفة التنبؤية فتعني القدرة على بناء قرارات قائمة على المعرفة المتراكمة، والبيانات التاريخية والمستقبلية في آن واحد (عبد العال، 2023)، وأخيرًا خاصية الاستدامة ويقصد بها القدرة على دعم القرارات طويلة الأمد التي تحقق التميز المستمر للمؤسسة بممارسات مستدامة معرفيًا وتنظيميًا (عبد السلام، 2023).

## ثانياً: الخصائص الإجرائية والتحليلية

هذه الخصائص تصف كيفية تطبيق الذكاء الاستراتيجي عملياً في المؤسسة، أي العمليات، الإجراءات، واستخدام البيانات، وتشمل الخصائص التالية: خاصية الإدراك ، وتشخيص التغيرات الداخلية والخارجية ، وتتجلى هذه الخاصية في قدرة الذكاء الاستراتيجي على تحليل البيئة التنظيمية، ورصد العوامل الاقتصادية، والتقنية، والسياسية، والاجتماعية، وتأثيرها في الأداء المؤسسي (حمدان، 2019). أما خاصية جمع البيانات ذات المعنى فهي القدرة على جمع معلومات دقيقة وموثوقة ذات صلة مباشرة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها، بما يضمن اتخاذ قرارات قائمة على أدلة (أبو راشد، 2021). وتقوم خاصية تنظيم وهيكلية البيانات بتنظيم البيانات وتصنيفها وفق أنظمة معلوماتية واضحة تسهل الوصول إليها وتحليلها بفعالية، وهذا يعزز دقة التنبؤات ويقلل من الضوضاء المعلوماتية (الشوابكة، 2019)، وتعني خاصية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات القدرة على تحليل البيانات وتفسيرها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام عبر أدوات مثل تحليل الاتجاهات و، نمذجة السيناريوهات المستقبلية (حمدان، 2019). وفيما يتعلق بخاصية الابتكار والتكيف فتعني القدرة على استشراف الفرص والتحديات المستقبلية، لتمكين المؤسسة من تطوير حلول مبتكرة واستراتيجيات مرنة (أبو راشد، 2021). وتتمحور خاصية التركيز على الميزة التنافسية حول تعزيز التميز المؤسسي بتحديد نقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص، والحد من التهديدات (الشوابكة، 2019). وتهدف خاصية التعلم المؤسسي إلى تطوير الوعي الجمعي بتسجيل المعلومات وتحليلها وتداولها بين وحدات المؤسسة، وهذا يرسخ ثقافة التعلم التنظيمي المستمر (حمدان، 2019)، وأخيراً تزود خاصية السرعة والدقة في اتخاذ القرار صانعي القرار بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، مما يقلل الأخطاء ويرفع فعالية القرارات الاستراتيجية (أبو راشد، 2021).

يتضح بعد ذلك أن الذكاء الاستراتيجي يمثل منظومة معرفية وسلوكية متكاملة تجمع بين التحليل العميق، والمرونة، والاستباقية، وتقوم على تحويل البيانات إلى معرفة استراتيجية قابلة للتنفيذ. اعتماداً على ما سبق تُعد خصائص الذكاء الاستراتيجي من أهم المقومات التي تجعل المؤسسة قادرة على البقاء والمنافسة في بيئة ديناميكية ومعقدة، إذ يتكامل الإدراك التحليلي مع التفكير المستقبلي لصياغة قرارات رشيدة وفعّالة، بمعنى أن التحليل الحالي يعطيك فهم الواقع، والتفكير المستقبلي يوجّهك نحو ما يجب فعله، ومعاً يضمنان أن القرارات صائبة وناجحة على المدى الطويل.

### 2.1.1.5 أبعاد الذكاء الاستراتيجي

تتعدد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأدبيات المعاصرة فتشمل القدرة على التفكير المتكامل، والاستشراف، والتحليل، والشراكة، مما يمكّن المؤسسات من التكيف مع بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة (أبو زنت، 2025). ويشير الاستشراف إلى قدرة المؤسسة على توقع المستقبل المحتمل، وتصور السيناريوهات البديلة، وهو بعد جوهري في الذكاء الاستراتيجي لأنه يسمح للمؤسسة بالاستعداد للتغيرات قبل وقوعها (حمدان، 2019). ويرى عبد العال (2023) أن الاستشراف يمثل البوابة الأولى لاتخاذ القرار الذكي الذي يوازن بين المخاطر والفرص، كما يؤكد سالم (2024) أن القادة ذوي التفكير الاستشرافي أكثر قدرة على تحقيق الابتكار التنظيمي واستدامة الأداء في البيئات المتقلبة.

ويقصد بالتفكير الناظم القدرة على ربط المعلومات الجزئية ضمن إطار كلي منظم يعكس فهماً متماسكاً للبيئة والعلاقات المتبادلة بين عناصرها (الرشيدي، 2023). ويشير الحبيب والسلطان (2019) إلى أن التفكير الناظم هو الأساس في بناء قرارات استراتيجية منسقة تتجنب التشتت الإداري. كما أوضح أبو زنت (2025) أن التفكير الناظم يُعد سمة قيادية تمكّن متخذي القرار من رؤية الترابط بين الأزمات التعليمية والبيئة التنظيمية، ما يعزز فاعلية الاستجابة المؤسسية.

وتتمثل الرؤية المستقبلية في امتلاك المؤسسة أو القائد صورة واضحة عن الاتجاهات طويلة الأمد التي يجب أن تسير نحوها المؤسسة ، بما يتيح توجيه الموارد واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تعزز التفوق المؤسسي والاستدامة (المنزوع). ويرى Lesca & Lesca (2011) أن الرؤية المستقبلية هي عنصر يميز المؤسسات القادرة على تحويل التحديات إلى فرص. كما أكد المنزوع (2020) أن وضوح الرؤية المستقبلية يساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية عبر تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق.

وتُعد الشراكة بعدًا أساسيًا يعكس قدرة المؤسسة على التفاعل مع الأطراف الداخلية والخارجية لتبادل المعرفة والمعلومات الاستراتيجية، لتعزيز القدرة على صياغة استراتيجيات مرنة، واتخاذ قرارات مستنيرة (حسيني والسايح، 2024). ويؤكد نوري (2023) أن بناء علاقات تشاركية فعالة يساهم في تعزيز التنافسية المؤسسية، ويشير أبو راشد (2021) إلى أن الشراكة المعرفية في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية تتيح تبادل الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي بما يدعم القرارات المشتركة. كما أضاف AI- (2024) Khawaldeh et al. أن مشاركة المعلومات بين مؤسسات الاتصالات الأردنية وسّعت من قدرتها على التنبؤ بالمخاطر وصياغة استراتيجيات مرنة.

تشير الدافعية إلى القوى الداخلية للشخص التي تحفز الفرد على القيام بسلوك معين، وتحدد شدة استمرارية السلوك الطوعي، وتُعد الدافعية المحرك الرئيس الذي يلهم الشخص تبني سلوكيات مناسبة لتنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية ، وتحقيق أهداف معينة لتلبية حاجة أو توقعات المحفز (صالح وعلي، 2017).

في ضوء ذلك، تمثل هذه الأبعاد منظومة متكاملة تتيح للمؤسسة قراءة بيئتها ، وفهم اتجاهات المستقبل ، واتخاذ قرارات مبنية على المعرفة، وهو ما يدعم قدرتها على النمو، والتأقلم مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

### 2.1.1.6 مبادئ الذكاء الاستراتيجي

ناقش الباحثون والمختصون مبادئ عدة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي، وحددوا أبعاده ومكوناته بما يضمن فعاليته في دعم المؤسسات وصناع القرار. ومن أبرز هذه المبادئ ما أشار إليه AI- (2024) Khawaldeh et al.، والذي يمكن تلخيصه في ثلاثة مبادئ أساسية:

1- دعم صناع القرار الرئيسيين وتمكينهم استراتيجياً: يشير هذا المبدأ إلى أن الذكاء الاستراتيجي يجب أن يكون أداة فعالة لدعم صناع القرار الرئيسيين في أداء دورهم الاستراتيجي. ويعني ذلك أن المعلومات والتحليلات المقدمة يجب أن تكون قابلة للتكيف وفقاً لاحتياجات المستفيدين، سواء في التخطيط بعيد المدى، أو إدارة الأزمات، أو اتخاذ القرارات اليومية. كما يضمن هذا المبدأ أن يكون الذكاء الاستراتيجي جزءاً من عملية صنع القرار، وليس مجرد جمع معلومات دون سياق.

2- المراقبة والتحليل المستمر للقضايا الاستراتيجية: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يقوم الذكاء الاستراتيجي بمراقبة وتحليل القضايا الاستراتيجية باستمرار، مع تتبع المؤشرات ذات الصلة بنتائج التغيرات المفاجئة والطويلة الأمد. ويهدف هذا إلى تشخيص التغيرات المستقبلية المحتملة، وتمكين المؤسسة من التكيف الاستباقي مع أي تحولات في بيئتها الداخلية والخارجية. هذا يرفع قدرة المؤسسة على التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي بأسلوب أكثر دقة وفعالية .

3- تنسيق الذكاء الاستراتيجي داخل مركز المنظمة: يشدد هذا المبدأ على أهمية تنسيق أنشطة الذكاء الاستراتيجي ضمن مركز المنظمة، وتحليل وتفسير المعلومات المهمة والملائمة لصانعي

القرار. ويعني ذلك أن جمع البيانات فقط غير كافٍ، بل يجب أن تتحقق هيكلية المعلومات بطريقة تتيح فهم الاتجاهات الاستراتيجية والتحديات والفرص، وهذا يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة.

يمكن اعتبار هذه المبادئ أنها مجموعة من القواعد التوجيهية التي تنظم عمل الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة، لضمان جمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية بطريقة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحسن القدرة التنبؤية والتخطيطية للمؤسسة.

يتضح مما سبق، أن هذه المبادئ تمثل الأساس التطبيقي لتنفيذ أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة (الرؤية المستقبلية، التفكير الناظم، الاستشراف، الشراكة، والدافعية)، بمعنى تحويل كل بعد نظري إلى ممارسة فعلية؛ إذ تُوجّه الممارسات المؤسسية نحو الاستخدام الأمثل للمعلومات والمعرفة في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### 2.1.1.7 مكونات الذكاء الاستراتيجي

يتكوّن الذكاء الاستراتيجي من مجموعة مترابطة من المكونات، والعناصر التكاملية التي تمكّن المؤسسة من فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وتحويل المعرفة إلى قرارات استراتيجية فعّالة. وتتمثل أبرز هذه المكونات فيما يلي:

يمثل الاستشعار والتحليل البيئي القدرة على مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باستمرار بهدف رصد التغيرات والاتجاهات التي قد تؤثر في أدائها الاستراتيجي. ويشمل تحليل العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية لتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية (زايد، 2020)، ويسهم الاستشعار البيئي في توفير معلومات دقيقة تدعم التخطيط الاستراتيجي، وتمكّن القادة من التنبّه المبكر للتغيرات، وما تقدم يمنح المؤسسة مرونة عالية في الاستجابة والتكيف.

يركز الاستبصار والإدراك الاستراتيجي على تحويل البيانات إلى معرفة استراتيجية عبر تحليل المؤشرات الراهنة ، واستشراف المستقبل، وصياغة سيناريوهات بديلة تمكّن من اتخاذ قرارات استباقية مدروسة، ويشير (Coles 2023) إلى أن الإدراك الاستراتيجي هو عملية دمج وتحليل البيانات النوعية والكمية للوصول إلى رؤية شاملة تتيح اكتشاف الفرص والمخاطر قبل وقوعها، ويُمكن هذا المكون القادة من تطوير تفكير استباقي يقوم على الفهم العميق للبيئة ، وتوقع اتجاهاتها المستقبلية، بدل الاكتفاء بردود الفعل على الأحداث.

تمثل إدارة المعرفة الركيزة التنظيمية للذكاء الاستراتيجي، إذ تشمل جمع البيانات وتحليلها وتخزينها ، ونشرها داخل المؤسسة بما يضمن تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة، وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق (أبو زنت، 2025)، وتسهم إدارة المعرفة في الربط بين الذكاء الفردي والمؤسسي، وتدعم عملية اتخاذ القرار بتوثيق الدروس التنظيمية ، وتعزيز التعلم المؤسسي.

أما الذكاء التنافسي فيركز على تحليل المنافسين واستراتيجياتهم وفهم نقاط القوة والضعف لديهم ، واستشراف الفرص في السوق (الحوالدة وآخرون، 2024)، ويساعد هذا المكون المؤسسة على تطوير استراتيجيات فعّالة لمواجهة المنافسة، وتعزيز موقعها السوقي، فترتفع قدرتها على التميز والابتكار.

ويرتبط الوعي التنظيمي التفكير الناظم بقدرة المؤسسة على تشخيص مواردها وإمكاناتها الداخلية، بما في ذلك الأفراد، والعمليات، والثقافة التنظيمية (Coles, 2023) ، ويساعد هذا الوعي في مواءمة القدرات الداخلية مع المتغيرات الخارجية لتحقيق أهداف واقعية ومتوازنة، أما التفكير الناظم، فيُعنى بفهم العلاقات المتشابكة بين عناصر المؤسسة وبيئتها الخارجية، ما يتيح نظرة كلية متكاملة تساعد على اتخاذ قرارات شاملة ومترابطة. ويسهم ذلك في تعزيز الابتكار وتحسين استراتيجيات التكيف مع التغيرات البيئية.

وأخيرًا، تمثل الاستجابة الاستراتيجية المكون التنفيذي للذكاء الاستراتيجي، إذ تُحوّل نتائج التحليل والاستبصار إلى قرارات فعلية قابلة للتطبيق. وتشمل هذه العملية تحديد أولويات العمل، واتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للمخاطر والفرص، وتنفيذ الخطط عبر أدوات دعم القرار الحديثة (Coles, 2023)، وتضمن هذه الاستجابة أن يكون الذكاء الاستراتيجي عمليًا وفعّالًا، وليس مجرد تحليل نظري، ويسهم ذلك في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على المنافسة في بيئات ديناميكية.

يرى الباحث أن التفاعل بين هذه المكونات يشكّل منظومة ديناميكية تجعل من الذكاء الاستراتيجي أداة متكاملة للتحليل، والتخطيط، والتنفيذ. فالاستشعار البيئي يتيح فهم البيئة، والاستبصار يوجّه الرؤية المستقبلية، وإدارة المعرفة تنظّم المعلومات، والذكاء التنافسي يوجّه القرارات السوقية، في حين يضمن التفكير الناظم والوعي التنظيمي التناسق الداخلي، وتُترجم الاستجابة الاستراتيجية هذه المعرفة إلى قرارات واقعية قابلة للتطبيق. ومن ثم، يمكن القول إن فعالية الذكاء الاستراتيجي لا تتحقق إلا بتكامل هذه المكونات في دورة مستمرة من التعلم والتحليل والتخطيط والتنفيذ.

#### **2.1.1.8 الدور التنظيمي للذكاء الاستراتيجي**

يؤدي الذكاء الاستراتيجي دورًا محوريًا في دعم المؤسسات على المستويات كافة بتمكينها من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واستشراف الاتجاهات المستقبلية، وصياغة قرارات فعّالة تعزز الأداء والقدرة التنافسية. ويتجسد هذا الدور في وظائف تنظيمية مترابطة عدة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، أبرزها ما يلي:

أولًا: الذكاء الاستراتيجي عاملاً محفزاً للتغيير التنظيمي: يُعد الذكاء الاستراتيجي أحد أهم المحركات الأساسية لعمليات التغيير داخل المؤسسات، إذ يتيح للقادة ممارسة الإدارة من الخارج إلى

الداخل، عبر تحليل البيئة الخارجية واستخلاص المعلومات المتعلقة بالفرص والتهديدات قبل اتخاذ القرارات الداخلية (Davenport & Harris, 2007؛ Pauker, 2001).

وبهذا الدور، يصبح الذكاء الاستراتيجي وسيلة لتبني رؤية مستقبلية واضحة، وتحسين الأداء العام عبر تعزيز الابتكار في صياغة استراتيجيات التغيير، فترتفع قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق التحسين المستمر في بيئة عملها.

ثانياً: الذكاء الاستراتيجي أداة تنافسية: يشكّل الذكاء الاستراتيجي أداة رئيسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستخدام المعلومات والتحليلات الدقيقة في صياغة الخطط والسياسات، واتخاذ القرارات في بيئة ديناميكية متغيرة. فهو يمكّن المؤسسات من متابعة التطورات في السوق، والتقنيات والاتجاهات العالمية، وتحديد أفضل البدائل الاستراتيجية لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات (أبو راشد، 2021؛ Maccoby, 2015).

أشارت دراسة حسيني والسايح (2024) إلى أن تطبيق الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز بالجزائر أسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أوضحت دراسة الشمري وآخرين (2021) أن المؤسسات التي تتبنى الذكاء الاستراتيجي تتميز بقدرتها على التحليل العميق للبيئة، والتكيف السريع مع المتغيرات، فتنعزز استدامة تنافسياتها.

وفي السياق الفلسطيني، أكد أبو راشد (2021) أن اعتماد المنظمات غير الحكومية على الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي مكّنها من تحسين جودة الخدمات وتعزيز مكانتها التنافسية.

واتفقت دراستا Saem (2024) و Al Khasabah & Al-Badayneh (2025) أن الذكاء الاستراتيجي يسهم في تحفيز الإبداع التنظيمي عبر استشراف الفرص الجديدة، واتخاذ قرارات مبتكرة تدعم النمو المؤسسي، وأوضحت مجلي (2025) في دراستها حول البنوك المصرية أن الذكاء

الاستراتيجي يعزز البراعة التنظيمية التي ترفع مستوى المرونة في مواجهة التحديات ، وتحقق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: الذكاء الاستراتيجي آلية لتحسين الأداء المؤسسي: يُعد الذكاء الاستراتيجي عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي عبر ربط المعلومات بالقرار، وتحويل المعرفة إلى استراتيجيات واقعية قابلة للتطبيق (سيني والسايح، 2024). فبحسب عبد العال (2023)، فإن المؤسسات التي توظف الذكاء الاستراتيجي في التخطيط واتخاذ القرار تستطيع تعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتطوير كفاءات العاملين بالتعلم والتحليل الاستراتيجي المستمر.

وفي القطاع التعليمي، أظهرت دراسة أبو زنت (2025) أن الذكاء الاستراتيجي ساعد في إدارة الأزمات التعليمية، وتحسين الاتصال المؤسسي في فترات الطوارئ، وهذا عزز قدرة المؤسسات التعليمية على الاستمرار، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وخلصت دراسات المنزوع (2020) وإدريس (2023) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يرفع جودة الخدمات التعليمية والإدارية عبر اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على تحليل علمي للبيئة الداخلية والخارجية.

رابعاً: الذكاء الاستراتيجي ركيزة للتميز والابتكار: تؤكد الأدبيات أن الذكاء الاستراتيجي لا يقتصر على دوره التحليلي، بل يتعداه ليصبح إطاراً شاملاً لتحفيز الإبداع التنظيمي، واستدامة التميز (حسيني والسايح، 2024). فالمؤسسات التي تمتلك قدرات في الاستشراف، والتفكير الناظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة الفاعلة، تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات والتكيف معها، واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة ( أبو زنت، 2025). علاوة على ذلك، فإن الشراكة الفاعلة داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية تعزز قدرة المنظمة على تبادل المعلومات وتحويلها إلى استراتيجيات قابلة للتطبيق، ويسهم ذلك اتخاذ قرارات مستنيرة ومرنة (حسيني والسايح، 2024).

يساعد الذكاء الاستراتيجي على التنبؤ بالتغيرات البيئية ، والتفاعل معها بفعالية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المعرفة والتحليل العلمي، وتحقيق الميزة التنافسية بتطوير الأداء المؤسسي وتحفيز الابتكار، بالإضافة إلى تعزيز البراعة التنظيمية ، وزيادة المرونة في مواجهة الأزمات (حسيني والسايح، 2024).

بناء على ما سلف يمثل الذكاء الاستراتيجي أداة قيادية شاملة تربط بين المعرفة، والقرارات، والأداء، والابتكار. فهو يمكّن المؤسسات من تحويل البيانات إلى رؤى استراتيجية، والمخاطر إلى فرص، والمنافسة إلى تميز مستدام. ومن ثم، يُعد الذكاء الاستراتيجي ركيزة أساسية للقيادة الحديثة، والإدارة الفعالة في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.

### 2.1.1.9 مجالات تطبيق الذكاء الاستراتيجي

يُعد الذكاء الاستراتيجي من الأدوات الإدارية متعددة الاستخدامات التي تمتد تطبيقاتها إلى القطاعات التنظيمية المختلفة ، نظرًا لمرونته وقدرته على التكيف مع طبيعة المؤسسة وبيئتها التشغيلية (Alhamadi, 2020). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن أبرز مجالات تطبيقه تتمثل فيما يلي:

يُستخدم أساساً في التخطيط الاستراتيجي، فيساعد المؤسسات على صياغة الخطط والسياسات طويلة المدى عبر تحليل الاتجاهات البيئية ، واستشراف التحديات المستقبلية، بما يضمن اتخاذ قرارات قائمة على المعرفة (حسيني والسايح، 2024).

يؤدي الذكاء الاستراتيجي دورًا مهمًا في إدارة الأزمات والمخاطر، إذ يمكن المؤسسات على التنبؤ بالأزمات المحتملة ، ووضع سيناريوهات استباقية لإدارتها، وهذا يقلل من آثارها، ويزيد من جاهزية المؤسسة للتعامل مع المفاجآت (المنزوع، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، يسهم الذكاء الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية عبر اكتشاف الكفاءات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، بتحليل المهارات وتحديد احتياجات التدريب المستقبلية، وتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة (عبد العال، 2023).

ويستخدم الذكاء الاستراتيجي أيضًا في التسويق والابتكار، إذ يُمكن المؤسسات من تحليل سلوك المستهلكين، ومراقبة اتجاهات السوق، فيساعدها في تطوير منتجات جديدة، واستراتيجيات تسويقية مبتكرة تحقق ميزة تنافسية (مجلي، 2025).

ويُمثل محورًا أساسيًا في إدارة المعرفة والتحول الرقمي، بدمج أدوات التحليل الذكي والذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، وتقييم الأداء التنظيمي (Coles, 2023).

ويُستخدم الذكاء الاستراتيجي في العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، إذ يتيح تحليل اتجاهات الرأي العام، وصياغة رسائل اتصال فاعلة تعزز الصورة الذهنية للمؤسسة، وتدعم بناء الثقة مع الجمهور (أبو زنت، 2025).

يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يُمثل إطارًا تطبيقيًا شاملاً يعزز كفاءة التخطيط وصنع القرار عبر المستويات الإدارية المختلفة، ويُعد أداة رئيسة لتحقيق التميز والاستدامة في المؤسسات المعاصرة.

## 2.1.2 الميزة التنافسية

### 2.1.2.1 نشأة الميزة التنافسية وتطورها

تُعدّ الميزة التنافسية (**Competitive Advantage**) من المفاهيم المركزية في الفكر الإداري والاقتصادي الحديث، إذ نشأت في منتصف القرن العشرين مع التحولات الكبرى في بيئة الأعمال والتنافس الصناعي، وارتبطت بتطور الفكر الاستراتيجي في الإدارة (Alhamadi, 2020).

وقد شكّلت أعمال **Chandler (1962)** و **Ansoff (1965)** نقطة البداية في التفكير المؤسسي المنهجي حول كيفية تحقيق التفوق في بيئة تنافسية معقدة، فقد أكد **Chandler (1962)** في دراسته التاريخية حول "الاستراتيجية والبنية التنظيمية" أن الأداء المؤسسي الفعال يرتكز على التوافق بين الاستراتيجية (**Strategy**) والهيكل التنظيمي (**Structure**)، معتبراً أن نجاح المؤسسات الصناعية الكبرى آنذاك كان نتيجة اعتمادها على استراتيجيات نمو مبنية على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

أما **Ansoff (1965)**، فكان من أوائل من قدّموا نظرية متكاملة حول التخطيط الاستراتيجي وأهمية المواءمة بين الفرص البيئية والقدرات التنظيمية، مؤكداً أن الميزة التنافسية تنشأ عندما تتمكن المؤسسة من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة مبدعة ؛ لاغتنام الفرص قبل المنافسين. وقد أسس هذا التوجه لما يُعرف لاحقاً بالمدخل التحليلي في الإدارة الاستراتيجية.

وجاء التحول الجوهرى في المفهوم مع إسهامات **Porter (1980-1985)**، الذي وضع الأساس العلمي الأكثر رسوخاً في دراسة المنافسة في كتابه "**Competitive Strategy**" (1980)، و"**Competitive Advantage**" (1985)، فطوّر نموذج القوى الخمس (**Five Forces Model**) الذي يحدد مصادر التهديد ، والفرص في البيئة التنافسية (المنافسون الجدد، الموردون، المشترين،

البداية، شدة المنافسة داخل الصناعة)، كما طرح تحليل سلسلة القيمة (**Value Chain Analysis**) لتوضيح كيفية خلق القيمة داخل المؤسسة عبر أنشطتها المختلفة، مبيّنًا أن الميزة التنافسية تتحقق في استراتيجية من ثلاث استراتيجيات عامة: القيادة بالتكلفة (**Cost Leadership**)، والتميز (**Differentiation**)، والتركيز (**Focus**)، وبذلك تحولت الميزة التنافسية من مفهوم نظري اقتصادي إلى إطار عملي يستخدم لتفسير تفوق المؤسسات في الأسواق العالمية.

وفي التسعينيات، تطوّر المفهوم باتجاه ما يُعرف بـ نظرية الموارد (**Resource-Based View**) التي قدّمها **Barney** (1991) التي ترى أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق فقط من البيئة الخارجية، بل من امتلاك المؤسسة لموارد داخلية ذات خصائص قيمة (**Valuable**) نادرة (**Rare**)، يصعب تقليدها (**Inimitable**)، ومنظمة جيدًا (**Organized**)، وهي ما يُعرف اختصارًا بإطار **VRIO** (عبد العال، 2023).

فتح هذا التحول الباب أمام مفهوم المعرفة التنظيمية والابتكار التي تعدّ مصادر غير مادية للميزة التنافسية، وهو ما أكدته دراسات عربية حديثة مثل دراسة عبد العال (2023)، ودراسة حسيني والسايح (2024) التي أبرزت دور القدرات الفكرية والبشرية في تعزيز استدامة التفوق التنافسي في البيئات العربية.

مع دخول القرن الحادي والعشرين، شهدت العولمة تسارعًا ملحوظًا، وتعمّقًا في تأثيراتها في أسواق المال والأعمال، بالتوازي مع التحول الرقمي الذي غير جذريًا أدوات الإدارة واستراتيجيات التنافس (World Bank, 2024). لم يعد التميز المؤسسي يعتمد على الكلفة أو الحجم فقط، بل أصبح الابتكار (**Innovation**)، والمرونة التنظيمية (**Agility**)، والتحول الرقمي (**Digital**)

(Transformation) عوامل محورية لتعزيز القدرة التنافسية، مع استمرار أهمية الكفاءة التشغيلية ، وإدارة الموارد التي تعد عوامل أساسية في تحقيق الأداء المستدام (Alhamadi, 2020).

وتشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2025) أن المؤسسات الفلسطينية التي تبنت التحول الرقمي واستراتيجيات التعلم التنظيمي استطاعت تحسين كفاءتها التنافسية على الرغم من محدودية الموارد ، باستثمار المعرفة وتكامل الأنشطة التشغيلية والإدارية. يُعزى ذلك إلى أن دمج التكنولوجيا الحديثة مع التعلم المؤسسي يزيد قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية السريعة، ويحول القيود المادية إلى فرص لتطوير الأداء والابتكار، وهذا يبرز أهمية النظر إلى الميزة التنافسية التي تعد عملية ديناميكية، وليست مجرد امتلاك موارد ثابتة.

وبذلك، يمكن القول إن مفهوم الميزة التنافسية لم يكن ثابتاً، بل تطور تدريجياً تبعاً لتحولات الفكر الإداري والاقتصادي وبيئات الأعمال، وهو ما تؤكد الدراسات التي تناولت تطور الاستراتيجيات التنافسية عبر الزمن ويمكن تحليلها كالتالي :

ففي المرحلة الاقتصادية-الصناعية التي سادت خلال منتصف القرن العشرين، انصب التركيز على الكفاءة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتعظيم المخرجات بوصفها المصدر الرئيس لتحقيق التفوق المؤسسي، وذلك في ظل بيئات مستقرة نسبياً وأسواق محدودة المنافسة (Alhamadi, 2020).

أما المرحلة الاستراتيجية-التنظيمية، فقد تبلورت مع تطور الفكر الإداري وازدياد حدة المنافسة، حينما انتقل الاهتمام نحو صياغة الاستراتيجيات ، وبناء القدرات التنظيمية والموارد الداخلية بوصفها مصدراً للتفوق طويل الأمد بحسن تنظيمها واستثمارها بما يدعم الأداء المستدام (Al-Khawaldeh et al., 2024).

وفي المرحلة الرقمية-المعرفية المعاصرة، ارتبطت الميزة التنافسية بإدارة المعرفة، والابتكار، والتحول الرقمي، واستثمار التكنولوجيا بوصفها محركات أساسية للتفوق والاستدامة، خاصة في البيئات الديناميكية التي تتسم بعدم اليقين ، وتسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية (World Bank , 2024).

واستنتج الباحث أن التطور التاريخي يُبرز أن الميزة التنافسية لم تعد تقتصر على التفوق في التكلفة أو الجودة فقط، بل أصبحت منظومة شاملة تجمع بين التحليل الاقتصادي، والإبداع المعرفي، والقدرة التنظيمية على التكيف المستمر، وهو ما يجعلها ركيزة أساسية لبقاء المؤسسات ونموها في بيئات عالمية متغيرة .

### 2.1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

تُعدّ الميزة التنافسية (Competitive Advantage) من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر، إذ تشير إلى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها وقدراتها بطريقة تمكنها من تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين في بيئة تتسم بشدة المنافسة وعدم الاستقرار (Alhamadi, 2020).

وتتحقق هذه الميزة عندما تنجح المؤسسة في تقديم قيمة مضافة حقيقية لعملائها، ناتجة عن الاستخدام الكفء للموارد، وتكامل القدرات التنظيمية والمعرفية، بما يصعب على المؤسسات المنافسة تقليده أو تعويضه (Al-Khawaldeh et al., 2024).

ترتبط الميزة التنافسية بالقدرة على الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات البيئية والتكنولوجية بتطوير ممارسات تنظيمية مرنة تدعم الاستدامة ،وتعزز الموقع التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل (Alhamadi, 2020).

يوضح Grant (2019) أن الميزة التنافسية "ليست مجرد تفوق مؤقت، و"المهارات والقدرات الديناميكية للمؤسسة هي مصدر استدامة الميزة التنافسية إذا أمكن تجديدها وتعديلها وفق البيئات المتغيرة، بل إن الميزة التنافسية استمرار المنظمة في تحقيق عوائد تفوق المتوسط عبر تطوير قدرات ديناميكية تؤهلها للتكيف مع بيئة متغيرة".

أما في السياق العربي، فقد عرّفها عبد العال (2023) أنها الخصائص التي تُمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات يصعب تقليدها، وتحقق رضا العملاء، واستدامة الأرباح. ويشير الباشا (2023) إلى أن الميزة التنافسية تمثل نتيجة التوظيف الفعال للموارد البشرية والتكنولوجية والمعرفية بما يضمن التفوق في السوق. كما يرى الخوالدة وآخرون (2024) أن الميزة التنافسية هي القدرة التي تمتلكها المنظمة لتقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون، مما يمنحها موقعًا قياديًا في السوق. ويضيف أبو زنت (2025) أن بناء الميزة التنافسية يعتمد على استثمار المعرفة التنظيمية، والذكاء الاستراتيجي في تحويل البيانات إلى قرارات فعالة تضمن التفوق المستدام.

وتؤكد دراسة زايد (2020) أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة ذكاء استراتيجي متطورة تكون أكثر قدرة على بناء مزايا تنافسية مستدامة، لأنها تبني قراراتها على تحليل علمي للبيئة الداخلية والخارجية، مما يعزز جودة القرارات وسرعة الاستجابة للتغيرات.

يشير Al Shawabkeh (2024) إلى أن الميزة التنافسية المستدامة لا تقوم فقط على خفض التكاليف أو تحسين الجودة، بل على بناء مرونة استراتيجية تمكّن المؤسسة من التجديد المستمر، والتكيف مع التغيرات في الأسواق العالمية.

يُعدّ بالميزة التنافسية القدرة التي تملكها المؤسسة على تحقيق أداء أفضل من منافسيها باستثمار الذكاء الاستراتيجي والتحليل الذكي في استغلال الموارد البشرية والمعرفية والتكنولوجية، فيؤدي

إلى تقديم قيمة مضافة مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها، سواء على مستوى المنتج أو الخدمة أو آلية الإدارة.

### 2.1.2.3 أهمية الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية من المرتكزات الجوهرية لنجاح واستدامة المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد، إذ تمثل الأداة التي تضمن بقاء المؤسسة ونموها واستمرار تفوقها في مواجهة المنافسين. فالمؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية قوية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على حصتها السوقية، وتحقيق أرباح مستدامة، وبناء سمعة مؤسسية قوية (الباشا، 2023).

ويشير الرقب (2025) إلى أن الميزة التنافسية تُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية، فينعكس إيجابًا على الإنتاجية. كما توصلت دراسة المخلافي والمجاهد (2025) إلى أن وجود ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسات يعزز الابتكار الداخلي، ويحفّز الموظفين على تقديم حلول إبداعية ترفع من جودة الأداء التنظيمي.

وعلى المستوى الكلي، تؤكد تقارير البنك الدولي (2024) أن تعزيز الميزة التنافسية الوطنية أصبح أحد الأهداف التنموية الاستراتيجية في الدول النامية، لما له من أثر مباشر في رفع كفاءة القطاعات الإنتاجية، وتحسين بيئة الاستثمار. وتذهب وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (2025) في استراتيجيتها للرقمنة إلى أن تعزيز الميزة التنافسية في القطاعات الخدمية والإدارية يُعد شرطًا أساسيًا لتطوير الاقتصاد الفلسطيني، وتحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل محدودية الموارد.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية الميزة التنافسية في ثلاثة أبعاد مترابطة:

1- بعد اقتصادي: يُمكن المؤسسة من تحقيق أرباح مستدامة، وتوسيع حصتها في السوق.

2- بعد تنظيمي: يعزز الكفاءة والابتكار الداخلي ، ويزيد من مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات.

3- بعد استراتيجي ووطني: يسهم في رفع القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني ، ويحسن الأداء العام للمؤسسات العامة والخاصة.

#### 2.1.2.4 خصائص الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية خصائص أساسية عدّة تجعلها حجر الأساس في نجاح المؤسسات واستدامتها. ومن أبرز هذه الخصائص: الندرة (Rare)، والقيمة (Valuable)، وصعوبة التقليد (Inimitable)، والتنظيم (Organized)، والاستدامة (Sustainable)، وتشكل هذه الخصائص معاً إطاراً يوضّح الموارد والقدرات القادرة على تحقيق تفوق تنافسي مستدام (حمدان، 2019).

ويضيف عبد العال (2023) أن الميزة التنافسية الفعالة لا تقتصر على امتلاك موارد نادرة فحسب، بل تتطلب الابتكار المستمر، والمرونة في مواجهة التغيرات البيئية، مع قدرة المؤسسة على تحويل المعرفة وسنوات الخدمة التنظيمية إلى قيمة مضافة في السوق.

#### 2.1.2.5 أبعاد الميزة التنافسية

تختلف تصنيفات أبعاد الميزة التنافسية باختلاف طبيعة القطاع والنشاط المؤسسي، إلا أن الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية تتفق على وجود مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تشكل الأساس في بناء التفوق المؤسسي. وتشير دراسة (حمدان، 2024) أنها تتفق على أربعة أبعاد رئيسية، هي:

1- البعد الكُلفي (Cost Dimension): يركّز هذا البعد على خفض التكاليف التشغيلية مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة يعزز كفاءة المؤسسة وقدرتها على المنافسة السعرية. فالمؤسسات التي تتجح في ضبط تكاليفها تستطيع تحقيق أرباح مستدامة في البيئات التنافسية الصعبة.

2- البعد التميّزي (Differentiation Dimension): يقدّم هذا البعد منتجات أو خدمات تتفوق في الجودة أو الأداء أو القيمة المضافة مقارنة بالمنافسين باعتماد استراتيجيات تركز على الإبداع في التصميم، وتحسين تجربة الزبائن، وبناء هوية مميزة للعلامة التجارية.

3- البعد الابتكاري (Innovation Dimension): يتمثل في قدرة المؤسسة على تطوير منتجات أو حلول جديدة تلبي احتياجات السوق ، وتستجيب لتغيراته المستمرة. فالابتكار لا يقتصر على المنتج، بل يشمل العمليات الإدارية والتسويقية والتنظيمية التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية.

4- البعد الاستدامي (Sustainability Dimension): يركّز هذا البعد على ضمان بقاء الميزة التنافسية على المدى الطويل بالاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، فتحافظ المؤسسة على مكانتها السوقية باستمرار .

وتظهر هذه الأبعاد في مجالات تطبيقية متعددة ( حسني والسايح، 2024)، من أبرزها:

- التميز في الجودة بتقديم منتجات وخدمات تتفوق في الأداء والمواصفات.
- الابتكار التنظيمي والتقني، عبر توظيف التقنيات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي.
- المرونة التنظيمية، التي تمكّن المؤسسة من التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل.
- خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو بعد أساسي لضمان الربحية المستدامة.

وتؤكد نتائج (أبو زنت، 2025) أن المؤسسات الفلسطينية التي تبنت الذكاء الاستراتيجي الرقمي في إدارة علاقاتها الداخلية والخارجية تمكنت من تطوير ميزة تنافسية واضحة، بتعزيز الاتصال المؤسسي، وتكامل البيانات في عملية اتخاذ القرار، وبناء سمعة مؤسسية يصعب تقليدها.

واستناداً إلى حسني والسايح (2024) تتمثل الأبعاد النظرية للميزة التنافسية بما يلي :

1- الحصة السوقية (Market Share): يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على توسيع نطاق انتشارها في السوق بالتفوق في الجودة والتكلفة، فيحقق ميزة تنافسية مبنية على التميز في الأداء واستقطاب العملاء، ويُعد نمو الحصة السوقية مؤشراً على نجاح المؤسسة في تطبيق بعدي الكلفة والتميز في آنٍ واحد.

2- المرونة (Flexibility): تمثل المرونة أحد أهم أبعاد الميزة التنافسية الحديثة، إذ تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وإعادة توجيه مواردها بما يتلاءم مع متطلبات السوق. وترتبط المرونة بالبعد الابتكاري، لأنها تعكس قدرة المؤسسة على التجديد المستمر في استراتيجياتها ومنتجاتها.

3- الوقت والتسليم (Time and Delivery): يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على الالتزام بمواعيد الإنتاج والتسليم ضمن أطر زمنية دقيقة، فتنعزز ثقة العملاء، ويحد من فقدان الفرص التنافسية. ويرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بالبعد الكلفي بتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر في الموارد.

4- الاستدامة التنافسية (Competitive Sustainability): يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على الحفاظ على موقعها المتميز في السوق على المدى الطويل، عبر إدارة فعّالة للموارد والابتكار المستمر في المنتجات والخدمات. وهو الامتداد التطبيقي للبعد الاستدامي الذي ركزت عليه الدراسات النظرية.

تمثل هذه الأبعاد كتلة متكاملة تعكس ترجمة تطبيقية للأبعاد النظرية الأربعة، إذ يجمع كل بعد بين جوانب متعددة من الأداء المؤسسي، مثل التكلفة والجودة والابتكار والاستدامة. ويشير ذلك إلى أن الميزة التنافسية ليست مفهوم نظري فحسب، بل هي عملية ديناميكية متكاملة، تولد التفوق المستدام بتفاعل الموارد البشرية، والمعرفة التنظيمية، والتقنيات الحديثة، والسمعة المؤسسية. وفي السياق الفلسطيني يكتسب هذا التكامل أهمية خاصة نظرًا للتحديات الاقتصادية والسياسية، إذ يشكل محركًا استراتيجيًا لضمان التكيف والابتكار في بيئة عمل معقدة ومتغيرة.

#### 2.1.2.6 مكونات الميزة التنافسية

تتكون الميزة التنافسية من مجموعة مترابطة من العناصر الجوهرية التي تُشكّل الإطار البنائي للقدرة المؤسسية على تحقيق التفوق في السوق، وتتمثل هذه المكونات في الموارد البشرية، والمعرفة التنظيمية، والابتكار التكنولوجي، والسمعة المؤسسية، والعلاقات التفاعلية مع أصحاب المصلحة؛ وتشير الأدبيات إلى أن الميزة التنافسية لا تُبنى على عنصر واحد، بل على تآزر متكامل بين الموارد والإمكانات التي يصعب على المنافسين تقليدها أو تعويضها (عبد العال، 2023).

وتُعد الموارد البشرية أحد أهم هذه المكونات، إذ تمثل القوة الفاعلة في تحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس بالكفاءة، والتعلم المستمر، والقدرة على الابتكار (عبد العال، 2025).

ويشير الباشا (2023) إلى أن جودة العنصر البشري تعدّ شرطًا حاسمًا للحفاظ على الأداء التنافسي المستدام، لأن العاملين يمثلون المصدر الرئيس للمعرفة التنظيمية التي تميّز المؤسسة عن غيرها.

أما المعرفة التنظيمية، فهي تمثل المورد اللامادي الذي يُمكن المؤسسة من فهم بيئتها، وتطوير قدراتها الداخلية وفقًا لمتغيرات السوق. ويؤكد عبد العال (2023) أن إدارة المعرفة تُعدّ الأساس الذي تقوم

عليه استدامة الميزة التنافسية بتحويل الخبرات الفردية إلى رأس مال معرفي يُسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وابتكارًا.

ويُعد الابتكار التكنولوجي مكونًا محوريًا في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي أعادت تشكيل بيئات الأعمال. فالمؤسسات التي تستثمر في التقنيات الحديثة وتدمجها في عملياتها التشغيلية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والاستجابة السريعة للفرص والمخاطر، وهو ما أشارت إليه تقارير البنك الدولي (World Bank, 2024) حول الاقتصادات الهشة، وكذلك بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2025) المتعلقة بأثر الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي.

تؤدي السمعة المؤسسية دورًا بالغ الأهمية في بناء الثقة وتعزيز الولاء. فقد أشار الشوبكي وآخرون (2020) إلى أن السمعة الرقمية أصبحت أحد أهم مصادر التفوق في المؤسسات الأكاديمية، لأنها تسهم في تكوين صورة ذهنية إيجابية تدعم العلاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي. ويتقاطع ذلك مع ما ذهب إليه نوري (2023) (الذي أكد أن العلاقات العامة الاستراتيجية تُعدّ أحد مكونات الميزة التنافسية بتعزيز الشفافية والتفاعل والتواصل الفعّال مع المجتمع).

ومن منظور تكاملي، يرى عبد العال (2023) أن تآزر هذه المكونات يُنتج منظومة معرفية وتنظيمية متكاملة قادرة على توليد التفوق المستدام، خاصة عندما تُفعل بالقيادة الذكية والتخطيط الاستراتيجي. وفي السياق الفلسطيني، يمثل دمج هذه المكونات مع التحول الرقمي خطوة محورية نحو تحقيق ميزة تنافسية وطنية قائمة على المعرفة والابتكار في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية المتسارعة.

وفي السياق الفلسطيني، تبرز أهمية هذه المكونات بصورة أكثر وضوحًا في ظل القيود الاقتصادية والسياسية، وعدم استقرار بيئة الأعمال، الأمر الذي يجعل من الاستثمار في الموارد البشرية،

والمعرفة التنظيمية، والتحول الرقمي ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية المؤسسية. وعليه، فإن دمج هذه المكونات ضمن إطار معرفي وتكنولوجي متكامل يُسهم في بناء ميزة تنافسية وطنية قادرة على الصمود والتكيف مع التحديات المتسارعة، بدل الاكتفاء بالمنافسة التقليدية القائمة على الموارد المحدودة.

### 2.1.2.7 مبادئ الميزة التنافسية

ترتكز الميزة التنافسية على مجموعة من المبادئ الإدارية والتنظيمية التي تُوجّه سلوك المؤسسة ، وتدعم قدرتها على الاستمرار في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لم يعد مرتبطاً بعنصر منفرد، بل بمنظومة متكاملة من الممارسات التي تشمل الكفاءة، والجودة، والابتكار، والمرونة التنظيمية (عبد العال، 2023).

ويُعد مبدأ الكفاءة التشغيلية من المرتكزات الأساسية للميزة التنافسية، إذ يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد ، وتقليل الهدر في التكاليف مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة، وقد بينت الباشا (2023) المؤسسات التي تعتمد على تحسين العمليات الداخلية ، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة تحقق مستويات أعلى من الأداء والاستقرار التنافسي.

أما الجودة المستدامة، فترتبط بقدرة المؤسسة على تلبية توقعات العملاء، والمحافظة على رضاهم عبر الزمن بالتحسين المستمر للخدمات والمنتجات. وفي هذا السياق، يشير عبد السلام (2023) إلى أن الجمع بين الجودة والاستمرارية يمثل عنصراً حاسماً في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد، خاصة في القطاعات الخدمية.

وفيما يتعلق بالابتكار والتحسين المستمر، يرى الرقب (2025) أن المؤسسات التي تستثمر في إدارة المعرفة ، وتطوير قدرات العاملين تمتلك قدرة أعلى على التجديد الذاتي، بما يضمن مواكبة التغيرات السوقية، وتحقيق التفوق على المنافسين.

يؤكد المخلافي والمجاهد (2025) أن التعلم التنظيمي يُعد أحد المبادئ الضمنية للميزة التنافسية، لأنه يتيح للمؤسسة تحويل الخبرات المتراكمة إلى ممارسات عملية تعزز التكيف والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة.

وفي السياق الفلسطيني، تكتسب مبادئ الميزة التنافسية أهمية مضاعفة في ظل القيود السياسية والاقتصادية، وعدم استقرار بيئة الأعمال، وما يرافق ذلك من شح الموارد وارتفاع المخاطر التشغيلية. وتشير تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2025) إلى أن المؤسسات الفلسطينية تعمل ضمن بيئة تتسم بارتفاع معدلات عدم اليقين الاقتصادي، وهذا يفرض عليها تبني أساليب إدارية أكثر كفاءة ومرونة لضمان الاستمرارية.

وفي هذا الإطار، تُعد الكفاءة التشغيلية والجودة والابتكار والتعلم التنظيمي متطلبات استراتيجية أساسية، وليست مجرد خيارات إدارية، إذ تؤكد دراسة أبو راشد (2021) أن المنظمات الفلسطينية التي تستثمر في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتطوير قدراتها المعرفية تحقق مستويات أعلى من الميزة التنافسية على الرغم من التحديات البنوية المفروضة عليها. كما يبيّن حمدان (2019) أن دمج هذه المبادئ في الممارسات الإدارية يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات الفلسطينية على التكيف مع الأزمات، والحفاظ على موقعها التنافسي.

وانطلاقاً من ذلك، تُفهم الميزة التنافسية في السياق الفلسطيني أنها عملية ديناميكية متجددة تتشكل بتراكم سنوات الخدمة المؤسسية، والقدرة على التعلم من الواقع المتغير، وتحويل القيود الخارجية إلى فرص تحسين وتطوير مستمر.

## 2.1.2.8 الدور التنظيمي للميزة التنافسية

تؤدي الميزة التنافسية دورًا تنظيميًا حيويًا في رسم الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة ، وضبط عملياتها الإدارية والتشغيلية بما ينسجم مع رؤيتها طويلة الأمد. فهي تمثل الإطار المرجعي الذي تُقاس به كفاءة القرارات وفعالية الموارد، ومدى انسجام الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويؤكد مجلي (2025) أن الميزة التنافسية تُسهم في بناء نظام إداري ديناميكي قادر على تحويل المعرفة إلى قرارات فاعلة تدعم النمو المستدام، كما يشير عبد السلام (2023) أن المؤسسات التي تُصمم استراتيجياتها على أسس تنافسية واضحة تمتلك قدرة أعلى على تحقيق التوازن بين الابتكار والاستقرار، وبين المرونة والكفاءة.

أشار المخلافي والمجاهد (2025) إلى أن الدور التنظيمي للميزة التنافسية يتجسد في تعزيز ثقافة داخلية قائمة على الإبداع، والتمكين، والتعلم المؤسسي، وهي عناصر تُسهم في رفع جودة المخرجات ، وتحسين القدرة على التكيف مع التحولات السوقية. وبهذا المعنى، تصبح الميزة التنافسية بمنزلة آلية داخلية للتطوير المستمر أكثر من كونها نتيجة خارجية للمنافسة.

وفي السياق الفلسطيني، فإن تعزيز الدور التنظيمي للميزة التنافسية يتطلب بناء مؤسسات قادرة على الاستثمار في المعرفة، والابتكار، والبنية الرقمية التي تعدّ عوامل دعم أساسية. وتؤكد بيانات مركز الإحصاء الفلسطيني(2025)، ووزارة الحكم المحلي الفلسطينية (2025) أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي ، وإدارة المعرفة استطاعت تحقيق كفاءة أعلى في الأداء وجودة في الخدمات، وهذا يعكس الدور المتصاعد للميزة التنافسية أداة استراتيجية للنهوض بالمؤسسات العامة والخاصة.

يمكن القول إن الميزة التنافسية لا تمثل فقط نتيجة استراتيجية، بل هي أيضًا محرك تنظيمي يُعيد توجيه بنية المؤسسة وثقافتها نحو التميز، مما يجعلها قادرة على تحقيق استدامة الأداء ، والابتكار في بيئة متغيرة ومعقدة.

### 2.1.3 العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية

يُعدّ الذكاء الاستراتيجي أحد المحركات الرئيسة لتوليد الميزة التنافسية المستدامة في بيئات العمل المعاصرة، إذ يمكّن المؤسسات من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وفهم اتجاهات السوق والمنافسين، واستشراف الفرص والمخاطر المستقبلية (حمدان، 2019).

ويشير زايد (2020) إلى أن أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية هي علاقة تفاعلية تكاملية، إذ يوفّر الذكاء الاستراتيجي الأساس التحليلي لصياغة القرارات التي تُترجم إلى ممارسات عملية تؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي.

تؤكد دراسة الخوالدة وآخرون (2024) أن الذكاء التنافسي - أحد المكونات الفرعية للذكاء الاستراتيجي - يسهم بفاعلية في دعم الميزة التنافسية المستدامة بتحسين القدرة المؤسسية على اتخاذ القرارات الدقيقة في بيئات تنافسية عالية التعقيد، وتُظهر نتائج دراسة أبو زنت (2025) أن المؤسسات التي تطبّق استراتيجيات الاتصال الرقمي المدعومة بالذكاء الاستراتيجي قادرة على رفع كفاءتها التشغيلية ، وتحسين سمعتها المؤسسية في الأزمات، مما ينعكس إيجابًا على مكانتها التنافسية في السوق.

تُشير الأدبيات الإدارية الكلاسيكية إلى أن الذكاء الاستراتيجي يمثل المدخل المعرفي والتحليلي للمؤسسات، بينما تمثل الميزة التنافسية المخرج التطبيقي لهذه الممارسات الذكية. فوفقًا لـ Porter (1985)، يمكن للمؤسسات تحويل المعلومات والمعرفة المكتسبة عبر التحليل الاستراتيجي إلى ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين. كما يؤكد Barney (1991) أن الموارد والمعرفة الاستراتيجية

تُعدّ أساسًا للتفوق المستدام، مما يربط الذكاء الاستراتيجي بالقدرة على التميز المؤسسي على المدى الطويل.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تُدمج ممارسات الذكاء الاستراتيجي ضمن عملياتها الإدارية تحقق مستويات أعلى من التميز التنظيمي والاستدامة التنافسية. فقد أظهرت حمدان (2019)، وعبد السلام (2023)، ومجلي (2025) أن استخدام أدوات التحليل البيئي، وجمع المعلومات يمكّن الشركات من التنبؤ بالتحويلات والتكيف مع التغيرات بسرعة وكفاءة. إضافة إلى ذلك، وجد حسيني والسايح (2024) أن الذكاء الاستراتيجي يعزز الابتكار المؤسسي، ويطور القدرات البشرية، وينمي التعلم التنظيمي، وهو ما يسهم في بناء ميزة تنافسية قوية.

ويشير **Al Khasabah & Al-Badayneh (2025)** إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية عالية، وقدرات استشرافية متقدمة قادرة على تحويل البيانات والمعلومات إلى رؤى استراتيجية تضمن استدامة الميزة التنافسية في الأسواق المتقلبة. كما يرى **Saem (2024)** أن الذكاء الاستراتيجي يمكّن المؤسسات من تحويل المعرفة إلى أداء، والمخاطر إلى فرص، فيجعلها أكثر قدرة على الصمود، والتطور المستمر في ظل الضغوط البيئية.

وفي السياق العربي، أوضحت دراسة المخلافي والمجاهد (2025) أن الذكاء الاستراتيجي يسهم في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية برفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين القدرة على الابتكار. وبينت دراسة أبو راشد (2021) في السياق الفلسطيني أن تطبيق ممارسات الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي مكّن المنظمات غير الحكومية من تحقيق تميز تنافسي واضح في جودة الخدمات على الرغم من محدودية الموارد، وهذا يعكس الأثر العملي المباشر للذكاء في تعزيز التفوق المؤسسي.

بعد تحليل هذه الأدبيات، يتضح أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية ليست ترابطاً نظرياً فحسب، بل هي علاقة سببية وتكاملية ديناميكية، تتجسد بثلاث عمليات مترابطة:

- 1- التحليل الاستراتيجي: يوفّر الذكاء الاستراتيجي قاعدة معرفية تمكّن الإدارة من فهم البيئة وتحليلها.
- 2- التحويل المعرفي: تُترجم المعلومات إلى قرارات واستراتيجيات عملية قائمة على التحليل والاستشراف.
- 3- التفوق التطبيقي: تُسهم هذه القرارات في بناء ميزة تنافسية مستدامة تعزز مكانة المؤسسة في السوق.

وبناءً على ذلك، يُمكن النظر إلى الذكاء الاستراتيجي بوصفه المدخل التحليلي الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لأنه يجمع بين التفكير التحليلي، والرؤية المستقبلية، والتوظيف المعرفي الداعم لصنع القرار الاستراتيجي. أما الميزة التنافسية فهي المخرج الاستراتيجي الطبيعي لتطبيقات الذكاء المؤسسي، إذ تُجسد في الواقع العملي قدرة المؤسسة على التميز والابتكار والنمو المستمر.

#### 2.1.4 شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية

يُعدّ قطاع الاتصالات الخلوية من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الفلسطيني، إذ يمثل ركيزة أساسية في بنية الاقتصاد الرقمي والتحول نحو الإدارة الذكية (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2025)، فقد شهد هذا القطاع تطوراً ملحوظاً منذ إنشاء شركتي جوال (PalTel Group) وأوريدو فلسطين (Ooredoo Palestine)، اللتين تشكلان معاً الثنائي التنافسي الرئيس في سوق الاتصالات الخلوية (World Bank، 2024)، و على الرغم من محدودية السوق وصعوبات البنية التحتية، إلا أن هذا القطاع يُعد من أكثر القطاعات ديناميكية في البيئة الاقتصادية الفلسطينية (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2025).

#### 2.1.4.1 تطور قطاع الاتصالات الخلوية في فلسطين

بدأت خدمات الاتصالات المتنقلة في فلسطين فعليًا عام 1999 مع إطلاق شركة جوال، أول مشغل وطني للاتصالات الخلوية تحت مظلة مجموعة الاتصالات الفلسطينية (Paltel Group) وفي عام 2009 دخلت شركة أوريدو فلسطين السوق منافسًا إستراتيجيًا جديدًا، التي أسهمت في تحسين جودة الخدمات، وخفض الأسعار، وتوسيع نطاق التغطية. ومنذ عام 2018، شهد القطاع تحولات تقنية ملحوظة بتبني خدمات الجيل الثالث (3G)، والاستعدادات التقنية للانتقال إلى الجيل الرابع، على الرغم من التحديات التنظيمية والسياسية التي تعيق التطوير الشامل للشبكات (البنك الدولي، 2024).

ويشير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2025) إلى أن عدد مشتركى الهواتف الخلوية في فلسطين تجاوز 4.5 مليون مشترك بحلول عام 2024، وأن مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج المحلي الإجمالي بلغت نحو 4.2%، وهذا يعكس دوره محركًا اقتصاديًا تنمويا فعالا.

#### 2.1.4.2 البيئة التنظيمية والرقمية للقطاع

يخضع قطاع الاتصالات لإشراف وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، التي تقود عمليات التحول نحو الاقتصاد الرقمي. وتُعدّ القيادة الرقمية في هذا السياق أحد العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي وتنفيذ سياسات التحول الإلكتروني. فقد أوضحت دراسة أبو بكر والسويطي (2024) أن القيادة الرقمية في وزارة الاتصالات تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء المؤسسي بتمكين العاملين، وتعزيز الابتكار، وتطوير البنية الرقمية التي تدعم المنافسة العادلة في السوق.

تدعم استراتيجية الرقمنة 2030-2025 الصادرة عن وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (2025) مبادئ التكامل بين القطاعين العام والخاص، وتشجّع الاستثمار في الحلول التكنولوجية المتقدمة، مما يهيئ بيئة تنافسية قائمة على المعرفة والابتكار.

### 2.1.4.3 التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية

على الرغم من التقدم التقني الملحوظ، تواجه شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين جملة من

التحديات البنيوية (World Bank، 2024)، أبرزها:

- القيود السياسية المفروضة على استيراد المعدات وتوسيع البنية التحتية للشبكات.
- ارتفاع تكاليف التشغيل بسبب الاعتماد على شركات إسرائيلية في الربط الدولي.
- ضعف النفاذ إلى الترددات المتقدمة اللازمة لخدمات الجيل الرابع والخامس.
- القيود الجغرافية التي تحد من التغطية في بعض المناطق الريفية أو المحاصرة.
- الضغط التنافسي العالي بين جوال وأوريدو في سوق محدود الحجم.

تشير هذه التحديات إلى أن شركات الاتصالات الفلسطينية تعمل في بيئة معقدة تجمع بين القيود

السياسية والاقتصادية والجغرافية، فتضعف قدرتها على التوسع، واستغلال التكنولوجيا الحديثة بأسلوب كامل.

على الرغم من هذه الظروف، تبين أن الشركات أظهرت مرونة وقدرة على الابتكار عبر:

- توسيع الخدمات الإلكترونية، وتحسين العمليات الرقمية (جوال، 2023).

- تطوير تطبيقات الهواتف الذكية، وتحسين تجربة العملاء الرقمية (أوريدو فلسطين، 2024).

يعكس هذا الواقع أن الاستراتيجيات التقليدية لم تعد كافية، بل أصبح الذكاء الاستراتيجي،

والتحليل الرقمي أدوات حاسمة لمواجهة القيود البنيوية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فالمرونة

المؤسسية، والقدرة على الابتكار الرقمي تمثلان مدخلاً لتعزيز الأداء التشغيلي، والاستجابة السريعة

للتغيرات في بيئة اقتصادية وسياسية معقدة، وهذا يؤكد أهمية دمج هذه الممارسات ضمن خطط التطوير المؤسسي لشركات الاتصالات الفلسطينية.

#### 2.1.4.4 الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الفلسطينية

تشير الأدبيات إلى أن الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الفلسطيني تركز على الابتكار الرقمي، والسمعة المؤسسية، والجودة الخدمية، والمرونة التشغيلية؛ فقد أوضح المخلافي والمجاهد (2025) أن تبني أدوات الذكاء الاستراتيجي، والتحليل البيئي يمكن المؤسسات من تحقيق تفوق مستدام بسرعة الاستجابة، والتخطيط الاستراتيجي.

يرى (2024) Al Shawabkeh أن الشركات التي تمتلك قدرات تنظيمية مرنة وذكاءً استراتيجياً رقمياً تكون أكثر قدرة على استثمار البيانات والمعلومات في تطوير استراتيجياتها التنافسية. وبذلك، فإن شركتي جوال وأوريدو تمثلان نموذجين لتطبيق الذكاء الاستراتيجي في بيئة رقمية معقدة تسعى نحو تحقيق الاستدامة، والتفوق المؤسسي في سوق محدود الموارد.

توضح هذه الدراسات أهمية الذكاء الاستراتيجي، والقدرات التنظيمية المرنة التي تعد عوامل أساسية لتعزيز الميزة التنافسية في بيئة الاتصالات الفلسطينية، خاصة في ظل محدودية الموارد والتحديات الاقتصادية والسياسية. وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة ركزت على أدوات الذكاء الاستراتيجي والتحليل البيئي عامة، إلا أن تطبيقها العملي في شركات مثل جوال وأوريدو يبرز كيف يمكن تحويل المعرفة والتحليل الاستراتيجي إلى ممارسات عملية تدعم الابتكار والجودة والمرونة التشغيلية. كما يشير التعقيب إلى أن هناك حاجة لدراسة تأثير العوامل المحلية مثل بيئة الأعمال الفلسطينية، والقيود التنظيمية، والبنية التحتية الرقمية في فاعلية الذكاء الاستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ويملاً جزءاً من الفجوة البحثية القائمة.

#### 2.1.4.5 الدور الاستراتيجي في التنمية والتحول الرقمي

يؤدي قطاع الاتصالات الخلوية الفلسطيني دورًا متزايد الأهمية في دعم التنمية الاقتصادية والتحول الرقمي، ويسهم في تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتمكين التحول نحو الحكومة الإلكترونية (أبو بكر والسويطي، 2024). ويسهم هذا القطاع في دعم الاقتصاد المعرفي، وتسهيل الخدمات المالية الرقمية التي تشمل حلول التمويل الإلكتروني (مركز الاحصاء الفلسطيني، 2025)، إضافة إلى ذلك، يوفر القطاع فرص عمل للشباب والمهندسين في مجالات التكنولوجيا والاتصال، ويعزز استراتيجيات الأمن السيبراني، وتطبيق ممارسات الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة والخاصة (أبو بكر والسويطي، 2024).

تبرز هذه الدراسات الدور المزدوج للقطاع، فهو ليس مزود خدمات وحسب، بل عامل تمكين للتنمية الاقتصادية والتحول الرقمي، فيعكس أهمية تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الفلسطينية لضمان استدامة الأداء والقدرة على المنافسة في بيئة ديناميكية.

#### 2.1.4.6 تعزيز الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية

يتضح أن شركات الاتصالات الفلسطينية لا تكتفي بتقديم خدمات تقليدية، بل تسعى إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر استثمار الذكاء الاستراتيجي، والتحليل الرقمي في اتخاذ القرار (حمدان، 2019)، وتوظيف البيانات في التنبؤ بسلوك العملاء، وتحسين جودة الخدمة. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي يمثل المدخل التحليلي الذي يمكّن هذه الشركات من مواجهة التحديات الخارجية، في حين تمثل الميزة التنافسية المخرج التطبيقي الذي ينعكس نجاحها في بناء موقع تنافسي مستقر ضمن بيئة غير مستقرة (Porter, 1985).

وعلى يُعدّ قطاع الاتصالات الخلوية في فلسطين نموذجًا تطبيقيًا فعالًا للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في بيئة مقيدة سياسيًا واقتصاديًا. فاستثمار البيانات، والقيادة الرقمية، والابتكار في الخدمات، تمكّن الشركات الفلسطينية من تحويل القيود إلى فرص، وتعزيز قدرتها على المنافسة محليًا وإقليميًا على الرغم من محدودية الموارد. ويمثل هذا القطاع ميدانًا خصبًا لدراسة كيفية توظيف الذكاء الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة تخدم أهداف التنمية الرقمية والاقتصادية في فلسطين.

### 2.1.5 الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذه الدراسة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المتمثل بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة ، وعلاقته بالميزة التنافسية وأبعادها التي جرت مراجعتها وتحليلها بهدف تحديد ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من نتائج، وما يمكن أن يضيفه هذا البحث من معرفة جديدة. صنّفت الدراسات وفق محاور موضوعية مرتبطة بمتغيرات البحث الرئيسة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي (7) دراسات ، منها الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية (5) دراسات، والدراسات التي تناولت أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية (10) دراسات عربية وأجنبية؛ وقد رُتبت الدراسات في كل محور من الأحدث إلى الأقدم، مع بيان عنوان الدراسة، الباحث، سنة النشر، المنهج، الأداة، العينة، أبرز النتائج والتوصيات، ثم تعقيب عليها من ناحية أوجه الشبه والاختلاف، وإظهار كيفية إفادة الباحث منها ، وما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

#### 2.1.5.1 الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

دراسة (Al-Khasabah & Al-Majali, 2025): هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والإبداع التنظيمي في البنوك الإسلامية الأردنية، مع اختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية، واعتمد الباحثان على المنهج الكمي الوصفي، باستخدام استبيان منظم طُبّق على عينة

عشوائية مكونة من (175) موظفًا في البنوك الإسلامية الأردنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومباشر على الإبداع التنظيمي، كما أن الذكاء الاستراتيجي يُحسن من المرونة التنظيمية، وأن هذه الأخيرة تؤدي دورًا وسيطًا كاملاً بين الذكاء الاستراتيجي والإبداع التنظيمي، وهذا يعكس أهمية تعزيز الاستراتيجيات الداخلية للمنظمات المالية لتحسين أدائها الابتكاري.

أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي داخل البنوك الإسلامية الأردنية بتدريب الموظفين على مهارات التفكير الاستراتيجي، وتشجيع التعاون والشراكات بين الأقسام المختلفة، وتحفيز الابتكار والإبداع. كما أوصت بتطوير استراتيجيات لتعزيز المرونة التنظيمية لضمان تحسين الإبداع التنظيمي، وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مع أهمية الاستفادة من نتائج الدراسة لتوجيه خطط التطوير المؤسسي بما يضمن التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (أبو زنت، 2025): تهدف الدراسة إلى استكشاف دور استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية، وتطبيقات الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاتصال المؤسسي خلال الأزمات التعليمية الخاصة في فلسطين، مع التركيز على مديرية التربية والتعليم في نابلس، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المختلط، مستخدمًا أداة الاستبانة لجمع البيانات لعينة قصدية مكونة (250) من موظفين مديرية التربية والتعليم ومديري المدارس الخاصة والحكومية في مدينة نابلس؛ وأداة المقابلة شبه المنظمة مع عينة تكونت من (30) موظفًا إداريًا ومديرا، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية، واستخدام الذكاء الاستراتيجي يسهمان كثيرا في تحسين فعالية الاتصال المؤسسي أثناء الأزمات التعليمية، كما تبين أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعزز من سرعة الاستجابة والتفاعل مع الأزمات.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للكوادر التعليمية والإدارية في مجال العلاقات العامة الرقمية، وتفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأزمات، وتعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والجهات ذات العلاقة لضمان استجابة فعالة ومرنة للأزمات المستقبلية.

دراسة (سالم، 2024): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث أداة الاستبانة الموزعة على (40) فقرة لجمع البيانات؛ وطبقت الدراسة على عينة قصدية تكونت من (50) مديراً ممن يعملون في وزارة الصناعة والمعادن/ الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية في بغداد، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج؛ ومن أبرزها: وجود علاقة إيجابية وقوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) وتعزيز الابتكار التنظيمي في وزارة الصناعة والمعادن والشركة العامة للأنظمة الإلكترونية، كما لوحظ أن تطبيق مبادئ الذكاء الاستراتيجي يسهم بوضوح في دعم استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الحكومية العراقية، بتحسين الأداء المؤسسي، والقدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية، وأظهرت التحليلات أن كل بُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي له دور مميز في تعزيز الابتكار، خاصة الاستشراف والتخطيط المستقبلي والتفكير المنظم.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: حثت الدراسة على دمج الذكاء الاستراتيجي في سياسات الإدارة والتخطيط المؤسسي لضمان تحسين الابتكار المؤسسي، وتحقيق الميزة التنافسية، وضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين في مجال التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات واتخاذ القرار لتعزيز قدراتهم الابتكارية، كما أوصت بتشجيع التعاون بين الإدارات المختلفة والوزارة والشركة

لتحسين تبادل المعلومات ، ودعم الابتكار الجماعي؛ وضرورة مراجعة الأداء بانتظام ، و توظيف نظم المعلومات الذكية لدعم اتخاذ القرار ، وتحليل البيانات لتعزيز الابتكار المؤسسي ،والقدرة التنافسية.

دراسة (الرشيدي،2023): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل المنظمات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الاستبانة لجمع البيانات. وحُللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، وتبين أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة الاستراتيجية، والتحفيز، والتفكير النظامي تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني ممارسات الذكاء الاستراتيجي يسهم كثيراً في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات، بتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي داخل المنظمات بتطوير برامج تدريبية للقيادات والعاملين، وتفعيل نظم معلومات تدعم جمع وتحليل البيانات الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة الشراكة والتعاون بين الأقسام لضمان استغلال المعرفة الداخلية والخارجية بفعالية.

دراسة (إدريس، 2023): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي في جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، اعتمد الباحث على المنهج الكمي الوصفي، باستخدام استبيان وُزع على عينة من موظفي المؤسسات المختلفة، وبلغ عدد المستجيبين 150 موظفًا. أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي ، وذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات، وأن المؤسسات التي تعتمد ممارسات الذكاء الاستراتيجي تتمتع بمستوى أعلى من الكفاءة والجودة في الخدمات المقدمة للعملاء.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات بتدريب الموظفين على استخدام المعلومات الاستراتيجية، وتحليل البيانات دورياً ، وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء والجودة في الخدمات. كما أكدت أهمية تبني آليات تضمن تطبيق ممارسات الذكاء الاستراتيجي باستمرار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال.

دراسة (الحبيب والسلطان، 2023): هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي المختلفة في أداء العاملين في المؤسسات، اعتمدت الباحثتان على المنهج الكمي، بوساطة استبيان طُبق على عينة مكونة من 120 موظفًا في مؤسسات سعودية، وُحُللت البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي لفحص العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء الموظفين. أظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي جمع المعلومات، والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي، لها تأثير إيجابي وملحوظ على أداء العاملين داخل المؤسسات.

أوصت الدراسة بتبني المؤسسات لممارسات الذكاء الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، بتدريب الموظفين على التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة، وتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة. كما أكدت ضرورة تطوير برامج لتقييم الأداء مرتبطة بالقدرة على استخدام الذكاء الاستراتيجي، مما يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

دراسة (المنزوع، 2020): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية) في زيادة كفاءة جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات التي طبقت على عينة الأسلوب الشامل لقيادات الجامعة البيضاء(38)، توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج ومن أهمها وجود دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في

جامعة البيضاء، بينما أظهرت عدم وجود دور لبعدي (الاستشراف، تفكير النظم) منفردة في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأخرى، مثل الرؤية المستقبلية والدافعية، لتطوير جودة الخدمات التعليمية في الجامعة، وضرورة تحفيز المعلمين لتحقيق جودة التعليم.

### 2.1.5.2 دراسات متعلقة بالميزة التنافسية

دراسة (الرقب، 2025): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بتحديد مدى إسهام استراتيجيات إعداد القيادات البديلة في تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة التنافسية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من الجامعات السعودية الرسمية، وبلغ حجم العينة البسيطة (290) عضواً من القيادات الأكاديمية في الجامعات محل الدراسة؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ممارسات تخطيط التعاقب القيادي (التدريب، التأهيل، التقييم المستمر، نقل المعرفة) و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات، وأن التطوير المهني المستمر للقيادات البديلة يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات والمنافسة في بيئة التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد سياسات واضحة لتخطيط التعاقب تحقق مستويات أعلى من الابتكار التنظيمي والاستقرار الإداري، و بينت النتائج أن غياب خطط التعاقب الواضحة يؤدي إلى ضعف الكفاءة المؤسسية وتراجع القدرة التنافسية. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومن أبرزها ضرورة تبني منهجية علمية لتخطيط التعاقب القيادي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الأكاديمية، وضرورة تصميم برامج تدريب وتطوير قيادي تهدف إلى تأهيل صف ثانٍ من القادة المؤهلين، وتحسين نظم تقييم

الأداء، والاختيار القيادي لضمان استدامة الميزة التنافسية، كما دعا الباحث إلى مأسسة إدارة المعرفة، ونقل الخبرات بين القيادات الأكاديمية والإدارية.

دراسة (الباشا، 2023): هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في دمشق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة موجهة إلى العينة العشوائية البسيطة المكونة من (150) موظفًا من المستويات والأقسام الوظيفية المختلفة في البنك محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها وجود تأثير إيجابي لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للبنك، واختبار الانحدار الخطي المتعدد، وأن تمكين العاملين، والتركيز على العمليات لهما تأثير كبير على الميزة التنافسية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة تحفيز الدافعية لدى العاملين بدعم الإدارة العليا للبنك بالمكافآت المعنوية والمادية، وتوفير الخطط الاستراتيجية والإرشادات.

دراسة (نوري، 2023): هدفت الدراسة إلى تحليل دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في المشافي الخاصة والأهلية في محافظة نابلس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق أداة الاستبانة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (301) موظف في مشفى نابلس التخصصي، والنجاح الوطني الجامعي؛ بالإضافة إلى أداة المقابلة لعينة قصدية شملت اثنين من موظفي العلاقات العامة في المشافي محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود علاقة إيجابية بين فعالية العلاقات العامة وتحقيق الميزة التنافسية في المشافي، وأن التواصل الفعال مع الجمهور والإعلام له تأثير كبير في تحسين صورة المشفى، وزيادة رضا المرضى، في حين أن فاعلية العلاقات العامة في المشافي محل الدراسة بلغت درجة متوسطة في تحقيق الميزة التنافسية. وقدمت

الدراسة العديد من التوصيات من أهمها ضرورة توفير طاقم متخصص في قسم العلاقات العامة لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (المنيع، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر قيادات الجامعة، في إطار رؤية المملكة 2030، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق تلك الميزة التنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات التي تكونت من (65) فقرة موزعة على مجالين؛ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية والمعوقات التي تحول دون ذلك، وطبقت العينة العشوائية على (40) قائدا من القيادات الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها: أن الجامعة تتمتع بدرجة عالية من تحقيق متطلبات الميزة التنافسية، مما يجعلها مؤسسة رائدة على مستوى الجامعات السعودية؛ ولها وجود قوي بين مؤسسات التعليم العالي في المملكة، أما المعوقات فقد تمثلت في الحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة، ونقص الوعي بمفهوم الميزة التنافسية ، ومتطلباتها بين بعض أفراد هيئة التدريس أو القيادات، والحاجة إلى تعزيز جودة التعليم والمحافظة عليها، والتزام الأكاديميين بمعايير الجودة، إضافة إلى الحاجة لتحديث المهارات العملية لأعضاء هيئة التدريس، وقيامهم بخطوات استباقية لتحسين الأداء الفردي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ، ومن أهمها ضرورة رفع مستوى الوعي بمفهوم الميزة التنافسية ومتطلباتها، للاستمرار في أداء المهام الأساسية للجامعة (التعليم والتدريس، البحث العلمي، خدمات المجتمع) بكفاءة وفعالية، مع الاعتماد على موارد بشرية مؤهلة ومدربة، وضرورة تعزيز جودة التعليم والمحافظة عليها في الجامعة باعتبارها مركز تدريب أساسي بالتزام الأكاديميين بجودة التعليم، كما

أوصت بضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على القيام بخطوات استباقية لتحسين الأداء الشخصي، وتحديث المهارات العملية.

دراسة (الشوبكي وآخرون، 2020): هدفت الدراسة إلى استكشاف دور السمعة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، باعتماد أداة الاستبيان مكون من (30) فقرة موزعة في مجالين؛ السمعة الرقمية والميزة التنافسية؛ وقد طبق الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (117) موظفاً من موظفي الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها، أن جامعة فلسطين تتمتع بدرجة عالية من السمعة الرقمية، وهو ما انعكس على درجة عالية من الميزة التنافسية وفق تقييم الموظفين. وأكدت الدراسة وجود تأثير إيجابي للسمعة الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية، مع غياب فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية.

وقدم الباحثون مجموعة من التوصيات ومن أبرزها، ضرورة الاستثمار في تعزيز السمعة الرقمية عبر تحسين سياسات المؤسسة، وتعزيز الثقة والمسؤولية الاجتماعية، وهذا يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وقدرة الجامعة على المنافسة؛ كما أشار الباحثون إلى ضرورة الاستثمار في الرأس المال البشري والمعرفي لتحقيق الميزة التنافسية.

### 2.1.5.3 الدراسات المشتركة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية

دراسة (المخلافي والمجاهد، 2025): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ واعتمدت أداة الاستبانة الموزعة على (40) فقرة لجمع البيانات؛ وطبقت الدراسة على عينة اختيرت بأسلوب الحصر الشامل، وتكونت من (465) موظفاً من شركات الاتصالات اليمنية في مدينة

صنعا، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج؛ ومن أبرزها: أن الشركات اليمينية تولي مفهوم الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة اهتمامًا كبيرًا، في حين أبرزت قصورًا في الاهتمام من الموظفين من حيث التحفيز والدافعية، كما أبرزت العلاقة الإيجابية بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) وفاعلية تعزيز الميزة التنافسية من حيث الحصة السوقية، المرونة، الوقت والتسليم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، وبلغ متوسط الأهمية للذكاء الاستراتيجي 71%، وللميزات التنافسية 74%.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمينية بتطوير آليات جمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية، وتدريب الموظفين على استخدامها في اتخاذ القرارات، وتطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين في مهارات التفكير التحليلي، واتخاذ القرارات، والتعاون الفعال لضمان تطبيق استراتيجيات الذكاء المؤسسي بنجاح، وضرورة تطوير نظم معلومات، ووضع سياسات تحفيزية تشجع الموظفين على الابتكار والمبادرة في تقديم حلول استراتيجية تسهم في رفع كفاءة الشركة وقدرتها على المنافسة، وأبرزت أهمية مراجعة دورية للأداء لتحديد مدى فعالية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

دراسة (مجلي، 2025): هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة التنظيمية، والميزة التنافسية المستدامة في البنوك المصرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد أداة الاستبانة التي طبقت على عينة ميسرة مكونة من (383) مفردة موزعة على (14) بنكا في مدينتي الجيزة والقاهرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تأثير

مباشر إيجابي ذي دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، وجود تأثير مباشر إيجابي ذي دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، وجود تأثير مباشر إيجابي ذي دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، وارتفاع تأثير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة نتيجة وجود البراعة التنظيمية متغيرا وسيطا.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تبني البنوك سياسات وإجراءات لتعزيز قدرات العاملين على التفكير الاستراتيجي، والتخطيط طويل المدى، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، وضرورة تطوير مهارات القيادة، والتنسيق الداخلي بين الإدارات المختلفة، ليُترجم الذكاء الاستراتيجي إلى ممارسات عملية تدعم القدرة التنافسية المستدامة، وضرورة التركيز على التدريب والتطوير، وتعزيز الربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ونقله لحيز التنفيذ، وترجمة استراتيجياته لتحقيق أبعاد ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (حسيني وسايح، 2024): هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الدافعية والتحفيز، الشراكة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة سونلغاز بولاية البيض، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي، واعتمدت أداة الاستبيان لجمع البيانات التي طبقت على (50) عاملا من موظفين المؤسسة. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج ومن أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده المختلفة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، والميزة التنافسية المستدامة بأبعاده المختلفة (الجودة، المرونة، والابداع). وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي، ولا سيما الاستشراف لما له من أثر واضح في تحديد اتجاهات المؤسسة واقتناص الفرص.

دراسة (Al-Khawaldeh et al, 2024): هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الذكاء التنافسي (وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي) والميزة التنافسية المستدامة، مع اختبار الدور الوسيط لتبادل المعلومات، استخدم الباحثون المنهج الكمي الوصفي، باستخدام استبيان منظم طبق على عينة عشوائية طبقية التي تكونت من (200) موظف في شركات الاتصالات الأردنية، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج ، ومن أهمها: أن تأثير الذكاء التنافسي على تبادل المعلومات كان قويًا ومهمًا إحصائيًا، وكذلك تبادل المعلومات له تأثير إيجابي مهم على الميزة التنافسية المستدامة، وفيما يتعلق بتحليل الوساطة أظهرت أن تبادل المعلومات يقوم بدور الوسيط الكامل بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة، في حين أن تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة في البنوك الأردنية كان ضعيفًا نتيجة لضعف تبادل المعلومات. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع ثقافة تبادل المعلومات داخل شركات الاتصالات لتعزيز الإفادة من الذكاء التنافسي، وتدريب الموظفين على ممارسات جمع وتحليل المعلومات التنافسية وتحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز آليات الاتصال الداخلي بين الأقسام لضمان انتقال المعلومات بسرعة وفعالية، إدارة الشركات. ويمكن أن تستخدم نتائج الدراسة لتطوير استراتيجيات تحسين الأداء التنافسي بناءً على المعلومات الداخلية والخارجية.

دراسة عبد العال (2023): هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية في محافظتي القاهرة والجيزة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ووُزع استبيان مكون من (60) فقرة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (384) موظفًا من العاملين بالأفرع الرئيسية في بنوك القاهرة والجيزة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، مع ملاحظة أن بعد الاستشراف والتفكير النظامي كان لهما أعلى الأثر في تفسير تباين الميزة التنافسية بين البنوك محل الدراسة ، و أظهرت ممارسة أبعاد

الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى العاملين في البنوك المصرية؛ وأن الذكاء الاستراتيجي يشكل عاملاً رئيساً في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك على المدى الطويل بتحسين جودة اتخاذ القرار، وتنمية القدرات الابتكارية، وتعزيز مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والبيئية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للقيادات والعاملين لتنمية التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، وبناء نظم معلومات إدارية متقدمة تدعم جمع وتحليل البيانات لتسهيل التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز ثقافة الشراكة والتعاون بين الأقسام المختلفة لضمان تدفق المعرفة الداخلية، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للبنوك.

دراسة (عبد السلام، 2023): هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي متغيراً مستقلاً في الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي المصري، مثل مجتمع البحث لدى العاملين جميعهم في الفروع الرئيسية للبنوك، وبلغ حجم العينة 384 مفردة، واستخدمت قائمة استقصاء معدة خصيصاً لاستكمال الدراسة الميدانية، وكانت القوائم الصالحة للتحليل 293 مفردة بمعدل استجابة 76.3%. أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية المستدامة، مما يعكس قدرة البنوك على تحسين الأداء المؤسسي، واتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي في البنوك المصرية بتدريب الموظفين على استخدام المعلومات الاستراتيجية في صنع القرار، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر والابتكار، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين كفاءة العمليات البنكية.

دراسة (الشُمري، وآخرون، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة جامعية عبر تطبيقها على جامعة كربلاء العراقية. تناولت الدراسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة)

متغيرات مستقلة، والميزة التنافسية المستدامة متغيرا تابعا . استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (150) من مديري الأقسام ورؤساء الشعب والعاملين في الجامعة؛ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، إلا أن مستوى التأثير كان متوسطاً، وهذا يعكس ضعف استثمار القدرات الاستراتيجية لدى الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل. كما تبين أن بعد الاستشراف الاستراتيجي كان الأعلى تأثيراً في تفسير التباين في الميزة التنافسية مقارنة ببقية الأبعاد، وأن الذكاء الاستراتيجي يمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، إذ يسهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز القدرات الابتكارية والتنظيمية. وأوصت بضرورة بناء نظم معلومات استراتيجية داخل الجامعة تسهم في جمع وتحليل البيانات البيئية لدعم التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل ثقافة الشراكة وتبادل المعرفة بين الأقسام. كما أكدت أهمية الاستثمار في تطوير القيادات الأكاديمية عبر برامج تدريبية لتنمية التفكير النظامي والرؤية المستقبلية، وتعزيز قدرة الجامعة على مواجهة التحديات الخارجية، وتحقيق تميز مستدام في الأداء الأكاديمي والإداري.

دراسة (أبو راشد، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الذكاء الاقتصادي في الميزة التنافسية في المنظمات غير الحكومية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بأسلوب الحصر الشامل، وبلغ حجم العينة (68) موظفًا، أظهرت النتائج أن الذكاء الاقتصادي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، وأسهم في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الذكاء

الاقتصادي في المنظمات غير الحكومية بتطوير آليات لجمع وتحليل المعلومات الاقتصادية، وتدريب العاملين على استخدام البيانات إستراتيجيا ، واستثمار نتائج التحليل الاقتصادي في وضع الخطط الاستراتيجية، بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة ويضمن استدامتها.

دراسة أجنبية (Alhamadi, 2020): هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية القطرية، مع التركيز على أبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة الاستراتيجية، والتحفيز، والتفكير النظامي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة لجمع البيانات من 103 مديراً في شركات صناعية رئيسة تابعة لمجموعة صناعات قطر، مثل QAPCO و QAFCO و Qatar Steel، وقد أظهرت نتائج التحليل أن الذكاء الاستراتيجي يرتبط إيجابياً ، وذو دلالة إحصائية بالميزة التنافسية المستدامة، وكان للاستشراف والتفكير النظامي أثر كبير في تحسين القدرات الأساسية ، والابتكار التنظيمي داخل المؤسسات. خلصت الدراسة إلى أن تبني ممارسات الذكاء الاستراتيجي يعزز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام بتحسين المرونة الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للقيادات والعاملين لتعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي والاستشراف، وتفعيل نظم معلومات تدعم جمع وتحليل البيانات الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة الشراكة والتعاون بين الأقسام لضمان استغلال المعرفة الداخلية والخارجية بفاعلية، مما يسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.

دراسة (حمدان، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في شركات التأمين الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد على استبيان وزع على عينة مكونة من (143) موظفًا في شركات التأمين

في محافظتي رام الله والبييرة بأسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أبرزها: أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر إيجابيا ، وذو دلالة إحصائية في الميزة التنافسية، ويعزز قدرة الشركات على التخطيط الاستراتيجي ، واتخاذ القرارات التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة؛ كما بينت أن توفر الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين من وجهة نظر الإداريين بدرجة عالية. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين الفلسطينية، بتطوير برامج تدريبية للموظفين على تحليل البيانات والمعلومات الاستراتيجية، وتبني نظم دعم القرار المؤسسي، بما يعزز القدرة التنافسية للشركات و، يضمن تحقيق أهدافها بفعالية.

#### 2.1.5.4 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد مراجعة الباحث للدراسات السابقة المتنوعة في سياقاتها (بنوك، شركات اتصالات، مؤسسات حكومية وجامعات)، لاحظ وجود إتفاق نسبي بين الدراسات الميدانية والمتنوعة في التأثير الإيجابي لممارسات الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة ( الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الشراكة، التحفيز) ، وتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي ذات الصلة بالميزة التنافسية (جودة المنتج، الخدمة، المرونة، الابتكار، الحصة السوقية)، وفيما يتعلق بقوة الأثر بحسب البنى التنظيمية ووجود متغيرات وسطية مثل تبادل المعلومات، والبراعة التنظيمية أو التعلم التنظيمي؛ وقد اعتمدت معظم الدراسات منهجية وصفية/كمية واستبيانات على موظفين/قيادات، وكثرت توصيات بضرورة تدريب القيادات، وتطوير نظم معلومات استراتيجية، وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة لتفعيل أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

تبين من مراجعة الباحث للدراسات السابقة، أن معظمها ركز على القيادات والإدارات العليا دون إيلاء أهمية لوجهة نظر العاملين العاديين أو المستهلكين، كما لم تقارن هذه الدراسات بين شركات في مستويات تنافسية مختلفة.

تميزت الدراسات أن معظمها أُجريت في نطاقات جغرافية محددة، مثل الأردن، مصر، العراق، ما يعني أن نتائجها قد تعكس خصائص بيئة الأعمال والثقافة التنظيمية في هذه الدول فقط، وبالتالي تقلل من إمكانية تعميم النتائج على سياقات أخرى تختلف في التشريعات، والبنية التحتية، والمنافسة، والسلوك المؤسسي في السياق الفلسطيني، يضاف إلى ذلك أثر الاحتلال الإسرائيلي الذي يفرض قيودًا على حرية الحركة، وتراخيص العمل، واستقرار السوق، والبنية التحتية للاتصالات، مما يجعل بيئة الأعمال أكثر تعقيدًا وخصوصية.

ركزت الدراسة الحالية، على سياق فلسطيني محدد بدراسة شركات الاتصالات الخلوية في محافظتي رام الله والبييرة، مع مراعاة تأثير هذه الظروف المحلية والقيود الناتجة عن الاحتلال عند تفسير النتائج، مثل وضع السوق، والبنية التحتية للاتصالات، وقيود العمل التنظيمية، وهذا يزيد من ملاءمة النتائج للواقع المحلي، ويبرز أهمية تخصيص الاستراتيجيات بما يتناسب مع بيئة الأعمال الفلسطينية.

#### 2.1.5.5 ما الذي تتميز به الدراسة الحالية؟

تتميز الدراسة الحالية جوانب عدة تبرز أهميتها العلمية والتطبيقية مقارنة بالدراسات السابقة. أولاً، تركز الدراسة على قطاع الاتصالات الخلوية الفلسطيني، الذي لم يحظ بالاهتمام الكافي على الرغم من أهميته الحيوية في السياق المحلي، خصوصًا في ظل القيود الناتجة عن الاحتلال التي تؤثر في بيئة الأعمال والبنية التحتية والسوق.

ثانيًا، تأخذ الدراسة في الاعتبار وجهات نظر العاملين في المستويات الإدارية والفنية المختلفة ، وليس القيادات فقط، مما يوفر صورة أكثر شمولية عن تطبيقات الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية داخل المؤسسات.

ثالثًا، تسعى الدراسة إلى سد النقص الواضح في الدراسات المحلية حول أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الشركات الفلسطينية، خصوصًا فيما يتعلق بالعوامل المحلية المؤثرة مثل القيود التنظيمية، وتراخيص العمل، ووضعية السوق، والبنية التحتية للاتصالات. وأخيرًا، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق مباشرة تساعد شركات الاتصالات في تحسين ممارسات الذكاء الاستراتيجي ، وتعزيز القدرة التنافسية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 3.1. المقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه، وكيفية اختيار العينة، وطريقة المعاينة المستخدمة. كما وُضحت خطوات تطوير أداة الدراسة، ومعايير التحقق من صدق الأداة وثباتها، وإجراءات توزيعها. وُحددت متغيرات الدراسة الحالية، ووصفت الطرق الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات.

#### 3.2. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي (Quantitative)، الذي يُعرّف أنه منهج بحثي يهدف إلى اختبار النظريات والفرضيات بقياس العلاقات السببية بين المتغيرات باستخدام البيانات الرقمية والأساليب الإحصائية (Creswell & Creswell, 2018). في سياق هذه الدراسة، وُظف هذا المنهج بهدف فحص واختبار العلاقات السببية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (متغير مستقل)، والميزة التنافسية (متغير تابع) في شركات الاتصالات الفلسطينية.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة

#### 3.1.1 مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الكلي للدراسة من الموظفين العاملين في شركتي الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال وأوريدوا) في مدينة رام الله فقط، والبالغ عددهم الإجمالي 420 موظفاً بحسب سجلات الموارد البشرية لعام 2024 في كلتا الشركتين.

#### 3.1.2 حجم العينة

بحسب معادلة Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95% ، وهامش خطأ  $\pm 5\%$  (Sekaran & Bougie, 2019)، فإن الحجم الأدنى الموصى به للعينة من مجتمع قوامه 420 مفردة هو 201 استبانة.

#### 3.1.3 أسلوب المعاينة

اعتمد أسلوب المعاينة الميسرة (Convenience Sampling)، وهي إحدى أساليب المعاينة غير الاحتمالية التي تعتمد على اختيار المشاركين المتاحين ، والقابلين للوصول والراغبين في التعاون خلال فترة جمع البيانات. اعتمد على هذه الطريقة نظراً لطبيعة بيئة العمل المؤسسية ، وقيود الوصول المباشر إلى الموظفين، وتطلب الأمر التنسيق مع إدارات الشركات للوصول إلى المشاركين المحتملين. وعلى الرغم من أن المعاينة الميسرة تُصنف ضمن أساليب المعاينة غير الاحتمالية، إلا أنها تُعد ملائمة ومقبولة في الدراسات الميدانية داخل المؤسسات ، إذ يصعب تطبيق المعاينة الاحتمالية الكاملة (Etikan et al., 2016).

### 3.1.4 إجراءات جمع البيانات

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، أعدت الاستبانة بصورتها النهائية إلكترونياً باستخدام تطبيق Google Forms، لتسهيل عملية التوزيع والجمع والتحليل الإلكتروني للبيانات، ولضمان سرعة الوصول إلى المشاركين وسهولة الاستجابة. جرى الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من إدارتي شركتي جوال وأوريدوا للقيام بعملية جمع البيانات من موظفيهما. وأرسل رابط الاستبانة الإلكترونية إلى إدارة العلاقات العامة في كلتا الشركتين، وتولت هذه الإدارتان مسؤولية نشر الرابط على الموظفين عبر البريد الإلكتروني الرسمي، ووسائل التواصل الداخلية الخاصة بكل شركة. في النهاية استرجعت 210 استجابة كاملة بنسبة بلغت 50%. وجرى تنزيل البيانات من Google Forms وتفريغها في ملف Excel تمهيداً لإدخالها في برامج التحليل الإحصائي SPSS وSmartPLS4.

بعد إجراء فحص دقيق لجودة الاستجابات المسترجعة، استبعدت 9 استبانات لاحتوائها على قيم شاذة متطرفة (Outliers). وبذلك، بلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 201 استبانة، أي ما نسبته 95.7% من إجمالي الاستبانات المسترجعة (210/201)، وما نسبته 47.9% من مجتمع الدراسة الكلي (420/201). ويتجاوز حجم العينة النهائي الحد الأدنى المطلوب إحصائياً البالغ 201 استبانة بحسب معادلة **Krejcie & Morgan (2019)** (Sekaran & Bougie, 2019)، مما يضمن كفاية حجم العينة وموثوقية النتائج وقابليتها للتحليل الإحصائي المتقدم باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية.

### 3.4. وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء تحليل الخصائص الديموغرافية، والوظيفية لمجتمع الدراسة المكونة من موظفي شركات الهاتف الخليوي في رام الله. كما يظهر في الجدول رقم (3.1) الذي تضمن كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). وبعد ذلك استخرجت التكرارات، والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للاستبانة التي حُللت وعددها 201 استبانة، وذلك على النحو الآتي:

يتناول هذا الجزء تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المكونة من 201 موظف من موظفي شركات الهاتف الخليوي (جوال وأوريدو) في مدينة رام الله. يعرض الجدول رقم (3.1) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي. وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لهذه المتغيرات على النحو الآتي:

جدول 3.1: الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

| النسبة               | التكرار | خصائص أفراد عينة الدراسة |
|----------------------|---------|--------------------------|
| <b>الجنس</b>         |         |                          |
| 60.7                 | 122     | ذكر                      |
| 39.3                 | 79      | أنثى                     |
| 100.0                | 201     | المجموع                  |
| <b>العمر</b>         |         |                          |
| 25.9                 | 52      | أصغر من 25 سنة           |
| 68.7                 | 138     | من 25- إلى أقل من 35 سنة |
| 4.0                  | 8       | من 35- إلى أقل من 45 سنة |
| 1.5                  | 3       | أكبر من 45 سنة           |
| 100.0                | 201     | المجموع                  |
| <b>المؤهل العلمي</b> |         |                          |

|                |     |                       |
|----------------|-----|-----------------------|
| 0              | 0   | ثانوية عامة فأقل      |
| 10.9           | 22  | دبلوم                 |
| 85.1           | 171 | بكالوريوس             |
| 4.0            | 8   | دراسات عليا           |
| 100.0          | 201 | المجموع               |
| سنوات الخدمة   |     |                       |
| 25.4           | 51  | أقل من 5 سنوات        |
| 65.7           | 132 | من 5 - إلى أقل من 10  |
| 7.0            | 14  | من 10 - إلى أقل من 15 |
| 2.0            | 4   | أكثر من 15 سنة        |
| 100.0          | 201 | المجموع               |
| المسمى الوظيفي |     |                       |
| 0              | 0   | مدير عام              |
| 0              | 0   | مدير                  |
| 4.0            | 8   | رئيس قسم              |
| 96.0           | 193 | موظف                  |
| 100.0          | 201 | المجموع               |

فيما يتعلق بالجنس، بلغت نسبة الذكور 60.7% (122 موظفاً)، بينما شكلت الإناث 39.3% (79 موظفة)، مما يشير إلى وجود تمثيل معقول للجنسين مع غلبة للذكور في بيئة العمل المدروسة. من حيث العمر، تبين أن الغالبية العظمى من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 68.7% (138 موظفاً)، تليها الفئة الأصغر من 25 سنة بنسبة 25.9% (52 موظفاً)، بينما شكلت الفئات العمرية الأكبر نسباً ضئيلة (4.0% للفئة 35-45 سنة، و1.5% لمن هم أكبر من 45 سنة). يشير هذا التوزيع إلى أن القوى العاملة في هذا القطاع تتميز بالشباب نسبياً.

أما بخصوص المؤهل العلمي، فقد سيطرت درجة البكالوريوس بنسبة 85.1% (171 موظفاً)، تليها الدبلوم بنسبة 10.9% (22 موظفاً)، في حين بلغت نسبة حملة الدراسات العليا 4.0% فقط (8 موظفين)، ولم يسجل أي مشارك بمؤهل ثانوية عامة فأقل. يعكس هذا التوزيع مستوى تعليمياً مرتفعاً نسبياً

لدى العاملين في قطاع الاتصالات. بخصوص سنوات الخدمة، تركزت النسبة الأكبر من أفراد العينة في فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 65.7% (132 موظفاً)، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 25.4% (51 موظفاً)، بينما شكلت الفئات ذات الخبرة الأطول نسباً محدودة (7.0% للفئة 10-15 سنة، و2.0% لأكثر من 15 سنة). يشير هذا إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة في مجال عملهم. وفيما يخص المسمى الوظيفي، شكل الموظفون العاديون الغالبية الساحقة بنسبة 96.0% (193 موظفاً)، بينما بلغت نسبة رؤساء الأقسام 4.0% فقط (8 موظفين)، ولم يسجل أي مشارك من مستوى مدير أو مدير عام. يعكس هذا التوزيع طبيعة الهيكل التنظيمي في الشركتين، والتركيز على المستويات التنفيذية في العينة المدروسة.

تشير هذه الخصائص إلى أن عينة الدراسة تتكون في معظمها من موظفين شباب، حاصلين على درجة البكالوريوس، ولديهم خبرة متوسطة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، ويعملون في المستويات التنفيذية، مما يوفر تنوعاً مناسباً لأغراض الدراسة، ويعكس خصائص القوى العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطينية.

### 3.5. مصادر الدراسة

لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، اعتمد على نوعين من المصادر:

- المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لبناء الإطار النظري وفهم المتغيرات وأبعادها، وتشمل هذه المصادر الكتب العلمية، والمراجع الأكاديمية، والمقالات المحكمة المنشورة في الدوريات العلمية المتخصصة، والتقارير البحثية، والدراسات السابقة ذات الصلة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، بالإضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية الأكاديمية الموثوقة. ساعدت هذه المصادر الباحث في فهم طبيعة متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية) وأبعادها المختلفة، وفي تحديد

الفجوة البحثية، وفي بناء نموذج الدراسة المفاهيمي، وفي صياغة فقرات أداة القياس بأسلوب علمي يتوافق مع الأدبيات النظرية السابقة.

- المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في أداة القياس الرئيسية للدراسة، وهي الاستبانة (Questionnaire) التي صُممت خصيصاً لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة حول متغيرات البحث. وطُورت الاستبانة بعد مراجعة شاملة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، لضمان أن تعكس فقراتها بدقة أبعاد المتغيرات المدروسة، وتتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

### 3.6. أداة الدراسة

تتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يشمل هذا القسم المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي. تهدف هذه المتغيرات إلى وصف خصائص العينة، وفهم التركيبة الديموغرافية للمشاركين.

القسم الثاني: المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

يقيس هذا القسم أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وهي خمسة أبعاد رئيسية. أولاً: بُعد الاستشراف (Foresight)، ويتكون من 5 فقرات تقيس قدرة

المنظمة على استشراف الفرص والتهديدات المستقبلية. ثانياً: بُعد الرؤية المستقبلية (Future Vision)، ويتكون من 5 فقرات تقيس وضوح الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى. ثالثاً: بُعد التفكير المنظم أو التفكير بالنظم (Systems Thinking)، ويتكون من 5 فقرات تقيس القدرة على فهم

الترابطات والعلاقات المعقدة بين عناصر المنظمة. رابعاً : بُعد الدافعية (Motivation)، ويتكون من 5 فقرات تقيس مستوى الحافزية الاستراتيجية لدى الموظفين نحو تحقيق الأهداف. خامساً : بُعد الشراكة (Partnership)، ويتكون من 5 فقرات تقيس قدرة المنظمة على بناء التحالفات والشراكات الاستراتيجية. وبذلك يتكون المتغير المستقل من 25 فقرة .

#### القسم الثالث: المتغير التابع (الميزة التنافسية)

يقيس هذا القسم الميزة التنافسية للمنظمة في 13 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية. أولاً : بُعد الحصة السوقية (Market Share)، ويتكون من 5 فقرات تقيس حصة الشركة في السوق مقارنة بالمنافسين. ثانياً : بُعد المرونة (Flexibility)، ويتكون من 5 فقرات تقيس قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية. ثالثاً : بُعد الوقت والتسليم (Time and Delivery)، ويتكون من 5 فقرات تقيس سرعة وكفاءة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

تجدر الإشارة إلى أن المتغير التابع (الميزة التنافسية) جرى التعامل معه في التحليل الإحصائي متغيراً كامناً واحداً من الدرجة الثانية (Second-Order Construct)، وتشكل الأبعاد الثلاثة مؤشرات انعكاسية (Reflective Indicators) لهذا المتغير الكلي، دون تحليل كل بعد بأسلوب

منفصل في النموذج الهيكلي. وبذلك، تتكون الاستبانة الكاملة من 40 فقرة قياسية (25 فقرة للمتغير المستقل + 15 فقرة للمتغير التابع)، بالإضافة إلى 5 متغيرات ديموغرافية.

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات المشاركين على فقرات الاستبانة، وهو من أكثر المقاييس شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإدارية نظراً لسهولة فهمه وتوازن خياراته (Sekaran & Bougie, 2019). يطلب من المستجيب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على كل فقرة من فقرات الاستبانة وفقاً للتدرج الموضح في الجدول رقم (3.2). و تشير الدرجة

(5) إلى أعلى مستوى من الموافقة، بينما تشير الدرجة (1) إلى أدنى مستوى، مع وجود خيار محايد في المنتصف بالدرجة (3)، مما يتيح للمستجيبين التعبير عن آرائهم بمرونة ودقة.

جدول 3.2: درجات مقياس ليكرت الخماسي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الاستجابة<br>الدرجة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |                     |

### 3.7. صدق وثبات أداة الدراسة

#### 3.7.1 صدق المحتوى (Content Validity)

يشير صدق المحتوى إلى مدى تمثيل فقرات الأداة للمحتوى المراد قياسه بأسلوب شامل ودقيق. وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة عُرضت الأداة في صورتها الأولية على لجنة تحكيم مكونة من أربعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالي الإدارة والإحصاء التطبيقي. جرى تزويد المحكمين بنسخة من الاستبانة مرفقة بأهداف الدراسة وتعريفات المتغيرات وأبعادها، وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الأداة من جوانب عدة أهمها وضوح الصياغة اللغوية وسلامتها من الناحية اللغوية والعلمية، ومدى انتماء كل فقرة للبعد الذي وُضعت لقياسه، وكذلك مدى ملاءمة الفقرات لقياس المفاهيم النظرية المستهدفة. وأخذ برأي المحكمين، وبذلك، تحقق صدق المحتوى للاستبانة في صورتها النهائية (الملحق أ).

#### 3.7.2 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يشير الثبات إلى قدرة أداة القياس في إعطاء نتائج متسقة ومستقرة عند تكرار القياس في ظروف مشابهة، أي أن الأداة تقيس المفهوم بأسلوب موثوق وخالٍ من الأخطاء العشوائية. وجرى التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)،

وهو من أكثر المقاييس شيوعاً لتقدير ثبات المقاييس متعددة الفقرات، إذ يقيس مدى تجانس فقرات المقياس وقدرتها على قياس البُعد نفسه باتساق.

تشير الأدبيات المنهجية إلى أن قيم كرونباخ ألفا التي تزيد عن 0.70 تُعد مؤشراً على ثبات مقبول للأداة وموثوقيتها في الدراسات الاجتماعية والإدارية (George & Mallery, 2021). كما أن القيم التي تتجاوز 0.80 تُعد ممتازة، بينما القيم الأقل من 0.60 تُعد ضعيفة وتحتاج إلى مراجعة.

يوضح الجدول رقم (3.3) قيم معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة جميعها، والتي حُسبت باستخدام برنامج SPSS على عينة استطلاعية أولية، أو على البيانات الكاملة للعينة النهائية.

جدول 3.3: معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا

| المتغيرات                       | الأبعاد           | كرونباخ ألفا (CA) |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| الذكاء الاستراتيجي (عامل مستقل) | الاستشراف         | 0.883             |
|                                 | التفكير المنظم    | 0.858             |
|                                 | الرؤية المستقبلية | 0.819             |
|                                 | الدافعية          | 0.776             |
|                                 | الشراكة           | 0.740             |
| الميزة التنافسية (عامل تابع)    | الحصة السوقية     | 0.788             |
|                                 | المرونة           | 0.798             |
|                                 | الوقت والتسليم    | 0.906             |
| فقرات الأداة كلها               |                   | 0.948             |

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة كلها تراوحت بين 0.740 (الشراكة) و0.906 (الوقت والتسليم)، وتتجاوز جميعها الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70. كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لفقرات الأداة البالغة 40 فقرة 0.948، وهي قيمة ممتازة تعكس اتساقاً داخلياً عالياً للأداة ككل. تدل هذه النتائج على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يعني أن الفقرات متجانسة ومترابطة، وأن الأداة قادرة على قياس متغيرات الدراسة بأسلوب مستقر

ومتسق. وبذلك، فإن الأداة صالحة للاستخدام في جمع البيانات من عينة الدراسة الفعلية، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليلات الإحصائية اللاحقة، واختبار فرضيات الدراسة.

### 3.8. المعالجات الإحصائية والبرامج المستخدمة

لتحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها جرى استخدام برنامجين إحصائيين متكاملين، وذلك وفقاً لطبيعة كل تحليل ومتطلباته المنهجية، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: برنامج SPSS (الإصدار 29)

جرى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والأساسية، وذلك أسباب عدة. أولاً: يوفر البرنامج أدوات قوية لتنظيف البيانات، وفحص جودتها، والكشف عن القيم المفقودة والشاذة. وثانياً: حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة. ثالثاً: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة كلها، لوصف مستوى إدراك المشاركين لمتغيرات الدراسة وأبعادها. رابعاً: حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والتأكد من ثباتها وموثوقيتها قبل الانتقال للتحليلات المتقدمة. خامساً: إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات (Skewness and Kurtosis) للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليلات الإحصائية المتقدمة.



## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 4.1. المقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الحالية، وعرض النتائج وتفسيرها، واختبار الفرضيات والتحقق من نفيها أو إثبات صحتها، ويتكون الفصل من محاور عدة ، وبوساطتها يعرض المحور الأول تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها بوساطة (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية) باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي. ويتناول المحور الثاني تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها للتحقق من أن البيانات تحقق التوزيع الاعتمالي والطبيعي. ويتناول المحور الثالث تقييم نموذج القياس بشقيه الصدق التقاربي والتمييزي لأداة الدراسة (الإستبانة). وفي المحور الرابع جرى تقييم النموذج الهيكلي والذي بوساطته تُختبر فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخمسة.

يستخدم البحث الحالي نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural equation modeling بوساطة برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4، تُعد هذه الطريقة من أحدث أساليب التحليل الإحصائي لاختبار النماذج متعددة المتغيرات؛ إذ تتيح للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملاءمة النموذج، للبيانات التي تُجمع بوساطة مجموعة مؤشرات، يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة" (Sarstedt & Cheah, 2019). وبناءً عليه استخدم نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، من أجل اختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح مع بيانات العينة المستخدمة التي تقيس فعلياً ما وضعت من أجل قياسه.

## 4.2. تحليل متغيرات الدراسة ومؤشراتها

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الإستبانة، جرى استخراج واستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل، وتحديد مستوى إدراكهم في ما يتعلق بكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة؛ من أجل الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة. وأما تحديد مستوى الأهمية النسبية ووصف قيم المتوسطات الحسابية التي أعتمد فيها المقياس الخماسي (Likert)، لبدائل الإجابات، فستطبق المعادلة التالية (The Arithmetic Mean) وفق ما هو موصى به من قبل (Rashed & Snoubar, 2019).

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

عدد المستويات المطلوبة هو ثلاثة (منخفض، متوسط، مرتفع). وأما العلامة القصوى تساوي 5 ، والدنيا تساوي 1 ، كما يظهر أدناه، وبعد تطبيق معادلة (Arithmetic) تكون المستويات كالاتي:

1- مرتفعا: إذا تراوح الوسط الحسابي بين 3.67 و 5.

2- متوسطا: بين إذا تراوح الوسط الحسابي بين 2.34 و 3.66.

3- منخفضا: إذا تراوح الوسط الحسابي بين 1 و 2.33.

### 4.2.1 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الذكاء الإستراتيجي

للإجابة عن السؤال الاول : ما مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية ، التفكير المنظم، الاستشراف، الدافعية) في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين ؟ . قام الباحث بتحليل فقرات أداة الدراسة المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي باستخراج وتفسير المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل لكل من العوامل الخمسة، كما هو موضح في الجدول رقم (4.1).

جدول 4.1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي

| # | أبعاد الذكاء الإستراتيجي                | المتوسط الحسابي (M) | الانحراف المعياري (SD) | الرتبة | المستوى |
|---|---|---------------------|------------------------|--------|---------|
| 1 | الاستشراف                               | 3.45                | 0.86                   | 1      | متوسط   |
| 2 | الرؤية المستقبلية                       | 3.06                | 0.70                   | 5      | متوسط   |
| 3 | التفكير بالنظم                          | 3.18                | 0.69                   | 3      | متوسط   |
| 4 | الشراكة                                 | 3.14                | 0.68                   | 4      | متوسط   |
| 5 | الدافعية                                | 3.19                | 0.62                   | 2      | متوسط   |
|   | المتوسط العام لأبعاد الذكاء الإستراتيجي | 3.21                | 0.57                   |        | متوسط   |

يتضح من الجدول رقم (4.1) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الذكاء الاستراتيجي بلغ 3.21 من 5، أي ما نسبته 64.2%، بانحراف معياري 0.57، وهي درجة تُصنّف ضمن المستوى المتوسط وفقاً لمعيار الدراسة، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات الفلسطينية تطبق ممارسات الذكاء الاستراتيجي بدرجة مقبولة، ولكنها ليست مثالية. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد الاستشراف في المرتبة الأولى بنسبة تحقق بلغت 69.0% (متوسط 3.45)، وهي أعلى نسبة بين الأبعاد الخمسة، يشير النسبة إلى أن الشركات تمتلك قدرة معقولة على استشراف الفرص، والتهديدات المستقبلية في بيئة الأعمال. تلاه في المرتبة الثانية بُعد الدافعية بنسبة 63.8% (متوسط 3.19)، مما يعكس وجود مستوى مقبول من الحافزية الاستراتيجية لدى العاملين.

أما بُعد التفكير بالنظم، فقد جاء في المرتبة الثالثة بنسبة 63.6% (متوسط 3.18)، يليه بُعد الشراكة في المرتبة الرابعة بنسبة 62.8% (متوسط 3.14). وأخيراً، جاء بُعد الرؤية المستقبلية في المرتبة الأخيرة بنسبة 61.2% (متوسط 3.06)، وهي أدنى نسبة بين الأبعاد، يشير ما تقدم إلى ضرورة تعزيز

الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى في هذه الشركات. و تُظهر هذه النتائج تفاوتاً محدوداً بين الأبعاد، إذ تتراوح نسب التحقق بين 61.2% و 69.0%، مما يعكس تطبيقاً متوازناً نسبياً لممارسات الذكاء الاستراتيجي، مع وجود مجال واضح للتحسين في الأبعاد جميعها للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء الاستراتيجي.

#### 4.2.2 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة : "ما مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (الحصة السوقية، المرونة، الوقت والتسليم) في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين/رام الله؟"، حلل الباحث فقرات أداة الدراسة المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية، باستخراج وتفسير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الثلاثة، كما هو موضح في الجدول رقم (4.2).

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية

| # | أبعاد الميزة التنافسية                | المتوسط الحسابي (M) | الانحراف المعياري (SD) | الرتبة | المستوى |
|---|---------------------------------------|---------------------|------------------------|--------|---------|
| 1 | الحصة السوقية                         | 3.40                | 0.75                   | 2      | متوسط   |
| 2 | المرونة                               | 3.44                | 0.68                   | 1      | متوسط   |
| 3 | الوقت والتسليم                        | 3.16                | 0.84                   | 3      | متوسط   |
|   | المتوسط العام لأبعاد الميزة التنافسية | 3.33                | 0.56                   |        | متوسط   |

يتضح من الجدول رقم (4.2) أن المتوسط الحسابي العام للميزة التنافسية بلغ 3.33 من 5، أي ما نسبته 66.6%، بانحراف معياري 0.56، وهي درجة تُصنّف ضمن المستوى المتوسط وفقاً لمعيار الدراسة، مما يشير إلى أن شركات الاتصالات الفلسطينية في رام الله تتمتع بمستوى مقبول من الميزة التنافسية، إلا أن هناك مجالاً واسعاً للتحسين للوصول إلى مستويات تنافسية أعلى في السوق.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد المرونة في المرتبة الأولى بنسبة تحقق بلغت 68.8% (متوسط 3.44)، وهي أعلى نسبة بين الأبعاد الثلاثة، مما يشير إلى أن الشركات تمتلك قدرة معقولة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة بمرونة نسبية. يُعزى ذلك إلى طبيعة قطاع الاتصالات الديناميكية التي تتطلب تكيفاً سريعاً مع التطورات التكنولوجية، وتغيرات احتياجات العملاء. تلاه في المرتبة الثانية بُعد الحصة السوقية بنسبة 68.0% (متوسط 3.40)، وهي نسبة قريبة جداً من بُعد المرونة، مما يعكس وجود مستوى مقبول من الانتشار في السوق المحلي، وقدرة الشركات على الحفاظ على حصتها السوقية في ظل المنافسة القائمة بين شركتي جوال وأوريدو. وأخيراً، جاء بُعد الوقت والتسليم في المرتبة الأخيرة بنسبة 63.2% (متوسط 3.16)، وهي أدنى نسبة بين الأبعاد، مما يشير إلى وجود تحديات في سرعة الاستجابة والكفاءة في تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المناسب. يُعد هذا البُعد نقطة ضعف نسبية تحتاج إلى اهتمام خاص وتحسين، إذ إن السرعة والكفاءة في تقديم الخدمات تُعد عوامل حاسمة في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الحديث.

تُظهر هذه النتائج تفاوتاً محدوداً بين الأبعاد، فتتراوح نسب التحقق بين 63.2% و68.8%، بفارق لا يتجاوز 5.6 نقاط مئوية، مما يعكس

تطبيقاً متوازناً نسبياً لممارسات الميزة التنافسية عبر أبعادها المختلفة. ومع ذلك، فإن الأبعاد كلها تقع ضمن المستوى المتوسط، مما يستدعي ضرورة بذل جهود استراتيجية مركزة لرفع مستوى الميزة التنافسية في الأبعاد كلها، وخصوصاً في بُعد الوقت والتسليم الذي سجل أدنى أداء.

تتفق هذه النتيجة مع طبيعة السوق الفلسطيني للاتصالات الخلوية الذي يتنافس فيه لاعبان رئيسان فقط (جوال وأوريدو)، مما قد يحد من الضغوط التنافسية الشديدة ويؤدي إلى مستويات متوسطة

من الأداء التنافسي. كما تشير النتائج إلى أهمية تعزيز الذكاء الاستراتيجي أداة لتحسين الميزة التنافسية، وهو ما سيُختبر لاحقاً بتحليل العلاقات السببية في النموذج الهيكلي.

### 4.3. التحليل الأولي للبيانات

يهدف التحليل الأولي للبيانات إلى التحقق من جودة البيانات المجمعة ومدى ملاءمتها للأساليب التحليلية المستخدمة في اختبار فرضيات الدراسة. يشمل هذا التحليل فحص القيم المفقودة، والتحقق من طبيعة التوزيع الإحصائي للبيانات، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: فحص القيم المفقودة (Missing Values Assessment)

تُعد القيم المفقودة من أبرز المشكلات المنهجية في البحوث الميدانية، إذ يمكن أن تؤدي إلى تحيز النتائج، وانخفاض القوة الإحصائية للاختبارات، وصعوبة تعميم النتائج (Hair et al., 2019). ولتجنب هذه المشكلة، اتخذ الباحث إجراءات منهجية وقائية منذ مرحلة تصميم أداة جمع البيانات. وُصّمت الاستبانة الإلكترونية باستخدام تطبيق Google Forms لتكون الإجابة إجبارية عن الفقرات (Required Fields) كلها، ولا يستطيع المستجيب الانتقال إلى الصفحة التالية، أو إرسال الاستبانة دون الإجابة عن الأسئلة المطروحة. ويضمن هذا الإعداد التقني عدم وجود أي قيم مفقودة في البيانات المسترجعة، مما يلغي الحاجة إلى استخدام أساليب المعالجة الإحصائية للقيم المفقودة. وبعد مراجعة البيانات المسترجعة من عينة الدراسة البالغة 201 استبانة صالحة للتحليل، جرى التأكد من عدم وجود أي قيم مفقودة في المتغيرات جميعها التي بلغت نسبة اكتمال البيانات 100%.

## ثانياً: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Assessment)

يهدف فحص التوزيع الطبيعي إلى التحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution). وفي هذه الدراسة، استخدم الباحث منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وهي من الأساليب التي لا تشترط تحقق التوزيع الطبيعي الصارم للبيانات إلا أنه ما زال ينصح به؛ لأن البيانات التي تنحرف كثيراً عن التوزيع الطبيعي قد تؤدي إلى تضخيم الأخطاء المعيارية (Standard Errors)، وتقليل دقة تقدير العلاقات بين المتغيرات، والتأثير في قيم اختبارات الدلالة الإحصائية، مما قد يؤدي إلى استنتاجات غير دقيقة (Hair et al., 2021).

للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، استخدم الباحث معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) مؤشرين إحصائيين لقياس مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي. ويقاس معامل الالتواء مدى تماثل التوزيع حول المتوسط، بينما يقاس معامل التفرطح مدى تركيز القيم في ذروة التوزيع أو تشتتها في الأطراف. ووفقاً لتوصيات (Collier (2020)، فإن القيم المقبولة لاعتبار التوزيع طبيعياً تقريباً تقع ضمن  $2 \pm$  للالتواء و  $10 \pm$  للتفرطح. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS على فقرات الاستبانة البالغة 40 فقرة أن قيم معامل الالتواء تراوحت بين -0.791 و 0.216، أما معامل التفرطح فتراوحت بين -0.618 و 1.002، مما يشير إلى أن التوزيعات لا تعاني من تركيز مفرط (Leptokurtic) أو تسطح مفرط (Platykurtic) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أنها صالحة وملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة باستخدام PLS-SEM.

#### 4.4. تحليل بيانات الدراسة

جرى تحليل بيانات الدراسة باستخدام منهجية نموذج المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) بواسطة برنامج SmartPLS، وذلك لتقييم جودة القياس ، واختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة. و يتطلب تحليل PLS-SEM مرحلتين متسلسلتين ومتكاملتين لضمان دقة النتائج وموثوقيتها (Hair et al., 2021; Henseler et al., 2009). المرحلة الأولى: تقييم نموذج القياس (Measurement Model / Outer Model) الذي يهدف إلى التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، ومدى تمثيلها الدقيق للمفاهيم النظرية. يتضمن هذا التقييم تقييمات عدة أهمها الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، والصدق التقاربي (Convergent Validity)، و الصدق التمايزي (Discriminant Validity). أما الثانية: فهي تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model / Inner Model)، وفحص العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة. يتضمن هذا التقييم فحص القوى التفسيرية لعوامل الدراسة واختبار الفرضيات.

##### 4.4.1 تقييم نموذج القياس (Measurement Model)

يهدف تقييم نموذج القياس إلى التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، ومدى تمثيلها الدقيق للمفاهيم النظرية قبل الانتقال إلى اختبار العلاقات السببية في النموذج الهيكلي (Hair et al., 2021). يتضمن هذا التقييم ثلاثة محاور رئيسية وهي الاتساق الداخلي في التشبعات العاملية (Factor Loadings)، والصدق التقاربي بواسطة متوسط التباين المستخرج (AVE) والثبات المركب (CR)، والصدق التمايزي في معايير Fornell-Larcker و HTMT والتحميلات المتقاطعة.

## أولاً: تحليل الاتساق الداخلي باستخدام اختبار التشبعات العاملية (Factor Loadings)

يُعد اختبار التشبعات الخارجية (Outer Loadings) من الخطوات الأساسية في تقييم الصدق التقاربي لنموذج القياس، إذ يُستخدم لقياس مدى ارتباط كل فقرة (مؤشر ملاحظ) بالمتغير الكامن (Latent Construct) الذي تنتمي إليه. وكلما ارتفعت قيمة التشبع، دل ذلك على أن الفقرة تُمثل المفهوم الذي صُممت لقياسه بدقة وموضوعية أكبر. وفقاً لـ Hair et al (2021)، وتُعد القيمة 0.70 الحد الأدنى المقبول إحصائياً لتشبعات الفقرات في نماذج المعادلات الهيكلية (SEM)، في حين تُعد القيم التي تتجاوز 0.70 مؤشراً قوياً على الاتساق الداخلي بين المؤشر والبعد الكامن الذي يقيسه.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الشكل رقم (4.1) والجدول رقم (4.3)، أن معظم فقرات الأداة البحثية قد حققت قيم تشبع عاملية أعلى من (0.70)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة. في المقابل، تبين وجود ثلاث فقرات جاءت تشبعاتها دون القيمة المعيارية (0.70)، وهي PAT4 (بُعد الشراكة)، MAS3 (بُعد الحصة السوقية)، وFLX5 (بُعد المرونة).

جدول 4.3: نتائج التشبعات الخارجية (Outer Loadings)

| التشبعات Factor loadings | المؤشر Items | العوامل Constructs                |
|--------------------------|--------------|-----------------------------------|
| 0.853                    | FOR1         | الاستشراف (Foresight)             |
| 0.814                    | FOR2         |                                   |
| 0.832                    | FOR3         |                                   |
| 0.842                    | FOR4         |                                   |
| 0.784                    | FOR5         |                                   |
| 0.767                    | FUV1         | الرؤية المستقبلية (Future Vision) |
| 0.785                    | FUV2         |                                   |
| 0.733                    | FUV3         |                                   |
| 0.780                    | FUV4         |                                   |
| 0.746                    | FUV5         |                                   |
| 0.819                    | ORT1         | التفكير بالنظم (Systems Thinking) |
| 0.786                    | ORT2         |                                   |
| 0.787                    | ORT3         |                                   |
| 0.785                    | ORT4         |                                   |

|       |      |                                    |
|-------|------|------------------------------------|
| 0.821 | ORT5 |                                    |
| 0.750 | PAT1 | الشراكة (Partnership)              |
| 0.756 | PAT2 |                                    |
| 0.832 | PAT3 |                                    |
| محذوف | PAT4 |                                    |
| 0.844 | PAT5 |                                    |
| 0.753 | MOT1 | الدافعية (Motivation)              |
| 0.696 | MOT2 |                                    |
| 0.725 | MOT3 |                                    |
| 0.760 | MOT4 |                                    |
| 0.694 | MOT5 |                                    |
| 0.879 | MAS1 | الحصة السوقية (Market Share)       |
| 0.808 | MAS2 |                                    |
| محذوف | MAS3 |                                    |
| 0.843 | MAS4 |                                    |
| 0.865 | MAS5 |                                    |
| 0.864 | FLX1 | المرونة (Flexibility)              |
| 0.822 | FLX2 |                                    |
| 0.830 | FLX3 |                                    |
| 0.871 | FLX4 |                                    |
| محذوف | FLX5 |                                    |
| 0.840 | TAD1 | الوقت والتسليم (Time and Delivery) |
| 0.848 | TAD2 |                                    |
| 0.848 | TAD3 |                                    |
| 0.843 | TAD4 |                                    |
| 0.880 | TAD5 |                                    |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

بناءً على التوصيات المنهجية التي طرحها (Hair et al. (2021)، حذف الباحث الفقرات الثلاث التي جاءت تشبعاتها دون القيمة المعيارية (PAT4، MAS3، FLX5)، لتعزيز الثبات المركب (Composite Reliability – CR) للمتغيرات الكامنة. ورفع مستوى الصدق التقاربي (Convergent Validity) بتحسين متوسط التباين المستخرج (AVE). على الرغم من أن الفقرتين MOT2 (0.696) و MOT5 (0.694) جاءت أقل من 0.70 بأسلوب طفيف، إلا أن الباحث قرر الاحتفاظ بهما ؛ لأنهما لم تؤديا الى تحسين ملحوظ في الثبات المركب أو الصدق التقاربي.

## ثانياً: ثبات المقياس باستخدام الموثوقية المركبة ومعامل كرونباخ ألفا

يُعد ثبات المقياس (Reliability) من المؤشرات الجوهرية التي تضمن دقة وموثوقية الأداة البحثية في قياس المفاهيم النظرية المستهدفة. ويشير الثبات إلى مدى اتساق الإجابات على الفقرات التي تقيس البنية المفاهيمية نفسها ، أي درجة الترابط الداخلي بين مؤشرات البعد الواحد ( Collier, 2020; ) (Hair et al., 2021).

تقليدياً، كان الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha - CA) هو الأكثر شيوعاً في قياس الثبات الداخلي للمقاييس (Kline, 2015). إلا أن التوجهات الإحصائية الحديثة في تحليل نماذج المعادلات الهيكلية أوصت باستخدام معيار الموثوقية المركبة ( Composite Reliability - CR ) بديلاً أكثر دقة، نظراً لقدرته على أخذ الأوزان المختلفة للمؤشرات (Factor Loadings) في الاعتبار، بعكس معامل كرونباخ ألفا الذي يفترض تساوي أوزان الفقرات جميعها ( Dijkstra & Henseler, 2015; Hair et al., 2021). وتوصي الأدبيات الإحصائية باستخدام CA و CR معاً لتكوين صورة شاملة عن موثوقية الأداة. إذ يُعدّ كرونباخ ألفا (CA) مقياساً يمثل الحد الأدنى من الثبات، بينما تمثل الموثوقية المركبة (CR) المقياس الأعلى (Hair et al., 2021). وبالتالي، فإن تقارب القيم بين المؤشرين يدل على اتساق داخلي عالٍ واستقرار إحصائي للمقياس. وفقاً لـ **Fornell and Larcker (1981)** و **Hair et al. (2021)**، تُشير قيم العوامل التي تزيد من **0.70** إلى ثبات الأداة واتساقها.

جدول 4.4: نتائج الموثوقية المركبة ومعامل كرونباخ ألفا لعوامل نموذج الدراسة

| العوامل Constructs | كرونباخ ألفا (CA) | الموثوقية المركبة (CR) |
|--------------------|-------------------|------------------------|
| الاستشراف          | 0.886             | 0.914                  |
| التفكير بالنظم     | 0.860             | 0.899                  |
| الحصة السوقية      | 0.876             | 0.912                  |

|       |       |                   |
|-------|-------|-------------------|
| 0.848 | 0.779 | الدافعية          |
| 0.874 | 0.822 | الرؤية المستقبلية |
| 0.874 | 0.812 | الشراكة           |
| 0.910 | 0.872 | المرونة           |
| 0.930 | 0.908 | الوقت والتسليم    |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

يُلاحظ من الجدول رقم (4.4) أن قيم كرونباخ ألفا (CA) تراوحت بين 0.779 – 0.908، تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يشير إلى اتساق داخلي جيد. وتراوحت قيم الموثوقية المركبة (CR) بين 0.848 – 0.930، وتجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على ثبات مرتفع للأداة.

أخيراً، متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE)، يُعرّف متوسط التباين المستخرج (AVE) أنه مقياس يُستخدم لتقييم الصدق التقاربي (Convergent Validity) في نماذج المعادلات الهيكلية، إذ يُظهر مدى قدرة المتغير الكامن على تفسير التباين في المؤشرات (الفقرات) التابعة له (Hair et al., 2021). بمعنى آخر، يقيس AVE النسبة المئوية من التباين في المؤشرات التي يمكن تفسيرها بوساطة المتغير الكامن، مقابل التباين الناتج عن خطأ القياس. وفقاً لـ (1981) Fornell & Larcker، تُشير قيم AVE التي تزيد عن 0.50 إلى أن المتغير الكامن يفسر أكثر من نصف التباين في المؤشرات المرتبطة به، وهو ما يُعد دلالة على صدق تقاربي مرتفع وموثوقية جيدة للمتغير. وإذا كانت أقل، فإن ذلك يدل على أن نسبة الخطأ في القياس أكبر من التباين المفسّر بوساطة المتغير، مما يعني أن المتغير غير قادر بأسلوب كافٍ على تفسير سلوك مؤشراتته، ويُنصح بمراجعة أو حذف بعض الفقرات (Henseler et al., 2009).

جدول 4.5: نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE) لعوامل نموذج الدراسة

| متوسط التباين المستخرج (AVE) | العوامل Constructs |
|------------------------------|--------------------|
| 0.681                        | الاستشراف          |
| 0.639                        | التفكير بالنظم     |
| 0.721                        | الحصة السوقية      |
| 0.527                        | الدافعية           |
| 0.582                        | الرؤية المستقبلية  |
| 0.635                        | الشراكة            |
| 0.717                        | المرونة            |
| 0.726                        | الوقت والتسليم     |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS-4

تظهر نتائج اختبار خوارزمية PLS، كما هو موضح في الجدول رقم (4.5)، أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد نموذج الدراسة تراوحت بين 0.527 و0.726، وقد تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يؤكد صحة الصدق التقاربي للمتغيرات المستخدمة في النموذج.

### ثالثاً: تحليل الصدق التمايزي للمقاييس (Discriminant Validity)

يشير الصدق التمايزي (Discriminant Validity) إلى مدى تميز كل متغير كامن في نموذج الدراسة عن المتغيرات الأخرى، أي أن مؤشرات (فقرات) كل متغير ترتبط أساساً بالمتغير الذي تنتمي إليه، ولا ترتبط ارتباطاً جوهرياً بمؤشرات المتغيرات الأخرى (Farrell, 2010). بمعنى آخر، يُقصد بالصدق التمايزي أن كل فقرة في أداة القياس صُممت لقياس بُعد محدد دون غيره، بما يضمن عدم تكرار أو تداخل المفاهيم بين المتغيرات. و يُستخدم هذا المعيار للتحقق من أن المتغيرات الكامنة في النموذج تمثل بنيات مستقلة، إذ يعكس كل متغير المفهوم النظري الذي يُفترض أن يقيسه فقط، دون أن يتداخل في قياس متغير آخر (Henseler et al., 2009). ويعتمد الصدق التمايزي أساساً على فحص درجة

الارتباط بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة، لضمان أن مقدار التباين الذي تفسره كل بنية في مؤشراتها أكبر من التباين المشترك مع البنى الأخرى.

على الرغم من شيوع استخدام معيار Fornell-Larcker والتحميلات المتقاطعة (Cross-Loadings) طريقتين أساسيتين لتقييم الصدق التمايزي، إلا أن بعض الدراسات الحديثة، مثل دراسة (Radomir & Moisescu (2020)، أشارت إلى أن هاتين الطريقتين قد تكونان غير دقيقتين في بعض الحالات، خصوصاً عندما تكون التحميلات العاملية متقاربة بين الأبعاد المختلفة. لذلك، أوصى (2015) Henseler et al. باستخدام اختبار HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) أداة أكثر كفاءة وصرامة إحصائياً للتحقق من الصدق التمايزي. بناءً على ذلك، اعتمد الباحث في هذه الدراسة الطرق الثلاث مجتمعة لضمان أقصى درجات الدقة في التحقق من الصدق التمايزي لمقاييس الدراسة. يُعدّ هذا النهج الشامل من الممارسات الحديثة الموصى بها في التحليل البنائي باستخدام منهجية PLS-SEM، مما يعزز مصداقية القياسات المستخدمة، وموثوقية نتائج النموذج.

### الطريقة الأولى: التحميلات المتقاطعة (Cross-Loadings Matrix)

يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة التحميل العاملية (Factor Loading) لكل فقرة على المتغير الكامن الذي تنتمي إليه قيمة تحميلها على المتغيرات الأخرى في النموذج (Hair et al., 2021; Sarstedt & Cheah, 2019).

جدول 4.6: نتائج اختبار التحميلات المتقاطعة

| المؤشر/المتغيرات | الاستشراف | التفكير بالنظم | الحصة السوقية | الدافعية | الرؤية المستقبلية | الشراكة | المرونة | الوقت والتسليم |
|------------------|-----------|----------------|---------------|----------|-------------------|---------|---------|----------------|
| FLX1             | 0.385     | 0.405          | 0.270         | 0.389    | 0.381             | 0.405   | 0.864   | 0.165          |
| FLX2             | 0.350     | 0.385          | 0.288         | 0.394    | 0.418             | 0.368   | 0.822   | 0.141          |
| FLX3             | 0.422     | 0.403          | 0.246         | 0.408    | 0.386             | 0.351   | 0.830   | 0.215          |
| FLX4             | 0.476     | 0.415          | 0.322         | 0.454    | 0.446             | 0.454   | 0.871   | 0.229          |
| FOR1             | 0.853     | 0.429          | 0.519         | 0.497    | 0.417             | 0.512   | 0.380   | 0.434          |
| FOR2             | 0.814     | 0.420          | 0.504         | 0.482    | 0.416             | 0.459   | 0.415   | 0.401          |

|       |       |       |       |       |       |       |       |      |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 0.411 | 0.387 | 0.517 | 0.426 | 0.515 | 0.536 | 0.429 | 0.832 | FOR3 |
| 0.477 | 0.447 | 0.536 | 0.438 | 0.497 | 0.589 | 0.425 | 0.842 | FOR4 |
| 0.360 | 0.364 | 0.517 | 0.374 | 0.449 | 0.558 | 0.394 | 0.784 | FOR5 |
| 0.387 | 0.370 | 0.440 | 0.767 | 0.433 | 0.420 | 0.406 | 0.453 | FUV1 |
| 0.302 | 0.409 | 0.423 | 0.785 | 0.431 | 0.431 | 0.446 | 0.358 | FUV2 |
| 0.254 | 0.305 | 0.360 | 0.733 | 0.387 | 0.426 | 0.405 | 0.354 | FUV3 |
| 0.321 | 0.390 | 0.439 | 0.780 | 0.412 | 0.426 | 0.362 | 0.375 | FUV4 |
| 0.317 | 0.358 | 0.461 | 0.746 | 0.429 | 0.389 | 0.371 | 0.371 | FUV5 |
| 0.376 | 0.304 | 0.690 | 0.493 | 0.596 | 0.879 | 0.453 | 0.575 | MAS1 |
| 0.203 | 0.265 | 0.629 | 0.457 | 0.470 | 0.808 | 0.504 | 0.547 | MAS2 |
| 0.342 | 0.264 | 0.608 | 0.473 | 0.557 | 0.843 | 0.457 | 0.558 | MAS4 |
| 0.337 | 0.298 | 0.649 | 0.441 | 0.543 | 0.865 | 0.464 | 0.552 | MAS5 |
| 0.445 | 0.292 | 0.512 | 0.346 | 0.753 | 0.512 | 0.377 | 0.473 | MOT1 |
| 0.470 | 0.216 | 0.417 | 0.298 | 0.696 | 0.420 | 0.319 | 0.317 | MOT2 |
| 0.423 | 0.448 | 0.491 | 0.503 | 0.725 | 0.432 | 0.375 | 0.476 | MOT3 |
| 0.367 | 0.459 | 0.471 | 0.476 | 0.760 | 0.506 | 0.383 | 0.447 | MOT4 |
| 0.319 | 0.334 | 0.495 | 0.354 | 0.694 | 0.451 | 0.354 | 0.425 | MOT5 |
| 0.185 | 0.350 | 0.354 | 0.397 | 0.370 | 0.440 | 0.819 | 0.379 | ORT1 |
| 0.263 | 0.327 | 0.385 | 0.359 | 0.434 | 0.423 | 0.786 | 0.373 | ORT2 |
| 0.296 | 0.436 | 0.485 | 0.481 | 0.417 | 0.419 | 0.787 | 0.458 | ORT3 |
| 0.248 | 0.402 | 0.436 | 0.422 | 0.420 | 0.451 | 0.785 | 0.402 | ORT4 |
| 0.236 | 0.373 | 0.405 | 0.416 | 0.349 | 0.464 | 0.821 | 0.411 | ORT5 |
| 0.423 | 0.382 | 0.750 | 0.398 | 0.504 | 0.531 | 0.384 | 0.497 | PAT1 |
| 0.422 | 0.389 | 0.756 | 0.431 | 0.419 | 0.489 | 0.401 | 0.440 | PAT2 |
| 0.437 | 0.340 | 0.832 | 0.432 | 0.576 | 0.689 | 0.400 | 0.499 | PAT3 |
| 0.430 | 0.384 | 0.844 | 0.513 | 0.583 | 0.689 | 0.468 | 0.526 | PAT5 |
| 0.840 | 0.211 | 0.474 | 0.356 | 0.451 | 0.323 | 0.333 | 0.433 | TAD1 |
| 0.848 | 0.179 | 0.494 | 0.343 | 0.465 | 0.371 | 0.272 | 0.414 | TAD2 |
| 0.848 | 0.110 | 0.413 | 0.318 | 0.448 | 0.264 | 0.197 | 0.390 | TAD3 |
| 0.843 | 0.195 | 0.423 | 0.319 | 0.500 | 0.280 | 0.196 | 0.397 | TAD4 |
| 0.880 | 0.245 | 0.476 | 0.433 | 0.509 | 0.355 | 0.310 | 0.517 | TAD5 |

تظهر نتائج اختبار خوارزمية PLS، كما هو موضح في الجدول رقم (4.6)، أن قيم تحميل (المائلة) لكل مؤشر على متغيره الخاص كانت أعلى من تحميله على أي متغير آخر، وهو ما يتفق مع معايير القبول. هذه النتيجة تدل على أن فقرات الاستبيان قد صُممت بدقة منهجية عالية، وأن المشاركين فهموا البنود بما يتناسب مع المفهوم الذي يُقاس بها، مما يعزز الاتساق الداخلي، والتميز البنائي لكل بُعد.

## الطريقة الثانية: معيار فورنل ولاركر (Fornell-Larcker Criterion)

يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج ( $AVE\sqrt$ ) لكل متغير كامن أعلى من معاملات الارتباط (Correlation Coefficients) بين ذلك المتغير والمتغيرات الأخرى في النموذج (Fornell & Larcker, 1981). هذا يعني أن التباين الذي يفسره المتغير في مؤشرات الخاصة يجب أن يكون أكبر من التباين المشترك مع أي متغير آخر.

جدول 4.7: نتائج اختبار فورنل ولاركر

| الوقت والتسليم | المرونة | الشراكة | الرؤية المستقبلية | الدافعية | الحصة السوقية | التفكير بالنظم | الاستشراف |                   |
|----------------|---------|---------|-------------------|----------|---------------|----------------|-----------|-------------------|
|                |         |         |                   |          |               |                | 0.825     | الاستشراف         |
|                |         |         |                   |          |               | 0.800          | 0.508     | التفكير بالنظم    |
|                |         |         |                   |          | 0.849         | 0.550          | 0.657     | الحصة السوقية     |
|                |         |         |                   | 0.726    | 0.641         | 0.499          | 0.592     | الدافعية          |
|                |         |         | 0.763             | 0.549    | 0.548         | 0.522          | 0.503     | الرؤية المستقبلية |
|                |         | 0.797   | 0.558             | 0.657    | 0.759         | 0.520          | 0.616     | الشراكة           |
|                | 0.847   | 0.468   | 0.482             | 0.487    | 0.334         | 0.475          | 0.485     | المرونة           |
| 0.852          | 0.223   | 0.537   | 0.417             | 0.558    | 0.376         | 0.310          | 0.507     | الوقت والتسليم    |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SmartPLS

كما هو موضح في الجدول رقم (4.9)، أظهرت نتائج اختبار Fornell-Larcker أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج ( $AVE\sqrt$ ) لكل بُعد كان أعلى من معاملات الارتباط بين ذلك البعد والأبعاد الأخرى، وهو ما يتوافق مع ما أوصى به (Fornell & Larcker (1981). وبذلك يمكن القول إن كل متغير كامن يمتلك تبايناً مفسراً خاصاً به يفوق التباين المشترك مع المتغيرات الأخرى، وهذا يعزز استقلالية المفاهيم المكونة للنموذج النظري. على سبيل المثال، إذا كان  $AVE\sqrt$  لبُعد الاستشراف يساوي 0.825 ( $0.681\sqrt$ )، فيجب أن تكون معاملات الارتباط كلها بين الاستشراف وأي بُعد آخر (مثل الدافعية أو المرونة) أقل من 0.825. وهذا ما تحقق فعلياً في نتائج الدراسة، مما يؤكد الصدق التمايزي.

## الطريقة الثالثة: اختبار HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات الكامنة في النموذج. بعض الدراسات تستخدم حداً أكثر صرامة وهو 0.85 في الحالات التي تتطلب تمايزاً مفاهيمياً عالياً. وقيمة HTMT التي تتجاوز هذا الحد تشير إلى احتمالية وجود تداخل مفاهيمي بين المتغيرات، مما يستدعي إعادة النظر في بناء المقياس ( Henseler et al., 2015; Sarstedt & Cheah, 2019).

جدول 4.8: نتائج اختبار HTMT

| الوقت والتسليم | المرونة | الشراكة | الرؤية المستقبلية | الدافعية | الحصة السوقية | التفكير بالنظم | الاستشراف |                   |
|----------------|---------|---------|-------------------|----------|---------------|----------------|-----------|-------------------|
|                |         |         |                   |          |               |                |           | الاستشراف         |
|                |         |         |                   |          |               |                | 0.581     | التفكير بالنظم    |
|                |         |         |                   |          |               | 0.639          | 0.749     | الحصة السوقية     |
|                |         |         |                   |          | 0.775         | 0.609          | 0.711     | الدافعية          |
|                |         |         |                   | 0.682    | 0.650         | 0.619          | 0.588     | الرؤية المستقبلية |
|                |         |         | 0.683             | 0.826    | 0.899         | 0.620          | 0.729     | الشراكة           |
|                |         | 0.559   | 0.568             | 0.585    | 0.382         | 0.546          | 0.549     | المرونة           |
|                | 0.247   | 0.627   | 0.479             | 0.665    | 0.415         | 0.345          | 0.562     | الوقت والتسليم    |

بيّنت نتائج اختبار HTMT كما هو موضح في الجدول رقم (4.10) أن القيم كانت أقل من الحد المسموح به (0.90)، وهو ما يتفق مع التوصيات الحديثة لكل من Sarstedt & Cheah (2019) و Henseler et al. (2015)، اللذين أكدوا أن تجاوز هذا الحد يشير إلى احتمالية وجود تداخل مفاهيمي بين البنى. بالتالي، تُظهر هذه النتائج أن نموذج الدراسة يتمتع بدرجة تمييز مرتفعة بين متغيراته، الأمر الذي يعكس وضوح الحدود المفاهيمية لكل بناء في النموذج البنائي. على سبيل المثال، إذا كانت قيمة HTMT بين بُعد الاستشراف والدافعية تساوي 0.72، فهذا يعني أن التمايز بينهما كافٍ ومقبول، وأن كلا منهما يقيس مفهوماً مستقلاً. و قيم HTMT في هذه الدراسة جميعها جاءت دون 0.90، مما يؤكد

قوة الصدق التمايزي. بذلك، يمكن الجزم أن نموذج القياس (Measurement Model) المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بصدق تمايزي عالٍ، بما يؤهله للانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model) واختبار العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة بثقة عالية.

#### 4.4.2 تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model / Inner Model)

بعد التأكد من صحة مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي في نموذج القياس (Measurement Model)، تنتقل الدراسة إلى تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model)، وهو الجزء الذي يختص بدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). يهدف هذا التحليل إلى التأكد من مدى قبول النموذج الهيكلي قبل اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بتقييم قوة العلاقات السببية والقدرة التفسيرية والتنبؤية للنموذج. واستخدم برنامج SmartPLS 4 لتقييم النموذج الهيكلي، بالاعتماد على مجموعة من المعايير الإحصائية المعتمدة في الأدبيات العلمية السابقة التي تشمل أربعة معايير رئيسية :

#### أولاً: معامل التحديد ( $R^2$ - Coefficient of Determination)

يُستخدم معامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة مجتمعة. وتتراوح قيم  $R^2$  بين 0 و 1، وتشير القيم الأعلى إلى قدرة أكبر للنموذج على تفسير التباين، وبالتالي قوة تفسيرية أعلى (Hair et al., 2021). وفقاً لـ Cohen (1988)، تُصنف قيم  $R^2$  أنه لا يوجد تفسير إذا كانت أقل من 0.02، وضعيفة إذا تراوحت بين 0.02 و 0.13، ومتوسطة إذا تراوحت بين 0.13 و 0.26، وتكون قوية إذا زادت عن 0.26. كذلك يُوصى أن لا تقل قيمة  $R^2$  عن 0.10 لضمان وجود تباين مقبول ومتوافق مع المعايير العلمية (Falk & Miller, 1992).

جدول 4.9: نتائج معامل التحديد ( $R^2$ )

| الدرجة | $R^2$ | المتغير          |
|--------|-------|------------------|
| كبيرة  | 0.817 | الميزة التنافسية |

باستخدام خوارزمية PLS، استخرجت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) للمتغير التابع "الميزة التنافسية"، كما هو موضح في الجدول رقم (4.9). أظهرت النتائج أن قيمة  $R^2$  بلغت 0.817، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالنظم، الشراكة، الدافعية) تفسر حوالي 81.7% من التباين في المتغير التابع، بينما تشير النسبة المتبقية 18.3% إلى تأثير عوامل أخرى لم تُدرج في نموذج الدراسة الحالي، مثل العوامل البيئية الخارجية، أو الموارد المالية، أو التكنولوجيا المتاحة. تُعد هذه القيمة مرتفعة جداً وفقاً لتصنيف Cohen (1988)، مما يعكس توافقاً قوياً بين النموذج والبيانات المجمعة، ويدل على أن المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة تتمتع بقدرة عالية على شرح سلوك المتغير التابع والتنبؤ به، وهو ما يعزز قوة النموذج وموثوقيته في تقديم نتائج دقيقة وذات دلالة علمية.

#### ثانياً: حجم الأثر ( $f^2$ - Effect Size)

يُستخدم حجم الأثر ( $f^2$ ) لتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل فردياً في المتغير التابع عند استبعاده من النموذج، و يساعد هذا الاختبار في معرفة الأهمية النسبية لكل عامل على حدة في تفسير المتغير التابع. وفقاً لـ Cohen (1988)، وتُصنف قيم  $f^2$  أنه لا يوجد أثر إذا كانت أقل من 0.02، وصغيرة إذا تراوحت بين 0.02 و 0.15، ومتوسطة إذا تراوحت بين 0.15 و 0.35، وتكون كبيرة إذا زادت عن 0.35.

جدول 4.10: نتائج حجم الأثر ( $f^2$ ) للمتغيرات المستقلة

| حجم الأثر    | $f^2$ | المتغير           |
|--------------|-------|-------------------|
| متوسط        | 0.209 | الاستشراف         |
| صغير         | 0.057 | الرؤية المستقبلية |
| لايوجد تأثير | 0.016 | التفكير بالنظم    |
| متوسط        | 0.302 | الشراكة           |
| متوسط        | 0.186 | الدافعية          |

باستخدام خوارزمية PLS استخرجت قيم حجم الأثر ( $f^2$ ) للعوامل المستقلة، كما هو موضح في الجدول رقم (4.10). تشير النتائج إلى أن الشراكة سجلت أعلى قيمة حجم أثر ( $f^2 = 0.302$ ). جاء الاستشراف في المرتبة الثانية بقيمة ( $f^2 = 0.209$ )، أما الدافعية فقد بلغت قيمتها ( $f^2 = 0.186$ ). في المقابل، جاءت الرؤية المستقبلية بقيمة منخفضة نسبياً ( $f^2 = 0.057$ ). أخيراً، التفكير بالنظم، فقد بلغت قيمته ( $f^2 = 0.016$ )، ما يشير إلى غياب تأثير ملموس لهذا العامل في المتغير التابع، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباط واضحة بينهما وفقاً لمعايير Cohen (1988).

### ثالثاً: القدرة التنبؤية ( $Q^2$ - Predictive Relevance)

يُستخدم معيار ( $Q^2$  Stone-Geisser's  $Q^2$ ) لاختبار القدرة التنبؤية للنموذج، أي مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالمتغير التابع بدقة باستخدام تقنية Blindfolding في SmartPLS. تشير قيمة  $Q^2$  التي تزيد عن الصفر إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة (Hair et al., 2021). وفقاً لـ Hair et al. (2019)، تُصنف قيم  $Q^2$  أنها ضعيفة إذا تراوحت بين 0 و0.25، ومتوسطة إذا تراوحت بين 0.25 و0.50، وقوية إذا زادت عن 0.50.

باستخدام تقنية Blindfolding في SmartPLS 4، استخرجت قيمة  $Q^2$  للمتغير التابع "الميزة التنافسية"، فبلغت  $Q^2 = 0.310$ . بما أن  $Q^2$  أكبر من الصفر، وهذا يؤكد أن النموذج يتمتع

بقدرتها تنبؤية جيدة، مما يعزز من موثوقية النموذج في التنبؤ بالميزة التنافسية بناءً على أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

#### رابعاً: جودة المطابقة (GoF - Goodness of Fit)

يُستخدم معيار جودة المطابقة (GoF) لتقييم الجودة الشاملة للنموذج ، ومدى ملاءمته للبيانات الفعلية. وفقاً لـ Henseler & Sarstedt (2013)، تُصنف قيم GoF أنها صغيرة إذا كانت أقل من 0.10، ومتوسطة إذا تراوحت بين 0.10 و0.25، وجيدة إذا تراوحت بين 0.25 و0.36، وعالية جداً إذا زادت عن 0.36. يُحسب GoF بالمعادلة التالية:

$$\text{GoF} = \sqrt{\bar{R}^2 \times (\text{AVEs})} = \sqrt{0.817 \times 0.654} = \sqrt{0.534} = 0.731$$

تعكس قيمة GoF البالغة 0.731 جودة مطابقة عالية جداً، هذا يدل على أن النموذج يتمتع بقدرتها تفسيرية قوية وملاءمة مرتفعة مع البيانات الميدانية.

#### خامساً: اختبار فرضيات الدراسة (Hypothesis Testing)

بعد التحقق من صحة نموذج القياس (Measurement Model) وقبول النموذج الهيكلي (Structural Model) وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة، تنتقل الدراسة إلى المرحلة النهائية وهي اختبار الفرضيات للإجابة عن أسئلة الدراسة الرئيسية ، وتحديد طبيعة واتجاه وقوة العلاقات السببية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المتغيرات المستقلة) والميزة التنافسية (المتغير التابع). استخدم أسلوب Bootstrapping في برنامج SmartPLS 4 بعدد 5000 عينة فرعية (Subsamples)، للحصول على قيم إحصائية دقيقة لاختبار دلالة العلاقات، وفقاً لتوصيات Hair et al (2021) و Henseler et al (2009). يعتمد اختبار الفرضيات على ثلاثة مؤشرات أساسية.

### أولاً: معاملات المسار ( $\beta$ - Path Coefficients)

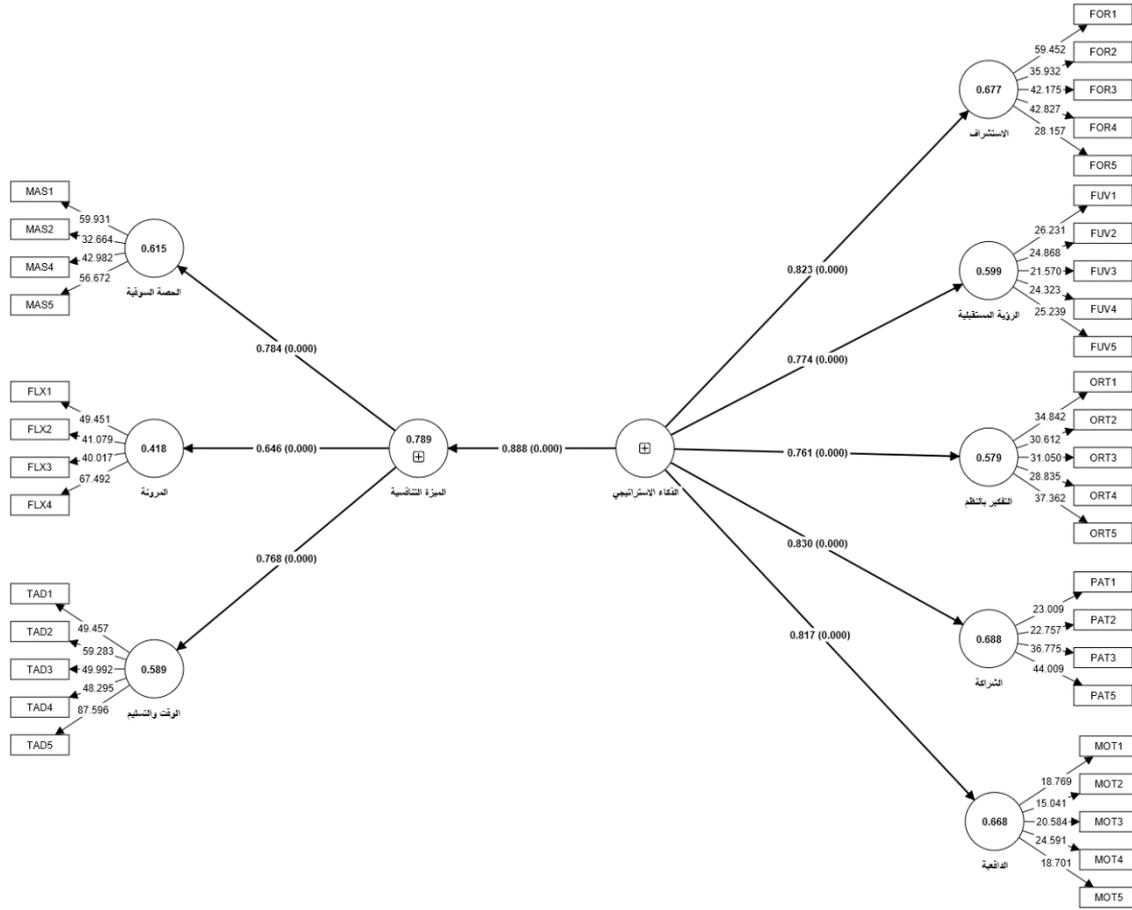
تُستخدم معاملات المسار لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وتتراوح قيم معاملات المسار عادةً بين  $-1$  و  $+1$ ، وتشير القيمة الموجبة (+) إلى علاقة طردية (كلما زاد المتغير المستقل، زاد المتغير التابع)، وتشير القيمة السالبة (-) إلى علاقة عكسية (كلما زاد المتغير المستقل، قلّ المتغير التابع)، وتشير القيمة الأقرب إلى الصفر إلى ضعف العلاقة أو غيابها.

### ثانياً: القيمة المعيارية (t-value)

تُستخدم قيمة t لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرات. في الدراسة الحالية ستعتمد t  $\geq 1.96$ . هذا يعني أنه إذا كانت قيمة t أقل من 1.96، فإن العلاقة غير دالة إحصائياً.

### ثالثاً: مستوى الدلالة الإحصائية (p-value)

تُستخدم قيمة p لتحديد احتمالية أن تكون النتيجة ناتجة عن الصدفة. في الدراسة الحالية استخدمت  $p < 0.05$ . هذا يعني أنه إذا كانت قيمة p أكبر من 0.05 فإن العلاقة غير دالة إحصائياً.



الشكل 4.1: النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية

### اختبار نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد علاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالنظم، الشراكة، الدافعية) مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الحصة السوقية، المرونة، الوقت والتسليم) مجتمعة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين عند مستوى دلالة احصائية  $0.05 \leq \alpha$ .

جدول 4.13: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

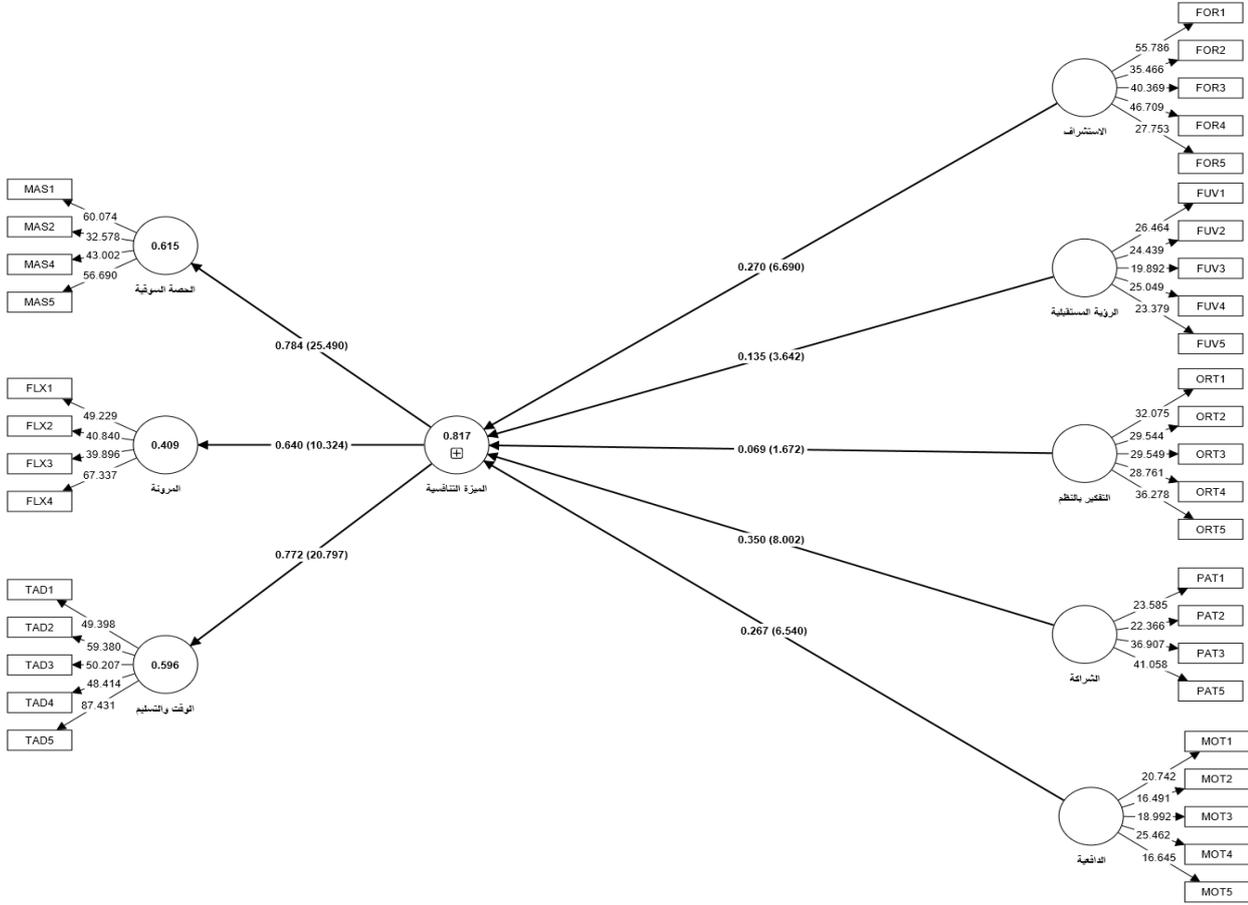
| العلاقة | P-value | T-value | معامل المسار |    |
|---------|---------|---------|--------------|----|
| مقبولة  | 0.000   | 64.382  | 0.888        | H1 |

كما يظهر في كل من الشكل رقم 4.1 والجدول رقم 4.13، تشير النتائج إلى وجود علاقة ايجابية

ذات دلالة إحصائية عالية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على الميزة التنافسية ( $\beta = 0.888, t =$ )

تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.888 وحدة معيارية. هذا يعني أن تحسين أبعاد الذكاء الاستراتيجي بوحدة واحدة معيارية يؤدي إلى

تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.888 وحدة معيارية.



الشكل 4.2: النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية

كذلك تتفرع من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات عدة كما يظهر في الشكل رقم 4.2 والجدول رقم

4.14.

جدول 4.14: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| القرار | p-value | t-value | $\beta$ | الفرضية |
|--------|---------|---------|---------|---------|
| مقبولة | 0.000   | 6.690   | 0.270   | H1.1    |
| مقبولة | 0.000   | 3.642   | 0.135   | H1.2    |
| مرفوضة | 0.095   | 1.672   | 0.069   | H1.3    |
| مقبولة | 0.000   | 8.002   | 0.350   | H1.4    |
| مقبولة | 0.000   | 6.540   | 0.267   | H1.5    |

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستشراف في تعزيز الميزة التنافسية لدى موظفي شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين. تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي متوسط القوة وذو دلالة إحصائية عالية لبعد الاستشراف على الميزة التنافسية ( $\beta = 0.270, t = 6.690, p < 0.001$ )، وبالتالي، فإن الفرضية H1.1 مقبولة. هذا يعني أن تحسين بعد الاستشراف بوحدة واحدة معيارية يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.27 وحدة معيارية. يدعم هذه النتيجة حجم الأثر  $f^2 = 0.209$  الذي يصنف ضمن المتوسط وفق Cohen (1988)، مما يشير إلى أن الاستشراف يسهم بفعالية في تعزيز القدرة التنافسية للشركات بتحسين القدرة على التنبؤ بالتغيرات السوقية والتكنولوجية، والاستعداد المسبق لها، وهو ما ينعكس إيجاباً على صنع القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

علاوة على ذلك، تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الرؤية المستقبلية في تعزيز الميزة التنافسية لدى موظفي شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين. وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف لكنه ذو دلالة إحصائية عالية لبعد الرؤية المستقبلية على الميزة التنافسية ( $\beta = 0.135, t = 3.642, p < 0.001$ )، وبالتالي، فإن الفرضية H1.2 مقبولة. هذا يعني أن تحسين بعد الرؤية المستقبلية بوحدة واحدة معيارية يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.135 وحدة معيارية. على الرغم من أن التأثير دال إحصائياً، إلا أن حجم الأثر الضعيف ( $f^2 = 0.057$ ) يشير إلى أن الرؤية المستقبلية على الرغم من أهميتها النظرية، لها تأثير محدود نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى. قد يعكس ذلك طبيعة البيئة التشغيلية للشركات الفلسطينية التي تركز على الاستجابة للتحديات الآنية أكثر من التخطيط بعيد المدى، أو قد يُعزى إلى صعوبة ترجمة الرؤية المستقبلية إلى مبادرات تطبيقية مباشرة ذات تأثير قابل للقياس في الأمد القريب.

اضافة الى ذلك، تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الشراكة في تعزيز الميزة التنافسية لدى موظفي شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين. تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي قوي وذي دلالة إحصائية عالية جداً لبعد الشراكة على الميزة التنافسية ( $\beta = 0.350, t = 8.002, p < 0.001$ )، وبالتالي، فإن الفرضية H1.4 مقبولة. هذا يعني أن تحسين بعد الشراكة بوحدة واحدة معيارية يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.35 وحدة معيارية، وهو أقوى تأثيراً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي كلها. ويدعم هذه النتيجة حجم الأثر  $f^2 = 0.302$  الذي يصنف ضمن المتوسط إلى القوي وفق Cohen (1988)، وهذا يعكس الأهمية الحاسمة للشراكات الاستراتيجية مع الموردين والمؤسسات والعملاء في تعزيز القدرات التنافسية في بيئة الأعمال الفلسطينية التي تتطلب التعاون والتحالفات لمواجهة التحديات الاقتصادية والسياسية، وتُسهم الشراكات في تبادل المعرفة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتوسيع نطاق الوصول إلى الأسواق والموارد، وبناء قدرات تنافسية مستدامة.

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الدافعية في تعزيز الميزة التنافسية لدى موظفي شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين. تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي متوسط القوة وذي دلالة إحصائية عالية لبعد الدافعية على الميزة التنافسية ( $\beta = 0.267, t = 6.540, p < 0.001$ )، وبالتالي، فإن الفرضية H1.5 مقبولة. هذا يعني أن تحسين بعد الدافعية بوحدة واحدة معيارية يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.267 وحدة معيارية، وهو تأثير ذو أهمية عملية كبيرة. يدعم هذه النتيجة حجم الأثر  $f^2 = 0.186$  الذي يصنف ضمن المتوسط وفق Cohen (1988)، وهذا يعكس أهمية تحفيز العاملين، وتعزيز التزامهم ومشاركتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. والدافعية تُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الابتكار

والإبداع، وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للشركة في سوق الاتصالات التنافسي.

أخيراً، تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء التفكير بالنظم في تعزيز الميزة التنافسية لدى موظفي شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين. تشير النتائج إلى عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعء التفكير بالنظم على الميزة التنافسية ( $\beta = 0.069, t = 1.672, p = 0.095$ )، وبالتالي، فإن الفرضية H1.3 غير مقبولة.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) (فرضية الفروق)

نصت الفرضية البديلة (H2) على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لدى موظفي شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين.

جرى اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل المجموعات المتعددة (Multi-Group Analysis - MGA) في SmartPLS 4 مع أسلوب Bootstrap بعدد 5000 عينة فرعية، لفحص إذا كانت الخصائص الديموغرافية للمستجيبين تُحدث تأثيراً معدّلاً (Moderating Effect) على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، وفقاً لتوصيات (2021) Hair et al و (2011) Sarstedt et al.

جدول 4.15: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

| العلاقة      | P-value | T-value | معامل المسار | المسار                                  | العامل الديموغرافي |
|--------------|---------|---------|--------------|---|--------------------|
| لا يوجد فروق | 0.841   | 0.200   | 0.014        | الذكاء الاستراتيجي - < الميزة التنافسية | الجنس              |
| لا يوجد فروق | 0.812   | 0.238   | 0.007        | الذكاء الاستراتيجي - < الميزة التنافسية | العمر              |

|              |       |       |        | التنافسية                               |                |
|--------------|-------|-------|--------|---|----------------|
| لا يوجد فروق | 0.507 | 0.664 | -0.025 | الذكاء الاستراتيجي - < الميزة التنافسية | المؤهل العلمي  |
| لا يوجد فروق | 0.552 | 0.640 | 0.017  | الذكاء الاستراتيجي - < الميزة التنافسية | سنوات الخدمة   |
| لا يوجد فروق | 0.816 | 0.539 | 0.014  | الذكاء الاستراتيجي - < الميزة التنافسية | المسمى الوظيفي |

أظهرت نتائج الجدول (4.15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية المدروسة. رفضت الفرضية، إذ إن النتائج كانت كالتالي:

#### أولاً: الجنس (Gender)

لا توجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية بين الذكور والإناث ( $\beta = 0.014, t = 0.200, p = 0.841$ ). هذا يشير إلى أن تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية متساوٍ بين الجنسين.

#### ثانياً: العمر (Age)

لا توجد فروق دالة إحصائية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى لاختلاف الفئات العمرية ( $\beta = 0.007, t = 0.238, p = 0.812$ ). هذا يعني أن فعالية الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لا تتأثر بعمر الموظفين، سواء كانوا من الشباب أو من ذوي الخبرات الطويلة.

#### ثالثاً: المؤهل العلمي (Educational Level)

لا توجد فروق دالة إحصائياً في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى لاختلاف المؤهلات العلمية ( $\beta = -0.025, t = 0.664, p = 0.507$ )، هذا يشير إلى أن تأثير الذكاء الاستراتيجي مستقل عن المستوى التعليمي للموظفين.

#### رابعاً: سنوات الخدمة (Years of Experience)

لا توجد فروق دالة إحصائياً في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة ( $\beta = 0.017, t = 0.640, p = 0.522$ ). هذا يدل على أن ممارسات الذكاء الاستراتيجي فعالة بالقدر نفسه لدى الموظفين الجدد ، والموظفين ذوي الخبرات الطويلة.

#### خامساً: المسمى الوظيفي (Job Title)

لا توجد فروق دالة إحصائياً في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى لاختلاف المسميات الوظيفية ( $\beta = 0.014, t = 0.539, p = 0.816$ ). هذا يعني أن تأثير الذكاء الاستراتيجي متساوٍ عبر المستويات الوظيفية المختلفة.

بناءً على النتائج أعلاه، إن قيم  $t$  كلها أقل من 1.96 و قيم  $p$  كلها أكبر من 0.05، فإن الفرضية  $H_2$  غير مقبولة. بمعنى آخر، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية المدروسة.

#### 4.5. الخلاصة

استعرض هذا الفصل عملية تحليل البيانات التي أُجريت على مرحلتين منهجيتين متكاملتين للإجابة عن أسئلة الدراسة ، واختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية. استخدام برنامج SPSS للتحليل الوصفي،

وفحص التوزيع الطبيعي للبيانات، فأظهرت النتائج أن عينة الدراسة المكونة من 201 مستجيباً تتوزع بتتوع عبر المتغيرات الديموغرافية، وأن المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية كانت عند مستويات متوسطة إلى جيدة، مع تأكيد ملاءمة البيانات لنمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). بعد ذلك، استُخدم برنامج SmartPLS 4 لتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلية. أظهرت نتائج نموذج القياس ثباتاً مرتفعاً، وصدقاً تقاربياً عالياً، وصدقاً تمايزياً واضحاً عبر الاختبارات كلها. أما النموذج الهيكلية فقد حقق قدرة تفسيرية قوية ( $R^2 = 0.817$ ). علاوة على ذلك، أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسة الأولى بتأثير قوي جداً للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية على مستوى الفرضيات الفرعية، وقُبلت أربع فرضيات، بينما لم تُقبل فرضية التفكير بالنظم. أما الفرضية الرئيسة الثانية فلم تُقبل، إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، مما يعكس الطبيعة المؤسسية للذكاء الاستراتيجي.

تمثل هذه النتائج الأساس للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يقدم مناقشة شاملة لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وأهدافها ومقارنتها بالأدبيات السابقة، مع تحليل الآثار النظرية والعملية، واستعراض القيود والتوصيات، واقتراح مجالات للبحوث المستقبلية التي تسهم في تعميق فهم العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية في المؤسسات الفلسطينية.

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

#### 5.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة المستخلصة من الفصل السابق (الفصل الرابع)، وربطها بأسئلة وأهداف البحث في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم التوصيات العملية والنظرية. كما يتناول هذا الفصل آثار النتائج، والقيود التي واجهت الدراسة، وفرص البحوث المستقبلية لتعزيز فهم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

#### 5.2. مناقشة النتائج

توصلت الدراسة بالتحليل الإحصائي لإجابات مفردات عينة البحث، إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج السؤال الأول "ما مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الاستشراف، الدافعية) في شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين؟"

أظهر التحليل أن القيادات الإدارية في شركات الاتصالات الفلسطينية الخلوية تتمتع بقدرات جيدة على تحليل المشكلات بالنظر إلى جوانبها وارتباطها وتأثيرها المختلفة كافة وتعزيز القدرة على دمج العناصر والأحداث المختلفة في عمل الشركة بهدف فهم كيفية تفاعلها وتحليلها بفعالية. تشير النتائج إلى وجود مستويات جيدة من الذكاء الاستراتيجي، مع اختلاف قوة التأثير بين الأبعاد، وهو يعكس قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. يُوصي الباحث بتوسيع

التحليل مستقبلاً ليشمل جوانب أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والابتكار، والتكنولوجيا للحصول على رؤية أوسع حول الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني "ما مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (الحصة السوقية، المرونة، الوقت والتسليم) في شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين؟"

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لأبعاد الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة، مع إجماع متوسط بين أفراد مجتمع الدراسة. جاء البعد المرتبط بالمرونة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بينما جاء الوقت والتسليم في المرتبة الثالثة. تشير النتائج إلى الحاجة لتعزيز قدرة الشركات على إدراك الرغبات الشخصية للموظفين، وتحقيق التوازن بين الإسهامات الإبداعية، ونوعية الحوافز لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة قاسم (2018) التي أكدت أهمية المرونة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية. يشير تحليل البيانات إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات مدروسة، وتفهم جيداً تحديات السوق وفرصه تمتلك فرصة أكبر لتحقيق تفوق تنافسي مستدام.

#### نتائج المتعلقة بالفرضيات:

- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسة الأولى H1 وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الاستشراف، الشراكة، الدافعية) مجتمعة، والميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة (الحصة السوقية، المرونة، الوقت والتسليم) في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في فلسطين. ويفيد ذلك أن تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي بنسبة 1% يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية للشركة بنسبة 88.8%، كما أن حجم الأثر للعامل المستقل  $f^2 =$

3.734، وهذا يشير إلى تأثير كبير وملحوظ، ويدل على أن الذكاء الاستراتيجي عامل جوهري في تعزيز القدرة التنافسية للشركات.

- أظهرت النتائج الفرضية الفرعية الأولى H1.1 (الاستشراف) وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستشراف والميزة التنافسية لدى موظفي شركات الاتصالات الخلوية، فبلغت قيمة معامل المسار  $\beta = 0.270$ ، وقيمة  $T = 6.690$ ، مع مستوى دلالة  $p < 0.05$ ، بينما بلغت قيمة الأثر  $f^2 = 0.209$ ، وهو تأثير متوسط التفسير حسب (Hair et al. (2013)، ويشير ذلك إلى أن تحسين ممارسات الاستشراف بنسبة 1% يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بنسبة 0.27%.

- أظهرت النتائج الفرضية الفرعية الثانية H1.2 (الرؤية المستقبلية) وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين بُعد الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية، فبلغت قيمة معامل المسار  $\beta = 0.135$ ، وقيمة  $T = 3.642$ ، مع مستوى دلالة  $p < 0.05$ ، فيما بلغت قيمة الأثر  $f^2 = 0.057$ ، وهو تأثير صغير التفسير وفق (Hair et al. (2013)، ويعكس ذلك أن تحسين ممارسات الرؤية المستقبلية بنسبة 1% يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بنسبة تقارب 0.14%.

- أظهرت النتائج الفرضية الفرعية الثالثة H1.3 (التفكير بالنظم) عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير بالنظم والميزة التنافسية، فبلغت قيمة معامل المسار  $\beta = 0.069$ ، وقيمة  $T = 1.672$ ، مع مستوى دلالة  $p > 0.05$ ، بينما كانت قيمة الأثر  $f^2 = 0.016$ ، مما يشير إلى عدم وجود تأثير ملحوظ. ويعني ذلك أن التفكير بالنظم لا يسهم كثيرا في تعزيز الميزة التنافسية لدى موظفي شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

- أظهرت النتائج الفرضية الفرعية الرابعة H1.4 (الشراكة) وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين بُعد الشراكة والميزة التنافسية، فبلغت قيمة معامل المسار  $\beta = 0.350$ ، وقيمة  $T =$

8.002، مع مستوى دلالة  $p < 0.05$  ، وقيمة الأثر  $f^2 = 0.302$  ، وهو تأثير متوسط التفسير وفق Hair et al. (2013). ويشير ذلك إلى أن تحسين ممارسات الشراكة بنسبة 1% يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بنسبة 35%.

- أظهرت النتائج الفرضية الفرعية الخامسة H1.5 (الدافعية) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الدافعية والميزة التنافسية، فبلغت قيمة معامل المسار  $\beta = 0.267$  ، وقيمة  $T = 6.540$ ، مع مستوى دلالة  $p < 0.05$  ، بينما بلغت قيمة الأثر  $f^2 = 0.186$  ، وهو تأثير متوسط التفسير حسب Hair et al. (2013). ويعكس ذلك أن رفع مستوى الدافعية بنسبة 1% يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بنسبة تقريبية 27%.

- أظهرت النتائج الفرضية الثانية H.2 (الفروق الديمغرافية) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومجموعة والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات الخلوية حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). ويعني ذلك أن تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية متساوٍ ومستقر بين الموظفين جميعهم بغض النظر عن خصائصهم الديمغرافية.

### 5.3. التوصيات

- 1- رفع كفاءة الموظفين والإداريين في شركتي أريدو وجوال في مجال التخطيط الاستراتيجي بعقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة، لما لذلك من أثر في تعزيز الميزة التنافسية.
- 2- تعزيز قدرات القيادات الإدارية في شركتي أريدو وجوال على الاستشراف ، واتخاذ القرار عبر تدريبهم على تحليل البيانات، والتنبؤ بالتغيرات السوقية.

- 3- تفعيل توظيف الذكاء الاستراتيجي في عمليات التخطيط وصنع القرار داخل شركتي أريدو وجوال بربط المعلومات المتاحة بالقرارات الاستراتيجية.
- 4- تعزيز الشراكات الاستراتيجية لشركتي أريدو وجوال مع شركات التكنولوجيا والابتكار بما يسهم في تبادل المعرفة ، وزيادة القدرة على التكيف مع تطورات قطاع الاتصالات.
- 5- الاستثمار في تطوير مهارات العاملين في شركتي أريدو وجوال في الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم لدعم الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي.
- 6- الإفادة من مخرجات التحليل الاستراتيجي في شركتي أريدو وجوال لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء بما يعزز رضاهم وولاءهم.

#### 5.4. مقترحات الدراسة

- إجراء دراسات مستقبلية حول تأثير الثقافة التنظيمية والابتكار والتكنولوجيا في الذكاء الاستراتيجي والأداء التنافسي.
- دراسة أثر التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في فلسطين.
- تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتنوع الوظيفي بما يشمل الأدوار القيادية، والتوزيع الديموغرافي للموظفين لتحديد عوامل نجاح إضافية.
- تطوير أبحاث مقارنة مع شركات اتصالات أخرى إقليمية ودولية لتحديد أفضل الممارسات القابلة للتطبيق في السوق الفلسطيني.

## 5.5. المصادر والمراجع

### 5.5.1 المراجع باللغة العربية

أبو راشد، ميرفت. (2021). أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس. جرى الاسترداد من:

<https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/6879>

أبو زنت، ماجد. (2025). استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية وتطبيقات الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاتصال المؤسسي في التعليم الفلسطيني أثناء الأزمات التعليمية الخاصة: مديرية التربية والتعليم في نابلس نموذجًا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية .

<https://repository.najah.edu/items/7385c874-4109-40f1-a88b->

64361e13f33

إدريس، عبد الله. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات .مجلة الجامعة البيضاء، 12(2)، 60-45.

<https://baydaauniv.net/buj/index.php/buj/article/view/58>

الباشا، أن. (2023). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في مدينة دمشق .مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

39(2)، 133-162. جرى الاسترداد من <http://bit.ly/3KIfDMv>

الجابرية، محمود. (2017). إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية: النظرية والتطبيق (ط1) . عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الحبيب، ربي، والسلطان، مي. (2019). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين [رسالة

ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي،

العدد 12، تاريخ الإصدار: 2 أكتوبر 2019. جرى الاسترجاع من <http://www.ajsp.net> :

حسيني، شيماء. السايح، حمزة (2024). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بمؤسسة سونلغاز بولاية البيض. أبحاث اقتصادية معاصرة، 7(1)، 81-100. جرى الاسترداد

من <https://asjp.cerist.dz/en/article/243747>

حمدان، عبدة. (2019). ما أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات

التأمين الفلسطينية رسالة ماجستير منشورة]. جامعة القدس، فلسطين. المستودع الرقمي لجامعة

القدس. تم الاسترداد من:

. <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/8100>

الرشيدي، عبد العزيز. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة وادي

النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 441، 441-474. جرى الاسترداد

من :

[https://jwadi.journals.ekb.eg/article\\_308288\\_9f302ff278bfa072b59aeb5f](https://jwadi.journals.ekb.eg/article_308288_9f302ff278bfa072b59aeb5f)

[228e58a4.pdf](https://jwadi.journals.ekb.eg/article_308288_9f302ff278bfa072b59aeb5f)

الرقب، توفيق. (2025). تحليل أثر تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

مؤسسات التعليم العالي. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(1)، 210-261. جرى

الاسترداد من: <https://doi.org/10.53285/artsep.v7i1.2505> ResearchGate+1

سالم، مؤمن. (2024). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سبل نجاح الابتكار التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن/ الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(50)، ص: 215-242. جرى الاسترداد من:

<https://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/711/394>

الشمري، محمد، الأسدي، موعد، والموسوي، أحمد. (2021). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، 21(40)، 190-211. جرى الاسترداد من: 10.13140/RG.2.2.33163.62246

الشوبكي، مازن، الطلاع، سليمان و أبو شرح، نادر. (2020). السمعة الرقمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات: جامعة فلسطين نموذجًا. ResearchGate. جرى الاسترداد من:

[https://www.researchgate.net/publication/368416510\\_alsmt\\_alrqmyt\\_wd](https://www.researchgate.net/publication/368416510_alsmt_alrqmyt_wd)

[wrha\\_fy\\_tzyz\\_almyzt\\_altnafsyf\\_fy\\_aljamat\\_jamt\\_flstyn\\_nmwdhja](https://www.researchgate.net/publication/368416510_alsmt_alrqmyt_wd/wrha_fy_tzyz_almyzt_altnafsyf_fy_aljamat_jamt_flstyn_nmwdhja)

عبد السلام، أحمد. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 33(3)، 112-133. جرى

الاسترداد من: <https://doi.org/10.21608/mosj.2023.330788>

عبد العال، عبدالله. (2023). قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة

بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية،

14(1)، 681-728. جرى الاسترداد من:

[https://cfdj.journals.ekb.eg/article\\_259984.html](https://cfdj.journals.ekb.eg/article_259984.html)

مجلي، محمد. (2025). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في ما أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 26(1)، 132-197. جامعة بورسعيد - كلية التجارة. جرى الاسترداد من:

<https://search.mandumah.com/Record/1550620>

المخلافي، سهام والمجاهد، آمال (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(1)، ص:351-

386. جرى الاسترداد من: <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i1.855>

المنزوع، زايد. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية. مجلة جامعة

البيضاء، 2. (2)جامعة البيضاء <https://doi.org/10.56807/buj.v2i2.58>

المنيح، جوهرة. (2023). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة 2030 وأهم المعوقات التي تواجهها .

مجلة الفتح، 24(3)، 237-259. جرى الاسترداد من:

<https://alfatehjournl.uodiyala.edu.iq/index.php/jfath/article/view/340>

نوري، عبد الله. (2023). فاعلية العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية في المشافي الخاصة

والأهلية في محافظة نابلس: مشفى نابلس التخصصي والنجاح الوطني الجامعي نموذجًا [رسالة

ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية. جرى الاسترداد من:

<https://repository.najah.edu/items/2591cc62-8e6c-417a-a40b->

[e5fb7b4304e8](https://repository.najah.edu/items/2591cc62-8e6c-417a-a40b-e5fb7b4304e8)

وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. (2025). استراتيجية الرقمنة في قطاع الحكم المحلي (2025–2030).

رام الله: وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

## 5.5.2 المراجع باللغة الإنجليزية

Al Khasabah, M. A. I., & Al-Badayneh, G. A. M. (2025). The impact of strategic intelligence on organizational creativity in Jordanian Islamic banks: The mediating role of organizational agility. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(2), 195–206.

Retrieved from: [The impact of strategic intelligence on organizational \(...\)](#)

Al Shawabkeh, K. (2024). The impact of strategic agility on sustainable competitive advantage: The mediating role of strategic renewal at Jordanian telecommunication companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 446–461. Retrieved from: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.36](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.36)

Alhamadi, M. S. (2020). The Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(A2), 1–10. Retrieved from: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2998>

Al-Khawaldeh, B., Zuhier Jaran, F., Al-Shakri, K. S., Almahameed, H., & Bany Taha, I. A. (2024). The influence of competitive intelligence on sustainable competitive advantage in Jordanian telecommunications companies: Mediating role information sharing. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 14(1), 42–54. Retrieved from : [The influence of competitive intelligence on sustainable competitive advantage in Jordanian telecommunications companie...](#)

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Collier, J. E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. Routledge.

Creswell, J., & Creswell, D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>

- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.  
<https://www.researchgate.net/publication/232590534>
- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324–327.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.003>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- George, D., & Mallery, P. (2021). *IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (17th ed.). Routledge.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press
- Lesca, H., & Lesca, N. (2011). *Strategic decision making: Using intelligence information*. London: ISTE Ltd.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. Boca Raton, FL: CRC Press.

- Maccoby, M. (2015). *Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading Change*. Oxford University Press.
- Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2025). *Palestinian social and economic indicators 2025*. Ramallah, Palestine: PCBS. Retrieved from [:https://www.pcbs.gov.ps](https://www.pcbs.gov.ps)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- World Bank. (2024). *Palestine: Economic and infrastructure outlook 2024*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from: <https://www.worldbank.org>

## الملاحق

الملحق أ: الاستبانة  
بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة  
كلية مسقط للدراسات العليا  
برنامج القيادة والادارة الاستراتيجية

حضرة السادة المحترمين ...

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية / أنموذجا، وذلك لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، لذا نرجو من حضرتكم قراءة هذه الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية للمساعدة في تحقيق أهداف الرسالة علما أن المعلومات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق احترامي

إعداد الطالب : محمود الشريف

إشراف : أ.د. فتح الله غانم

القسم الاول : البيانات الديمغرافية .

ضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق عليك:

الجنس :

ذكر

أنثى

العمر :

أصغر من 25 سنة

25-35 سنة

35-45 سنة

أكبر من 45 سنة

المؤهل العلمي :

ثانوية عامة فأقل

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

سنوات سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات

5-10

10-15

أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي :

مدير عام

مدير

رئيس قسم

موظف

القسم الثاني : الرجاء وضع اشارة (X) داخل مربع الاجابة المناسبة .

| الرقم   | الفقرة   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|---|--|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| <b>المحور الاول : واقع اعتماد شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية على عناصر الذكاء الاستراتيجي</b> |  |               |       |       |       |               |
| <b>أولا : الاستشراف</b>   |  |               |       |       |       |               |
| 1   | تستقرئ إدارة الشركة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها في الأمد البعيد                 |               |       |       |       |               |
| 2   | تعيد الشركة من أخطاء الماضي لكيلا تتكرر في المستقبل                                  |               |       |       |       |               |
| 3   | تعمل إدارة الشركة على اقتناص الفرص السوقية بأسلوب جيد لتحقيق أهدافها                 |               |       |       |       |               |
| 4   | تتوقع إدارة الشركة توقيت أحداث التغيرات في إستراتيجية الشركة بالوقت المناسب          |               |       |       |       |               |
| 5   | لدى إدارة الشركة القدرة على التكيف مع التغيرات المسجدة والمستحدثة في المستقبل        |               |       |       |       |               |
| <b>ثانيا : التفكير المنظم</b>   |  |               |       |       |       |               |
| 1   | تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال                      |               |       |       |       |               |
| 2   | تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف الشركة                      |               |       |       |       |               |
| 3   | تعتمد الشركة على رؤيتها في عملية اتخاذ القرارات المناسبة                             |               |       |       |       |               |
| 4   | تمتلك الشركة القدرة على تحويل رؤيتها إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها |               |       |       |       |               |

|                                  |  |  |  |  |   |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|
|                                  |  |  |  |  | 5 | تستشعر إدارة الشركة بأسلوب متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة             |
| <b>ثالثا : الرؤية المستقبلية</b> |  |  |  |  |   |  |
|                                  |  |  |  |  | 1 | تحدد الشركة الفرص قبل غيرها بأسلوب يمكّن اغتنامها  |
|                                  |  |  |  |  | 2 | تتابع الشركة التغيرات البيئية الخارجية لإعادة التفكير في انعكاساتها على ميزتها التنافسية     |
|                                  |  |  |  |  | 3 | الاستشراف يساعد الشركة على مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية للمحافظة على تنافسية الشركة |
|                                  |  |  |  |  | 4 | الشركة لديها القدرة على تشخيص الفرص بطريقة تمكنها من استثمارها في تحقيق الميزة التنافسية     |
|                                  |  |  |  |  | 5 | الشركة تستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجياتها في المدى البعيد                            |
| <b>رابعا : الدافعية</b>          |  |  |  |  |   |  |
|                                  |  |  |  |  | 1 | تمتلك إدارة الشركة القدرة على تحفيز العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات مستقبلية                    |
|                                  |  |  |  |  | 2 | تثير إدارة الشركة التنافس بين العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم       |
|                                  |  |  |  |  | 3 | تشجع إدارة الشركة التفاعل بين العاملين وتشجع على تكوين فرق العمل بينهم                       |
|                                  |  |  |  |  | 4 | تحث إدارة الشركة العاملين على المشاركة في  |

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية   |   |
|  |  |  |  |  | تحفز إدارة الشركة الأفراد العاملين على العمل بانسجام مع أهدافها                                  | 5 |
| <b>خامسًا : الشراكة</b>  |  |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | أرى في الشركة أسلوبًا يفيد المؤسسة في رؤيتها، وتحقيق أهدافها ، والقدرة على مواجهة الظروف المعقدة | 1 |
|  |  |  |  |  | يمكن إقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المنافسة محليًا وإقليميًا                                | 2 |
|  |  |  |  |  | تؤدي الشراكة الى زيادة الإفادة من خيارات عمل المؤسسات الأخرى                                     | 3 |
|  |  |  |  |  | أسلوب الشركة يمنحنا القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الصعبة                                     | 4 |
|  |  |  |  |  | تسهم الشراكة في منح الموظفين لتطوير القدرات والخبرات   | 5 |
| <b>المحور الثاني : واقع الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية</b> |  |  |  |  |  |   |
| <b>اولا : الحصة السوقية</b>  |  |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | تحرص الشركة على تجديد منتجاتها لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المشتركين                               | 1 |
|  |  |  |  |  | تمتلك الشركة نقاط توزيع معتمدة منتشرة في المناطق كافة  | 2 |
|  |  |  |  |  | تهتم الشركة باحتياجات مشتركها من الخدمات   | 3 |
|  |  |  |  |  | تحرص الشركة على تطوير خدماتها باستمرار   | 4 |
|  |  |  |  |  | تقدم الشركة خدماتها بجودة عالية وبأسعار منخفضة لزيادة حصتها السوقية                              | 5 |

| ثانيًا : المرونة        |  |  |  |  |   |
|-------------------------|--|--|--|--|---|
|                         |  |  |  |  | 1 تتصف خدمات الشركة بالمرونة العالية  |
|                         |  |  |  |  | 2 تتصف خدمات الشركة أنها ذات أغراض متعددة   |
|                         |  |  |  |  | 3 تتسم الشركة بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها   |
|                         |  |  |  |  | 4 للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المطلوبة في تصاميم خدماتها                          |
|                         |  |  |  |  | 5 تسعى إدارة الشركة الى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي |
| ثالثًا : الوقت والتسليم |  |  |  |  |   |
|                         |  |  |  |  | 1 تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار                             |
|                         |  |  |  |  | 2 للشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافس                                      |
|                         |  |  |  |  | 3 تحرص الشركة على الرد على استفسارات الزبائن بأسرع وقت ممكن.  |
|                         |  |  |  |  | 4 تهتم الشركة بتوفير نقاط تسليم فوري لتوزيع خدماتها ومنتجاتها                                       |
|                         |  |  |  |  | 5 تحرص الشركة على دراسة الوقت المستغرق في تقديم الخدمة من أجل تحسينه                                |

انتهت الاسئلة، مع خالص الاحترام والتقدير

محمود الشريف