



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

دور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة:

الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط

**The Role of Transformational Leadership in Enhancing the
Competitive Capabilities of Pharmaceutical Companies in the Gaza
Strip: Strategic Intelligence as a Mediating Variable**

إعداد:

محمد قاسم شُرَّاب

إشراف الدكتور:

جلال إسماعيل شبّات

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة فلسطين

2025

دور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة:
الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط

**The Role of Transformational Leadership in Enhancing the
Competitive Capabilities of Pharmaceutical Companies in the Gaza
Strip: Strategic Intelligence as a Mediating Variable**

إعداد:

محمد قاسم شُرّاب

إشراف الدكتور:

جلال إسماعيل شبّات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/11/26

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً

جامعة القدس المفتوحة

الأستاذ الدكتور جلال إسماعيل شبّات

عضواً

جامعة القدس المفتوحة

الأستاذ الدكتور ماجد محمد ملحم

عضواً

جامعة فلسطين التقنية-خضوري

الأستاذ الدكتور إيهاب سمير القبيج

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ۝ لَا شَرِيكَ لَهُ
وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾

سورة الأنعام (162 – 163)

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه محمد قاسم شراب؛ 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 حينما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: " دور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة: النكاه الاستراتيجي كمتغير وسيط"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: محمد قاسم شراب

الرقم الجامعي: 0360012220007

التوقيع:



التاريخ: 2025/11/26 م

الإهداء

إلى

والديّ العزيزين...

الذين علّمانني أن العلم رسالة، وأن الصبر طريقها، وأن الدعاء زادها، فكانا السند في ضعفي، والنور في عمتي، والقُدوة في حياتي.

إلى

رفيقة الدرب وشريكة العطاء، التي احتملت، وصبرت على غيابي... زوجتي الغالية...

إلى

زهرتي عمري، وبسمتي أيامي، ومصدر إلهامي... قاسم وسلمي...

إلى

زملائي في الجامعة...

شركاء الطريق العلمي، الذين جمعني بهم الطموح، وزادني بهم تبادل العلم والمعرفة.

إلى

أساتذتي الأفاضل في جامعة القدس المفتوحة...

مصابيح الهداية، ومصادر الإلهام، الذين أضاءوا بعلمهم دربي، وغرسوا فيّ أن البحث العلمي قيمة ورسالة قبل أن يكون درجة.

لكم جميعاً... أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي، عربون وفاء وامتنان، واعترافاً بفضلٍ سيبقى ما حييت.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، أحمده على أن مكّني من إنجاز هذا العمل، لذا

أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى:

أستاذي الفاضل ومشرفي الكريم الدكتور جلال إسماعيل شبات

الذي غمرني بعلمه وتوجيهاته الحكيمة وصبره الواسع، فكان لإشرافه الكريم ودعمه المتواصل الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة.

كما أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، الذين أفادوني، وأثروا الرسالة بما قدموه من ملحوظات.

والشكر موصولاً إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة القدس المفتوحة عامة، وإلى إدارة كلية الدراسات العليا وبرنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية ، لما بذلوه من جهدٍ صادق في رعايتنا علمياً وأكاديمياً، وما غرسوه فينا من قيمٍ ومنهجيةٍ باقية الأثر.

ولا يفوتني أن أخصّ بالشكر زملائي في برنامج الماجستير ، الذين كانوا عوناً وسنداً ورفاق دربٍ في رحلة البحث والمعرفة، نتقاسم التحديات كما نتقاسم لحظات النجاح.
أشكركم جميعاً، وجعل دعمكم وعطاءكم في ميزان حسناتكم.

الباحث

دور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة: الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط

إعداد: محمد قاسم شُرَاب

إشراف الدكتور: جلال اسماعيل شبات

2025م

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي مستخدمةً الاستبانة لجمع البيانات من جميع الصيادلة العاملين في خمس شركات أدوية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (51) صيدلانياً، وفق طريقة المسح الشامل. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية وتوظيف الذكاء الاستراتيجي، وواقع القدرات التنافسية، جاء بدرجة كبيرة، بأوزان نسبية بلغت (79.20%) و(76.80%) و(77.20%) على التوالي، كما بينت وجود دور إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز كلٍ من الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية، ودور إيجابي دال إحصائياً لتوظيف الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية، بما يشير إلى دور وساطة جوهري شبه كاملة للذكاء الاستراتيجي في تفسير أثر القيادة التحويلية على القدرات التنافسية، وأظهرت نتائج الفروق الديموغرافية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة نحو القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية، تعزى لمتغير الجنس، في حين ظهرت فروق دالة تعزى لمتغير العمر لصالح الفئتين الأكبر سنًا (40-أقل من 50) و(50 عامًا فأكثر)، كما لم تُسجَل فروق دالة لمتغير المؤهل العلمي في كلٍ من القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي، بينما ظهرت فروق في القدرات التنافسية لصالح حملة الماجستير. ولم تظهر فروق دالة لمتغير الشركة في القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي، في حين ظهرت فروق في القدرات التنافسية لصالح شركتي بيرزيت للأدوية ومسروجي للأدوية، أما سنوات الخدمة فلم تُظهر فروقاً دالة في القيادة التحويلية، في حين ظهرت فروق في كلٍ من الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية لصالح من بلغت خبرتهم (15) سنة فأكثر، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة تعزيز مدونات سلوك أخلاقية واضحة وتعميمها على جميع المستويات الإدارية، وتوزيع المهام وفق نقاط قوة الموظفين مع متابعة أدائهم، إضافة إلى تطبيق أنظمة لمراقبة استهلاك الموارد وتبني سياسات “الترشيد الذكي” بما يدعم استدامة القدرات التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية

The Role of Transformational Leadership in Enhancing the Competitive Capabilities of Pharmaceutical Companies in the Gaza Strip: Strategic Intelligence as a Mediating Variable

Prepared by: Mohamed Shurrah

Supervised by: Dr. Jalal Shabat

2025

Abstract

The study aimed to explore the role of transformational leadership and its dimensions in enhancing competitive capabilities through the employment of strategic intelligence as a mediating variable in pharmaceutical companies in the Gaza Strip. The study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire to collect data from all pharmacists working in five pharmaceutical companies in the Gaza Strip, with a total of (51) pharmacists, using a census survey method. The results indicated that the levels of practicing transformational leadership, employing strategic intelligence, and the reality of competitive capabilities were all high, with relative weights of (79.20%), (76.80%), and (77.20%), respectively. The findings also revealed a positive, statistically significant role of transformational leadership and its dimensions in enhancing both strategic intelligence and competitive capabilities, as well as a positive, statistically significant role of strategic intelligence in enhancing competitive capabilities. This suggests a substantive, almost complete mediating role of strategic intelligence in explaining the effect of transformational leadership on competitive capabilities. Moreover, the results related to demographic differences showed no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the respondents' perceptions of transformational leadership, strategic intelligence, and competitive capabilities attributable to the gender variable. In contrast, statistically significant differences were found for the age variable in favor of the older age categories (40–less than 50) and (50 years and above). No statistically significant differences were recorded for the educational qualification variable in transformational leadership and strategic intelligence, whereas significant differences emerged in competitive capabilities in favor of holders of a Master's degree. No statistically significant differences were found for the company variable in transformational leadership and strategic intelligence, while significant differences in competitive capabilities appeared in favor of Birzeit Pharmaceuticals and Masrouji Pharmaceuticals. As for years of service, no statistically significant differences were found in transformational leadership, while significant differences emerged in both strategic intelligence and competitive capabilities in favor of those with (15) years of experience or more. In light of these findings, the study recommends, among other things, strengthening clear ethical codes of conduct and disseminating them across all managerial levels, allocating tasks in accordance with

employees' strengths and closely monitoring their performance, and implementing systems to monitor resource consumption and adopting "smart conservation" policies in ways that support the sustainability of competitive capabilities.

Keywords: Transformational Leadership, Strategic Intelligence, Competitive Capabilities

فهرس المحتويات

الإهداء.....	د
الشكر والتقدير.....	هـ
فهرس المحتويات.....	ط
فهرس الجداول.....	ل
فهرس الأشكال.....	س
فهرس الملاحق.....	س
الفصل الأول.....	1
الإطار العام للدراسة.....	1
المقدمة.....	2
أولاً: مشكلة الدراسة.....	3
ثانياً: فرضيات الدراسة.....	6
ثالثاً: أهداف الدراسة.....	7
رابعاً: أهمية الدراسة.....	8
خامساً: حدود الدراسة.....	9
سادساً: متغيرات الدراسة.....	9
سابعاً: مصطلحات الدراسة.....	12
الفصل الثاني.....	13
الإطار النظري.....	13
المبحث الأول: القيادة التحويلية.....	14
أولاً: مفهوم القيادة التحويلية.....	14
ثانياً: أهمية القيادة التحويلية.....	15

17	ثالثاً: أهداف القيادة التحويلية
18	رابعاً: خصائص القيادة التحويلية
19	خامساً: أبعاد القيادة التحويلية
22	المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي
22	أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي
23	ثانياً: أهمية الذكاء الاستراتيجي
26	ثالثاً: أهداف الذكاء الاستراتيجي
27	رابعاً: خصائص الذكاء الاستراتيجي
28	خامساً: مراحل الذكاء الاستراتيجي
29	سادساً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي
33	المبحث الثالث: القدرات التنافسية
33	أولاً: مفهوم القدرات التنافسية
34	ثانياً: أهمية القدرات التنافسية
36	ثالثاً: أهداف القدرات التنافسية
37	رابعاً: خصائص القدرات التنافسية
40	خامساً: أبعاد القدرات التنافسية
44	المبحث الرابع: شركات الأدوية محل الدراسة
44	أولاً: شركة التوريدات والخدمات الطبية
45	ثانياً: شركة دار الشفاء
46	ثالثاً: شركة القدس للمستحضرات الطبية
47	رابعاً: شركة بيرزيت للأدوية
48	خامساً: شركة مسروجي
50	خلاصة الفصل

51	الفصل الثالث
51	الدراسات السابقة
53	أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية)
69	ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)
87	ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (القدرات التنافسية)
106	رابعاً: ملخص نتائج الدراسات السابقة
108	خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة
110	سادساً: الفجوة البحثية
113	خلاصة الفصل
114	الفصل الرابع
114	الطريقة والإجراءات
115	أولاً: منهج الدراسة
115	ثانياً: مجتمع الدراسة
115	ثالثاً: عينة الدراسة
117	رابعاً: أداة الدراسة
118	خامساً: صدق الاستبانة
123	سادساً: ثبات الاستبانة
124	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
125	ثامناً: خطوات إجراء الدراسة
126	تاسعاً: مصادر البيانات
126	عاشراً: اختبار توزيع البيانات
127	خلاصة الفصل
128	الفصل الخامس

128	تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها
130	أولاً: نتائج تحليل فقرات الاستبانة
139	ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
151	خلاصة الفصل
152	الفصل السادس
152	النتائج والتوصيات
153	أولاً: نتائج الدراسة
157	ثانياً: توصيات الدراسة
162	ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة
163	المراجع
163	المراجع العربية
172	المراجع الأجنبية
176	المواقع الالكترونية
177	الملاحق

فهرس الجداول

3	جدول (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية
10	جدول (2) أبعاد القيادة التحويلية
29	جدول (3) أبعاد الذكاء الاستراتيجي
40	جدول (4) أبعاد القدرات التنافسية
52	جدول (5) ملخص بأعداد الدراسات السابقة
58	جدول (6) ملخص الدراسات المحلية التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية)
63	جدول (7) ملخص الدراسات العربية التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية)
68	جدول (8) ملخص الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

- جدول (9) ملخص الدراسات المحلية التي تناولت المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي) 74
- جدول (10) ملخص الدراسات العربية التي تناولت المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي) 80
- جدول (11) ملخص الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي) 85
- جدول (12) ملخص الدراسات المحلية التي تناولت المتغير التابع (القدرات التنافسية) 93
- جدول (13) ملخص الدراسات العربية التي تناولت المتغير التابع (القدرات التنافسية) 99
- جدول (14) ملخص الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغير التابع (القدرات التنافسية) 105
- جدول (15) ملخص نتائج مستوى القيادة التحويلية وأبعادها في الدراسات السابقة 106
- جدول (16) ملخص نتائج مستوى الذكاء الاستراتيجي في الدراسات السابقة 106
- جدول (17) ملخص نتائج مستوى القدرات التنافسية في الدراسات السابقة 107
- جدول (18) ملخص الفروق اتجاه القيادة التحويلية وفقاً للدراسات السابقة 107
- جدول (19) ملخص الفروق اتجاه الذكاء الاستراتيجي وفقاً للدراسات السابقة 108
- جدول (20) ملخص الفروق اتجاه القدرات التنافسية وفقاً للدراسات السابقة 108
- جدول (21) الفجوة البحثية 110
- جدول (22) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية 116
- جدول (23) الصدق البنائي لمحاور الاستبانة 119
- جدول (24) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التأثير المثالي 119
- جدول (25) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التحفيز الإلهامي 120
- جدول (26) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاستثارة الفكرية 120
- جدول (27) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاعتبارات الفردية 121
- جدول (28) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الذكاء الاستراتيجي 121
- جدول (29) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القدرات التنافسية 122
- جدول (30) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة 123
- جدول (31) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة 124
- جدول (32) نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 126
- جدول (33) مقياس درجات الموافقة 129
- جدول (34) تحليل محاور القيادة التحويلية 130
- جدول (35) تحليل فقرات محور التأثير المثالي 131

- جدول (36) تحليل فقرات محور التحفيز الإلهامي 132
- جدول (37) تحليل فقرات محور الاستثارة الفكرية 133
- جدول (38) تحليل فقرات محور الاعتبارات الفردية 134
- جدول (39) تحليل فقرات محور الذكاء الاستراتيجي 135
- جدول (40) تحليل فقرات محور القدرات التنافسية 137
- جدول (41) نتائج اختبار تعدد التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة في نموذج التنبؤ بالقدرات التنافسية 139
- جدول (42) تحليل الانحدار الخطي المتعدد 140
- جدول (43) تحليل الانحدار الخطي المتعدد 141
- جدول (44) تحليل الانحدار الخطي البسيط 142
- جدول (45) معاملات المسارات في نموذج الوساطة بين القيادة التحويلية والقدرات التنافسية عبر الذكاء الاستراتيجي 142
- جدول (46) الدور الكلي والمباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية في القدرات التنافسية عبر الذكاء الاستراتيجي 143
- جدول (47) الفروق بالنسبة لمتغير الجنس 144
- جدول (48) الفروق بالنسبة لمتغير العمر 145
- جدول (49) الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي 146
- جدول (50) الفروق بالنسبة لمتغير الشركة 148
- جدول (51) الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة 149
- جدول (52) النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة 156
- جدول (53) خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات المتعلقة بالقيادة التحويلية 159
- جدول (54) خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي 160
- جدول (55) خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات المتعلقة بالقدرات التنافسية 161

فهرس الأشكال

شكل (1) نموذج الدراسة..... 11

فهرس الملاحق

- ملحق (1) الاستبانة قبل التحكيم 177
- ملحق (2) قائمة المحكمين للاستبانة 183
- ملحق (3) الاستبانة بعد التحكيم 184
- ملحق (4) تسهيل مهمة شركات الأدوية في قطاع غزة 190
- ملحق (5) تسهيل مهمة وزارة الصحة الفلسطينية 191
- ملحق (6) تسهيل مهمة وزارة الصحة الفلسطينية وحدة المعلومات الصحية 192

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: حدود الدراسة

سادساً: متغيرات الدراسة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

المقدمة

يشهد مفهوم التنافسية حضوراً متزايداً في الأدبيات الإدارية والاقتصادية المعاصرة، نظراً لكونه الإطار الذي تُقاس من خلاله قدرة المنظمات على تحقيق التفوق في الأسواق التي تعمل فيها، فقد بين فاضل (2025: 317) أن "استخدام مصطلح التنافسية انتشر في قطاعات ومجالات كثيرة وبالأخص الإدارية والاقتصادية منها، ويتبين مفهوم التنافسية وفق مستويات حدوثها"؛ إذ تمثل القدرات التنافسية حجر الزاوية في بناء أداء متميز ومستدام للمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، فقد أورد الهمادي والمكرمي (2025: 202) أن القدرات التنافسية تتمثل في "قيام المنظمة بانتهاج طرق وأساليب جديدة وأكثر فاعلية من الطرق والأساليب التي يستخدمها المنافسون لها، ومن خلالها تستطيع تحقيق التفوق والتقدم على المنافسين وتحقيق أهدافها".

وفي هذا السياق، "يعدّ الذكاء الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة؛ إذ يشمل مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن القادة وصناع القرار من التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية، وصياغة استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (حماده وآخرون ، 2025: 644)، فقد أشار أمزربه والجعري (2025: 1184) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يتمثل في "قدرة الإدارة العليا في المؤسسة على استشراف المستقبل، وجمع المعلومات الضرورية، وتحليلها، ونشرها بدقة وفعالية لاتخاذ قرارات استراتيجية تلبى احتياجات البيئة المتغيرة".

أما القيادة التحويلية، فتمثل القوة الدافعة لتفعيل الذكاء الاستراتيجي وترجمة الخطط إلى واقع ملموس وتحقيق الأداء المتميز للمنظمة، فالقادة التحويليون لا يركزون فقط على الإدارة اليومية للعمليات، بل يسعون إلى إلهام وتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مستقبلية طموحة؛ إذ أشارت الغنام والصقر (2025: 609) إلى أن القيادة التحويلية "هي القيادة المؤثرة والمحفزة القادرة في صنع رؤية جديدة للمؤسسة وإحداث تغييرات وتحولات إيجابية فيها، تسعى دائماً نحو الإبداع والابتكار والزيادة في الإنتاجية من خلال تحفيز العاملين وتلبية احتياجاتهم للنهوض معاً، والارتقاء بالمؤسسة".

وفي الإطار نفسه، بين شقور وهواري (2025: 178) أن " مفهوم القيادة قد تطور من كونها علاقة تبادلية، يؤثر القائد من خلالها في العاملين ويتأثر بهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات إلى علاقة بين القائد والعاملين، يقوم من خلالها بتحويل العاملين إلى قادة المستقبل، وذلك من خلال تزويدهم واكسابهم بالمعارف والمهارات الضرورية واللازمة لتغيير نمط سلوكهم بما ينسجم مع متطلبات الدور القيادي الذي سيتولونه في المستقبل، وهو ما يعرف بالقيادة التحويلية"؛ إذ يستطيع القادة التحويليون إطلاق العنان لإمكانات المنظمة الكامنة وتحويل الذكاء الاستراتيجي إلى ميزة تنافسية حقيقية، مما يقود في النهاية إلى تحقيق أداء استثنائي ومستدام.

أولاً: مشكلة الدراسة

شركات الأدوية في قطاع غزة تعمل في بيئة تنافسية صعبة تتسم بندرة الموارد وقيود الاستيراد، إلى جانب ضعف القدرة الشرائية للمستهلكين وتعقيد الإجراءات التنظيمية، ورغم سعيها لزيادة حصتها السوقية عبر الجودة والأسعار والعلاقات مع الموزعين، إلا أنها تواجه تحديات في التمويل والبنية التحتية والابتكار، في هذا السياق، تصبح القدرات التنافسية أساساً لبقائها ونموها؛ وتشمل الاستثمار في البحث والتطوير، وتحسين الكفاءة التشغيلية لخفض التكاليف، وبناء سمعة قوية بعلامات تجارية موثوقة، وتطوير القدرة على التكيف مع متغيرات السوق. الشركات التي تعزز هذه القدرات ستكون الأقدر على الصمود وتحقيق نجاح مستدام.

وسعيًا من الباحث لتحديد مشكلة الدراسة، أجرى دراسة استطلاعية شملت الصيادلة العاملين في شركات الأدوية بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية بهدف تعرف واقع القدرات التنافسية لدى تلك الشركات، بالإضافة إلى عقد (10) مقابلات معمقة مع عشرة منهم، الأمر الذي حدد مشكلة الدراسة في مؤشرين هما:

المؤشر الأول: الدراسة الاستطلاعية

أجرى الباحث دراسة استطلاعية مكونة من (22) فقرة على (10) من الصيادلة العاملين في شركات الأدوية في قطاع غزة، بهدف تعرف واقع القدرات التنافسية لدى الشركات محل الدراسة؛ إذ جاءت النتائج كما هو موضح على النحو الآتي:

جدول (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية

م	فقرات محور القدرات التنافسية	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة
1	تستثمر الشركة بشكل كافٍ في إجراء البحوث التطبيقية لتطوير منتجات جديدة مبتكرة.	3.32	66.4%	10
2	تخصص الشركة ميزانية مناسبة لتطوير تركيبات دوائية جديدة.	3.12	62.4%	16
3	تخصص الشركة ميزانية مناسبة لتحسين التركيبات الحالية.	3.45	69.0%	6
4	تتبنى الشركة أحدث التقنيات في عمليات البحث والتطوير الدوائي.	3.20	64.0%	13
5	تحفز الشركة العاملين لديها على تقديم أفكار إبداعية تخص العمل.	3.15	63.0%	14
6	تسرع الشركة من عملية تحويل الاكتشافات البحثية إلى منتجات قابلة للتسويق.	3.06	61.2%	17
7	تطبق الشركة معايير الجودة العالمية في جميع مراحل إنتاج الأدوية.	3.41	68.2%	7
8	تستخدم الشركة أحدث التقنيات في عمليات تصنيع الأدوية.	3.22	64.4%	12
9	تراقب الشركة جودة المواد الخام المستخدمة في عملية الإنتاج بشكل دقيق.	3.60	72.0%	2
10	تفحص الشركة المنتجات النهائية قبل طرحها في السوق.	3.65	73.0%	1

11	%66.0	3.30	تطور الشركة استراتيجيات تسويقية مبتكرة للوصول إلى الشرائح المستهدفة بفعالية.	11
6	%69.0	3.45	تستخدم الشركة قنوات توزيع متنوعة لضمان وصول منتجاتها إلى جميع المؤسسات الصحية.	12
4	%70.0	3.50	تبنى الشركة علاقات مستدامة مع الموزعين.	13
6	%69.0	3.45	تستجيب الشركة بفعالية لاحتياجات السوق المتغيرة.	14
3	%71.0	3.55	تحافظ الشركة على أسعار تنافسية لمنتجاتها مع عدم الإخلال بمستوى الجودة.	15
15	%62.6	3.13	تجذب الشركة الكفاءات المتميزة للعمل لديها.	16
17	%61.2	3.06	تحافظ الشركة على معدلات دوران منخفضة للعاملين ذوي الخبرة.	17
8	%67.0	3.35	تكافئ الشركة العاملين المتميزين لديها.	18
12	%64.4	3.22	تضع الشركة رؤية واضحة لتحقيق النمو المستدام.	19
16	%62.4	3.12	تحلل الشركة باستمرار البيئة التنافسية التي تعمل فيها.	20
5	%69.5	3.47	تدير الشركة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في قدراتها التنافسية بفعالية.	21
9	%66.8	3.34	تتبنى الشركة نظامًا فعالاً لتقييم الأداء.	22
	%66.4	3.32	مجموع الفقرات	

تبين من الجدول السابق أن:

واقع القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (66.4%) وهو بدرجة متوسطة، الأمر الذي يبين وجود نسبة من الضعف والقصور في المشكلة محل الدراسة.

المؤشر الثاني: المقابلات

لاحظ الباحث من خلال عمله في إحدى شركات الأدوية وإطلاع على واقع الشركات الأخرى وجود قصور في قدراتها التنافسية، يتجلى في ضعف الاستثمار بالبحث والتطوير وقلة الموارد اللازمة للابتكار، والتباطؤ في تبني التقنيات الحديثة ما يقلل من كفاءة الإنتاج مقارنة بالمنتجات المستوردة، كما تعاني بعض الشركات من استراتيجيات تسويق تقليدية وصعوبة في بناء علامات تجارية قوية، إضافة إلى مشكلات في إدارة الموارد البشرية مثل ضعف جذب الكفاءات وقلة برامج التدريب، فضلاً عن غياب رؤى استراتيجية واضحة وصعوبات تمويلية تحد من التوسع والتطوير.

وأكدت (10) مقابلات معمقة مع العاملين هذه التحديات، مشيرين إلى أن جزءاً منها يعود للقيود الاقتصادية والسياسية في قطاع غزة، وصعوبات الاستيراد والتصدير، وتقلبات سعر الصرف، وضعف القدرة الشرائية، كما نبهوا

إلى شدة المنافسة مع الشركات الأجنبية ذات الموارد الأوسع، وإلى محدودية الاستثمار في التدريب الذي يقلل من قدرة الشركات على مواكبة تطورات صناعة الأدوية عالمياً.

وفي ظل التحديات الجمة التي تواجه شركات الأدوية في قطاع غزة، يبرز الذكاء الاستراتيجي أداة حيوية لتعزيز قدراتها التنافسية، فالذكاء الاستراتيجي يمكّن هذه الشركات من فهم البيئة التنافسية المعقدة واستشراف التغيرات المستقبلية في السوق والاحتياجات الصحية، من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين والعملاء والتكنولوجيا والسياسات التنظيمية، تستطيع الشركات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطوير المنتجات، واختيار الأسواق المستهدفة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها.

ولتفعيل دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً، فالقادة التحويليون يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على إلهام وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهم يشجعون على التفكير الإبداعي وتبادل المعرفة والمعلومات داخل المؤسسة، مما يخلق بيئة حاضنة للذكاء الاستراتيجي، كما أنهم يمتلكون القدرة على تحدي الوضع الراهن وتبني التغيير اللازم لتطوير القدرات التنافسية للشركة.

بناءً على ما تقدم، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس، كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟
2. ما مستوى توظيف الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟
3. ما واقع القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟
4. ما دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟
5. ما دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟
6. ما دور توظيف الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟
7. هل توجد فروق في استجابات العينة المفحوصة اتجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشركة، سنوات الخدمة)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

وللتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى، كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

وللتحقق من الفرضية الرئيسة الثانية، كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشركة، سنوات الخدمة).

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

استكشاف دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، كان لا بد من تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تعرف مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.
2. بيان مستوى توظيف الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.
3. رصد واقع القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.
4. الكشف عن دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.
5. توضيح دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.
6. معرفة دور توظيف الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.
7. التحقق من وجود فروق في استجابات العينة المفحوصة اتجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشركة، سنوات الخدمة).

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما:

1. الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية بالنقاط الآتية:

- تقديم مساهمة نوعية في الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية، والقدرات التنافسية، والذكاء الاستراتيجي، وبخاصة في سياق فريد مثل قطاع الأدوية في قطاع غزة، فمن خلال فحص العلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات، يمكن للبحث أن يوسع الفهم الحالي لهذه المفاهيم ويقدم رؤى جديدة حول كيفية تفاعلها في بيئات الأعمال الصعبة والمعقدة.
- تطوير نموذج مفاهيمي متكامل يوضح الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز القدرات التنافسية؛ إذ يمكن لهذا النموذج أن يوفر إطاراً نظرياً قيماً للباحثين المستقبليين المهتمين بدراسة هذه العلاقات في سياقات أخرى.
- يمثل قطاع الأدوية في قطاع غزة بيئة بحثية لم تحظَ بالقدر الكافي من الدراسة، وبخاصة فيما يتعلق بمفاهيم القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية، ستقدم هذه الرسالة نتائج تطبيقية قيمة تسد فجوة معرفية مهمة وتوفر فهماً أعمق للتحديات والفرص التي تواجه هذا القطاع الحيوي.
- اختبار وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة مثل القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي في سياق عملي، ما يسهم في تقييم مدى ملاءمتها وفعاليتها في بيئات الأعمال النامية والتي تواجه تحديات خاصة.
- فتح آفاق لبحوث مستقبلية من خلال نتائج هذه الدراسة؛ إذ تطرح العديد من الأسئلة البحثية الجديدة وتفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية أعمق وأكثر تفصيلاً في مجالات القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية في قطاع الأدوية الفلسطيني وفي قطاعات أخرى مماثلة.

2. الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية بالنقاط الآتية:

- تمكين مديري شركات الأدوية من تشخيص واقع القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية اعتماداً على بيانات دقيقة وليس على الانطباعات الشخصية.
- توجيه برامج التدريب والتطوير القيادي نحو الأبعاد الأضعف في القيادة التحويلية بما ينعكس على رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية داخل الشركات.

- دعم تبني أنظمة وممارسات للذكاء الاستراتيجي لرصد وتحليل معلومات السوق والبيئة المحيطة، بما يساعد في تحسين جودة القرارات وتعزيز القدرة على مواجهة التغيرات في قطاع الأدوية.
- مساندة صانعي السياسات الصحية والجهات التنظيمية في تصميم سياسات وبرامج تشجع على القيادة التحويلية وتعزيز القدرات التنافسية لشركات الأدوية في ظل ظروف قطاع غزة.
- ترشيد استثمار الموارد وتعزيز الاستدامة التنافسية من خلال توجيه الجهود والموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، بالاستفادة من النتائج المرتبطة بالفروق الديموغرافية والخبرة العملية.

خامساً: حدود الدراسة

تتمثل في الحدود الآتية:

1. **الحد الموضوعي:** يتمثل في استكشاف دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط؛ إذ يتكون المتغير المستقل (القيادة التحويلية) من (4) أبعاد هي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).
2. **الحد المكاني:** طبقت في قطاع غزة (غزة، شمال غزة، الوسطى، خانينونس، رفح).
3. **الحد الزمني:** طبقت خلال الفصل الأول من العام الجامعي (2025-2026).
4. **الحد البشري:** طبقت على جميع الصيادلة العاملين بغض النظر عن مستواهم الإداري ومساهمهم الوظيفي.
5. **الحد المؤسسي:** طبقت على (5) من شركات الأدوية في قطاع غزة وهي: (التوريدات والخدمات الطبية، دار الشفاء، القدس للمستحضرات الطبية، بيرزيت للأدوية، مسروجي).

سادساً: متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. **المتغير المستقل:** تمثل في القيادة التحويلية؛ إذ تكون من أربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).
2. **المتغير الوسيط:** تمثل في الذكاء الاستراتيجي، حيث سيؤخذ بكليته.
3. **المتغير التابع:** تمثل في القدرات التنافسية، حيث سيؤخذ بكليته.
4. **المتغيرات الديموغرافية:** تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشركة، سنوات الخدمة).

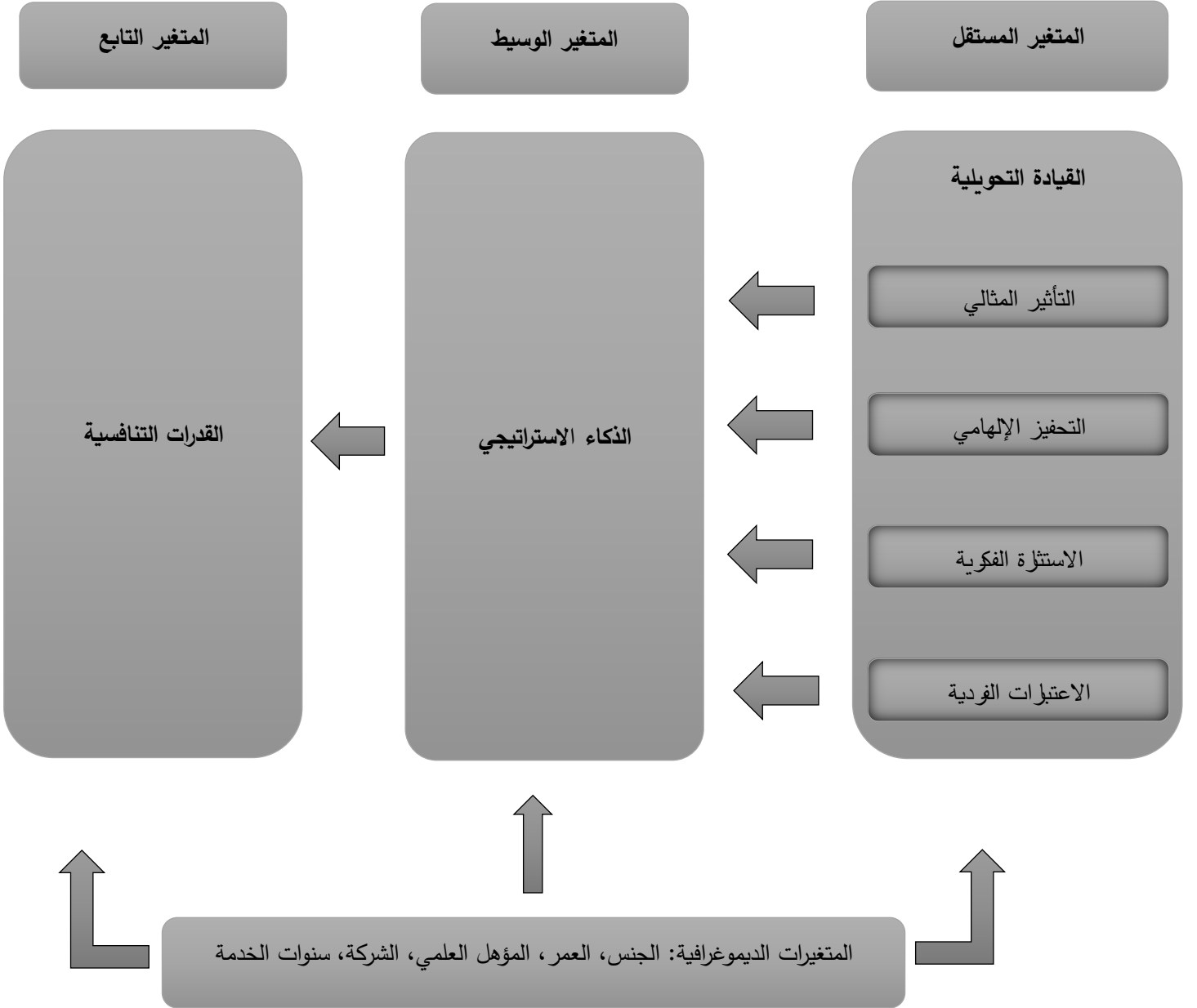
وقد جرى تحديد أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين، وذلك كما هو موضح في جدول (2).

جدول (2) أبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد						الدراسة	م
تطوير رؤية مشتركة	التمكين	الاعتبارات الفردية	الاستشارة الفكرية	التحفيز الإلهامي	التأثير المثالي		
		✓	✓	✓	✓	(شفور وهواري، 2025)	1
		✓	✓	✓	✓	(الغنام والصقر، 2025)	2
✓	✓	✓	✓		✓	(صول، 2025)	3
		✓	✓	✓	✓	(قرني، 2025)	4
		✓	✓	✓	✓	(بلحاج، 2024)	5
		✓	✓	✓	✓	(مقبول، 2024)	6
		✓	✓	✓	✓	(بكوش، 2024)	7
		✓	✓	✓	✓	(بدر وحמיד، 2024)	8
		✓	✓	✓	✓	(عبد الواحد، 2024)	9
		✓	✓	✓	✓	(رماش ونقرش، 2024)	10
		✓	✓	✓	✓	(السعودي، 2024)	11
		✓	✓	✓	✓	(عمر، 2024)	12
		✓	✓	✓	✓	(الحاج والسفياني، 2024)	13
1	1	13	13	12	13	المجموع	

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

وقد تم بيان العلاقة بين المتغيرات في نموذج الدراسة كما هو موضح في شكل (1)
شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

تتمثل في المصطلحات الآتية:

1. القيادة التحويلية

عرفتها الغنام والصقر (2025: 609) بأنها: " القيادة المؤثرة والمحفزة القادرة في صنع رؤية جديدة للمؤسسة وإحداث تغييرات وتحولات إيجابية فيها، تسعى دائماً نحو الإبداع والابتكار والزيادة في الإنتاجية من خلال تحفيز العاملين وتلبية احتياجاتهم للنهوض سويًا والارتقاء بالمؤسسة".

وعرفها الباحث إجرائياً بأنها: القيادة القادرة على وضع رؤية مستقبلية لشركات الأدوية في قطاع غزة، وتحفيز العاملين لتحقيق هذه الرؤية، وتلبية احتياجاتهم المتغيرة؛ إذ تشمل مجموعة من الأبعاد تتمثل في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

2. الذكاء الاستراتيجي

عرفه أمزربه والجعري (2025: 1184) بأنه: " قدرة الإدارة العليا في المؤسسة على استشراف المستقبل، وجمع المعلومات الضرورية، وتحليلها، ونشرها بدقة وفعالية لاتخاذ قرارات استراتيجية تلي احتياجات البيئة المتغيرة، ويتضمن هذا الذكاء استخدام مهارات التفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، وتعزيز الشراكات الداخلية والخارجية، وتحفيز فرق العمل لتحقيق الأداء الأمثل بما يسهم في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق استدامتها، ومكانتها التنافسية".

وعرفه الباحث إجرائياً بأنه: فهم البيئة التي تعمل ضمنها شركات الأدوية في قطاع غزة، وبناء أهدافها الاستراتيجية وفقاً لذلك، بما يحقق الاستدامة في مجال عملها؛ إذ يتكون من مجموعة من الأبعاد تتمثل في الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التحفيز.

3. القدرات التنافسية

عرفها الهمادي والمكرمي (2025: 202) بأنها: " قيام المنظمة بانتهاج طرق وأساليب جديدة وأكثر فاعلية من الطرق والأساليب التي يستخدمها المنافسون لها ومن خلالها تستطيع تحقيق التفوق والتقدم على المنافسين وتحقيق أهدافها".

وعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الموارد والإمكانات المادية والمعنوية التي تكفل لشركات الأدوية في قطاع غزة تحقيق ميزات تنافسية تمكنها من التميز على قريناتها من الشركات؛ إذ تشمل مجموعة من الأبعاد تتمثل في الجودة، الكفاءة، التميز، التكلفة، المرونة، الابتكار.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية (مفهوم، أهمية، أهداف، خصائص، أبعاد)

المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي (مفهوم، أهمية، أهداف، خصائص، مراحل، أبعاد)

المبحث الثالث: القدرات التنافسية (مفهوم، أهمية، أهداف، خصائص، أبعاد)

المبحث الرابع: شركات الأدوية محل الدراسة (التوريدات والخدمات الطبية، دار الشفاء، القدس

للمستحضرات الطبية، بيرزيت للأدوية، مسروحي)

الفصل الثاني

الإطار النظري

تطرق هذا الفصل إلى الإطار النظري الذي يحدد الاتجاه العام للدراسة، ويمنح الباحث رؤية واضحة لأهدافه، ويعمل على توضيح المعالم التي سبق للباحثين الآخرين استكشافها، ما يساعد الباحث الحالي على تجنب التكرار، والتركيز على الجوانب التي لم يجر تناولها بشكل كافٍ. لذا، فإن الإطار النظري يعمل على تعزيز أصالة البحث، وزيادة قيمته العلمية، كما يسهم في بناء جسور التواصل بين الباحثين، وتطوير المعرفة في مجال الدراسة.

المبحث الأول: القيادة التحويلية

تشكل القيادة في المنظمات المعاصرة أحد العوامل الحاسمة في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف، ومع تطور بيئات الأعمال، برزت القيادة التحويلية كنمط قيادي يركّز على إحداث التغيير الإيجابي في الأفراد والتنظيمات، "فللقيادة التحويلية أهمية بالغة؛ فهي تؤدي دوراً محورياً في إحداث التغيير من أجل تعزيز الهدف المنشود، وذلك من خلال سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى التابعين، وتنميتهم مهنيًا ووجدانيًا، واستثارة تفكيرهم لحل المشكلات بطرق مختلفة ومبتكرة، وتوضح أهمية القيادة التحويلية من خلال تفويض الصلاحيات والمهام للتابعين للقيام بالمهام الصعبة والحساسة، وإشعارهم بالرضا لممارستهم الأعمال القيادية، ليكونوا قادة المستقبل الأكفاء" (داوود، 2025:12).

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تتنوع تعريفات القيادة التحويلية بشكل كبير، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف التخصصات والخلفيات الأكاديمية للباحثين الذين درسوا هذا المفهوم، فكل باحث يرى القيادة التحويلية من زاوية مختلفة، ما أدى إلى ظهور عدة تعريفات سيجري توضيحها تباعاً على النحو الآتي:

عرفتها بدر وحמיד (2024:80) بأنها: "محاولة دفع العاملين في المؤسسة للتجديد ومواءمة أي تطورات حاصلة في بيئة العمل، بشكل يضمن تحسين مستويات الأداء الفعلي للمؤسسة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تدعم استقرار المؤسسة ونموها".

وعرفتها بكوش (2024:15) بأنها: "القيادة التي تنمي المهارات والتفكير والصفات الشخصية للعاملين، من خلال الاهتمام باحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، من أجل إحداث التغيير وتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، وذلك بتحفيزهم وإثارتهم".

وعرفها بلحاج (199:2024) بأنها: "قدرة القائد على الارتقاء بمستوى مرؤوسيه، وخلق بيئة إبداعية وتطويرها لدى العاملين، والعمل على تشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لديهم".

وعرفها الحاج والسفياني (626:2024) بأنها: "نمط من أنماط القيادة، يعمل من خلالها القادة على إقناع مرؤوسيهم بتنفيذ توجهاتهم المستقبلية، من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية".

وعرفها Mehdiyev (2:2024) بأنها: "القيادة التي تحفز الأتباع على الأداء الذي يتجاوز مستوياتهم المعتادة ويعزز الولاء للقائد والمؤسسة، على عكس القيادة التبادلية التي تحفز من خلال المصلحة الذاتية".

وعرفها Schmitt (61:2025) بأنها: "أسلوب يتميز بإلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق كامل إمكاناتهم، مما يؤدي غالباً إلى مستويات عالية من الأداء والابتكار داخل المؤسسات، حيث يركز هذا النوع من القيادة على التأثير في التابعين من خلال رؤية قوية، وتعزيز الإبداع، وتشجيع ثقافة التحسين المستمر".

وعرفتها داوود (10:2025) بأنها: "نمط قيادي يسعى للتغيير دائماً، ويعتمد التخطيط بعيد الأمد، كما يرقى بمستويات الأداء في المؤسسة من خلال الاهتمام بفريق العمل ورعايته وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم ومعاملتهم ضمن القيم الأخلاقية، وذلك لينسجم الأفراد مع أهداف المؤسسة، ويتبنوا توجهاتها، ويشعروا بالولاء والانتماء لها".

بناءً على ما ورد، يمكن استخلاص أن القيادة التحويلية تتمثل في: القيادة القادرة على وضع رؤية مستقبلية، وتحفيز العاملين لتحقيق هذه الرؤية، وتلبية احتياجاتهم المتغيرة؛ إذ تشمل مجموعة من الأبعاد تتمثل في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

تعمل القيادة التحويلية على وضع رؤية مشتركة تلبى أهداف المنظمة واحتياجات العاملين فيها معاً، فقد أشار المجالي (472:2022) إلى أن أهمية القيادة التحويلية تتجلى في النقاط الآتية:

1. تنمي شعور التابعين، وذلك من خلال تحفيز القوى العاملة لديهم وتعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين والمدراء؛ ما يحسن عملية اتخاذ القرارات.
2. تمنح بعض الصلاحيات للمرؤوسين، فهي تدعم الأسلوب الإداري الذي يؤمن بتفويض الصلاحيات.
3. توفر مساحة أكبر للإبداع والتطلع إلى المستقبل، وإيجاد حلول جديدة للمشاكل القديمة.

4. تسهم في صناعة قادة جدد، وتعزيز قدرتهم على أن يصبحوا قادة تحويليين بأنفسهم من خلال الإرشاد والتدريب.

5. القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يقوم فيه القادة بتشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وخلق التغيير، الذي من شأنه أن يساعد على النمو وتشكيل النجاح المستقبلي للمؤسسة. بينما أوردت المري (2023:11) أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في النقاط الآتية:

1. تحدد رؤية واضحة للمنظمة، وتحرص على تطوير أنظمة جديدة تتناسب مع متطلبات المستقبل، فالقادة هم صناع فرص النجاح وتغيير الوضع بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة أمامهم.
2. تركز على الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة وتغيير الأنظمة وتعديلها.
3. تسعى إلى تفويض السلطات وتمكين العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبقيادتهم.
4. تعمل على إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، وتساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
5. تعمل على تغيير الاهتمامات من الحوافز مقابل الأداء إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً.
6. تسهم في وضع معايير للأداء التنظيمي ضمن نسق متكامل ومتربط، يجعلها قادرة على الاستجابة للتغييرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها، وتحدث تغييرات في ثقافتها.
7. تركز اهتمامها على التغيير وتحقيق الميزة وإحداث تغيير فعال في المنظمات والأفراد.

وأضاف Mehdiyev (2024:3) أن "القيادة التحويلية القدرة على لعب دور حاسم في تعزيز ثقافة قابلة للتكيف، وفي الوقت نفسه إلهامهم وتحفيزهم؛ إذ يؤثر القادة التحويليون على أتباعهم للعمل نحو رؤية مشتركة، مع التركيز على تطوير الأفراد وتحدي الأتباع للتطور بما يتجاوز توقعات التزامات الأدوار المباشرة، ويحفز القادة التحويليون أتباعهم ويلهمونهم للحصول على نتائج تفوق ما قد يكون متوقعاً في البداية".

وفي نفس الاتجاه، بينت داوود (2025:12) أن "القيادة التحويلية أهمية بالغة؛ فهي تؤدي دوراً محورياً في إحداث التغيير من أجل تعزيز الهدف المنشود، وذلك من خلال سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى التابعين، وتمييزهم مهنيًا ووجدانيًا، واستثارة تفكيرهم لحل المشكلات بطرق مختلفة ومبتكرة، وتوضح أهمية القيادة التحويلية من خلال تفويض الصلاحيات والمهام للتابعين للقيام بالمهام الصعبة والحساسة، وإشعارهم بالرضا لممارستهم الأعمال القيادية، ليكونوا قادة المستقبل الأكفاء".

في ضوء ما سبق، يمكن إجمال أن أهمية القيادة التحويلية تكمن في قدرتها على تجاوز مجرد الإدارة اليومية للمهام، لترتقي بالعاملين إلى مستويات غير مسبقة من الإنجاز والابتكار، فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه فريقه، بل يلهمهم ويغرس فيهم رؤية واضحة ومُلهمّة للمستقبل، مما يدفعهم لتبني أهداف المنظمة كأهداف شخصية لهم،

كما أنه يعزز الثقة المتبادلة ويشجع على التفكير خارج الصندوق، ويمنح الأفراد مساحة للاستقلالية والمبادرة؛ ما يؤدي إلى تنمية قدراتهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة.

ثالثاً: أهداف القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تسعى من خلالها إلى الوصول للمستقبل المنشود الذي تتطلع إليه المنظمة؛ إذ بينت المطيري (2022:13) أن من أهداف القيادة التحويلية "مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم، فعندما يشارك القائد بصورة إيجابية وتعاونية أعضاء المجتمع المؤسسي، يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسير المشكلة من زوايا متعددة الرؤى وتوضيح المعلومات الرئيسية المتعلقة بها، والعمل بشكل تعاوني على وضع الحلول والبدائل المختلفة، والبعيدة كل البعد عن الاعتبارات الشخصية، كما تهدف القيادة التحويلية لتشجيع نمو وتطور العاملين من خلال التدريب المستمر للعاملين للوصول بهم إلى أعلى المستويات، والتحفيز، أكان مادياً أو معنوياً، وتكون هذه العملية سهلة، ويتقبلها العاملون عندما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، فيشعرون حينها أنهم جزء أصيل منها".

كما حددت داوود (2025:13) أهداف القيادة التحويلية بثلاث نقاط أساسية هي "مساعدة المجتمع التنظيمي على بناء ثقافة تنظيمية تعاونية ومهنية من خلال تحديد هدف مشترك يسعى أفراد المؤسسة للوصول إليه، وتحقيقه باستخدام الأساليب المختلفة التي تؤيد التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع أفراد المؤسسة، وذلك بتفويضهم المهام، وتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بالمهام وإدارة التغييرات والتطورات، إضافة إلى سعيه الدؤوب لتحسين الوضع القائم".

كما وضحت الغنام (2025:613) أن القيادة التحويلية تهدف إلى "تمكين الأفراد من إدراك إمكانيتهم الكاملة، من خلال توفير الدعم اللازم وتحديدهم للوصول إلى مستويات أداء أعلى، كما أنها تهدف إلى تحفيز الإبداع والابتكار باعتبارهما أساساً لتحقيق التميز في الأداء مع التغييرات السريعة، كما إنها تعزز الالتزام بقيم التنظيم وتوجيه الجهود نحو تحقيق استراتيجيات طويلة المدى، والعمل على بناء ثقافة عمل إيجابية تقوم على الثقة، والتقدير المتبادل، وتطوير القيادة الذاتية لدى الأفراد مما يخلق بيئة مستدامة قادرة على تحقيق النجاح المستمر".

بناءً على ما سبق، يمكن استخلاص أن القيادة التحويلية تهدف إلى إحداث تغيير جذري وإيجابي داخل المنظمات، ليس فقط على مستوى الأداء وإنما في جوهر ثقافة العمل ذاتها؛ إذ يسعى القائد التحويلي إلى إلهام وتحفيز الأفراد ليتجاوزوا التوقعات المعتادة، وذلك من خلال غرس رؤية واضحة ومُلهمة، تشجعهم على التفكير بشكل إبداعي ومبتكر، فإن أحد أبرز أهدافها هو تنمية المهارات والقدرات الفردية؛ إذ لا يرى القائد أفراد فريقه مجرد

منفذين للمهام، بل استثمارات بشرية يجب تنميتها وتطويرها بشكل مستمر، ما يؤدي إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم، كما تهدف هذه القيادة إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون المتبادل.

رابعاً: خصائص القيادة التحويلية

تتسم القيادة التحويلية بعدة خصائص تشكل مجتمعة ممارساتها، التي تكون على شكل تصرفات في شتى المواقف التي تواجه القائد التحويلي، فقد وضّح ابن ساسي وآخرون (2020:4) أن خصائص القائد التحويلي تتمثل في التالي:

1. يتمتع بالجاببية الشخصية، وبمقدرة فائقة على جذب انتباه العاملين وإقناعهم به وبقراراته، وكذلك الثقة العالية بأفكاره، ما يجعلهم مدفوعين ومتحمسين للعمل الجاد.
2. يمتلك القدرة على استشارة وتحريك فكر التابعين إلى مستويات عالية من الوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة الثقة في أنفسهم، لذا فهو يعمل على تشجيع التابعين على إعادة التفكير في أهدافهم ووسائلهم وتغيير اهتماماتهم.

3. يمتلك القدرة على الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين.

بينما بين المجالي (2022:474) خصائص القيادة التحويلية في النقاط الآتية:

1. يشجع الدافع والتنمية الإيجابية للمتابعين.
2. يجسد المعايير الأخلاقية داخل المنظمة ويشجع على نفس الشيء من الآخرين.
3. ترسيخ بيئة عمل أخلاقية ذات قيم وأولويات ومعايير واضحة.
4. يبني ثقافة الشركة من خلال تشجيع الموظفين على الانتقال من موقف المصلحة الذاتية إلى عقلية الجماعة، إذ يعملون من أجل الصالح العام.
5. يركز على الأصالة والتعاون والتواصل المفتوح.
6. يوفر التدريب والتوجيه ولكن يسمح للموظفين باتخاذ القرارات وتولي المهام.

وأضاف حماده (2022:21) أن "القائد التحويلي يتميز بقدرته على تحقيق رؤية المؤسسة التي يعمل بها، وتعزيز تبني العاملين لها كرؤية خاصة بالمجموعة من أجل الوصول بهذه الرؤية إلى التطبيق على أرض الواقع، كما أنه يتميز بقدرته الاحترافية في التأثير في العاملين وزرع القيم الإيجابية؛ بهدف تطوير وتحسين أدائهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية".

كما أكد Fahrudin (2025:55) على أن: "القيادة التحويلية تتكيف مع ديناميكيات بيئة متغيرة باستمرار، إذ يتفاعل القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب مباشرةً في الميدان لمناقشة الموظفين، وتشجيع التغيير التعاوني، ومراعاة المصالح طويلة المدى للمنظمة، كما تُعد قدرة القائد على توقع الأحداث المستقبلية المحتملة سمة أساسية لهذا الأسلوب القيادي، لا سيما في بناء منظمة مرنة ومتجاوبة".

بناءً على ما تقدم، فيمكن استخلاص أن أهم خصائص القيادة التحويلية تتمثل في الجاذبية الكاريزمية للقائد كعنصر أساسي؛ إذ يتمتع القائد التحويلي بقدرة فريدة على إلهام أتباعه وجذبهم نحو رؤية مستقبلية مشتركة، وهذه الجاذبية لا تعتمد على السلطة الوظيفية بقدر ما تعتمد على شخصية القائد وقدرته على التواصل العاطفي، ما يدفع الأفراد للشعور بالثقة والإعجاب والولاء، بالإضافة إلى ذلك، يتميز القائد التحويلي بالتحفيز الملهم، فهو لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يغرس الأمل والتفاؤل في نفوس أتباعه، ويشجعهم على تجاوز التحديات من خلال تحديد أهداف عليا تتجاوز المصالح الفردية الضيقة.

خامساً: أبعاد القيادة التحويلية

تتكوّن القيادة التحويلية من مجموعة من الأبعاد المتفق عليها بين غالبية الكتاب والباحثين، وترجع هذه الأبعاد في أصلها إلى نموذج Bass & Avolio (1994) في تطوير مفهوم القيادة التحويلية. وقد تبنت الدراسة هذه الأبعاد كما وردت في جدول (2) تحت عنوان متغيرات الدراسة؛ إذ اشتملت على الأبعاد الآتية:

1. التأثير المثالي

يقوم القائد التحويلي بالتأثير على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، فقد أشارت إبراهيم وآخرون (2023:294) إلى أن التأثير المثالي للقائد يكمن في "قيام القائد التحويلي بامتلاك شخصية ذات قوة وجاذبية تؤثر تأثيراً قوياً وملحوظاً في سلوك وردود أفعال المرؤوسين، وتولد لديهم الاحترام المتبادل لاتباع تعليمات وتوجيهات القائد باعتباره قدوة حسنة، وضرورة السعي للوصول للمصالح العام للشركة من خلال وضع الأسس المتعلقة بالرؤى والخطط المستقبلية، وحثّ المرؤوسين للإخلاص في العمل مع مراعاة المرونة العالية لإجراء كافة التعديلات التي قد تطرأ إذا لزم الأمر"، بينما أوردت العرود (2024:313) أن التأثير المثالي "يصف المديرين الذين يعتبرون قدوة مثالية للزملاء، يمكن الوثوق بالمديرين ذوي التأثير المثالي واحترامهم من قبل زملائهم لاتخاذ قرارات جيدة للمنظمة"، كما أوضح الشرفات والشورة (2025:23) أن التأثير المثالي هو "سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي"، كما بين Widodo (2025:7) أنه: "يمكن للقائد أن يبني الثقة والنزاهة

في المنظمة، وبالتالي خلق بيئة تدعم التطور الفكري والروحي، لذلك يجب أن يتمتع القادة بالنزاهة والالتزام الأخلاقي والرؤية القوية لتطوير المنظمة لتظل ذات صلة بالتطورات المعاصرة".

وبناء على ما سبق، يتبين أن التأثير المثالي للقائد التحويلي يتضمن القدرة على إحداث تغيير في السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، وذلك من خلال عدة أدوات، أهمها أن يكون هذا القائد قدوة لمرؤوسيه، يتعامل معهم وفق نمط القيادة الأخلاقية؛ بأسلوب يجمع بين قوة الشخصية ولين الجانب، وهذا ينبع من القدرات التي يمتلكها القائد؛ سواء كانت فطرية أو مكتسبة.

2. التحفيز الإلهامي

يتمتع القائد الذي يثير حماس مرؤوسيه في مختلف المواقف بقبول واحترام واسع؛ إذ أكدت إبراهيم وآخرون (2023:294) على أن هذا البعد "يركز على قيام القائد التحويلي بالتواصل مع المرؤوسين بالاعتماد على الرموز والإشارات الروحية والعاطفية، وحثهم على التعامل بروح المثابرة والعزيمة والتفاعل الإيجابي مع جميع العقبات التي تقف أمامهم أثناء العمل؛ لتحقيق أعلى قدر من الغايات والأعمال المراد تحقيقها عن طريق غرس الثقة بالمرؤوسين، وجعل كل فرد يؤمن بمهاراته وقدراته، مما يعود على تحقيق أهداف الشركة وتولد ميزة تنافسية لديها"، كما بينت العرود (2024:313) أن "التحفيز الملهم يصف المديرين الذين يحفزون زملائهم على الالتزام برؤية المنظمة، ويشجع المديرين الذين لديهم دوافع ملهمة للوصول إلى أهداف زيادة الإيرادات ونمو السوق للمنظمة" وفي نفس الإطار، وضح سعيد والصيح (2025:514) أن " التحفيز الإلهامي يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرق للتحفيز والهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال ويذكي فيهم الحماس"، كما أورد Widodo (2025: 77) أن " التحفيز الإلهامي ينعكس في كيفية توصيل القادة رؤية ورسالة واضحتين لتحويل المنظمة إلى منظمة أكثر فعالية، التي لا تتجذر في القيم التقليدية فحسب، بل تتجه أيضًا نحو الاحتياجات المعاصرة، ويمكن للقادة إلهام العاملين في المنظمة ليكون لديهم رؤية واضحة للمستقبل".

ويتضح مما سبق، أن التحفيز الإلهامي يتمثل في قدرة القائد التحويلي على تحفيز مرؤوسيه بشتى أنواع وأشكال المحفزات المادية والمعنوية، وذلك ليكونوا في حماس مستمر ما يدفعهم للعمل بجد واجتهاد.

3. الاستشارة الفكرية

تواجه المنظمات كثيراً من التحديات المعاصرة تتطلب من القائد تشجيع وتحفيز المرؤوسين على إبداء أفكار وآراء حول آليات التعامل مع تلك التحديات، فقد بينت العرود (2024:313) أن "الاستشارة الفكرية تصف المديرين الذين يشجعون الابتكار والإبداع من خلال تحدي المعتقدات أو وجهات النظر العادية للمجموعة، ويقوم المديرين الذين يتمتعون بالتحفيز الفكري بتعزيز التفكير النقدي، وحل المشكلات في محاولة لتحسين المنظمة"، كما بينت

منصور وخليفة (2025:340) أن الاستثارة الفكرية تمثل "قدرة القائد على حفز المرؤوسين للتصدي للمشكلات والصعوبات بطرق وأفكار غير نمطية أو تقليدية، وعدم التمسك بالماضي وحلوله، والأخذ بالمبادرة القائمة على الإبداع والابتكار، باعتماد أساليب تفكير متجددة تتناول المشكلات بطرق جديدة ومن زوايا مختلفة"، وأضاف عبد العزيز والقحطاني (2025:2049) أن "القائد التحويلي يعزز تفكير مرؤوسيه من خلال تشجيعهم على التفكير الإبداعي والتجديد واستخدام العقلانية، كما يشجع الأفكار الجديدة والمبتكرة في حل المشكلات وتقديم حلول جديدة للتعامل مع الأوضاع التقليدية، ويعزز القائد روح الابتكار عن طريق تجنب توجيه النقد العلني في حال حدوث إخفاق، وكذلك بقبوله للأفكار المبتكرة حتى وإن كانت تتعارض مع آرائه الشخصية"، وأشار Zhang (2025:236) أن "الاستثارة الفكرية تؤكد تشجيع القائد للإبداع والتفكير النقدي وحل المشكلات بين الأتباع، من خلال تحدي الافتراضات، وتعزيز الحوار المفتوح، وتقدير وجهات النظر المتنوعة؛ إذ يخلق القادة التحويليون أرضاً خصبة للتفكير المبتكر، كما إنهم يشجعون الأتباع على التشكيك في النماذج القائمة، واستكشاف أفكار جديدة، والمخاطرة في البحث عن حلول".

يتضح مما تقدم، أن الاستثارة الفكرية تتمثل في قدرة القائد التحويلي على اتباع الوسائل والأساليب التي تعمل على استثارة وتحفيز المرؤوسين لطرح أفكارهم وإبداء آرائهم في اتجاهين: الأول الذي يتعلق بآليات التغلب على التحديات التي تواجه المنظمة، والثاني يكمن في آليات تطوير المنظمة والاستفادة القصوى من نقاط قوتها.

4. الاعتبارات الفردية

يسعى القائد التحويلي إلى مساعدة مرؤوسيه، وتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية؛ إذ أشارت العرود (2024:313) إلى أن الاعتبارات الفردية "تصف المديرين الذين يعملون كمدرسين ومستشارين للزملاء، ويشجع المديرون الذين لديهم اعتبارات فردية زملاءهم على الوصول إلى الأهداف التي تساعد كل من الزملاء والمنظمة"، وفي ذات السياق، أوردت منصور وخليفة (2025:340) أن الاعتبارات الفردية هي: "اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور"، كما بين محمود (2025:373) أن "الاعتبار الفردي يعكس سلوك القائد الذي يولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات كل فرد من التابعين لتحقيق الإنجاز والنمو الشخصي، ويتميز هذا الجانب من القيادة بالإرشاد والتوجيه؛ إذ يقدم القائد الدعم والمشورة لأتباعه"، بينما أوضح Zhang (2025:236) أن "الاعتبار الفردي يتضمن اهتمام القائد بالاحتياجات والتطلعات والقدرات الفريدة لكل تابع، من خلال تعرف نقاط القوة الفردية ورعايتها، وتوفير التدريب والتوجيه، وتعزيز بيئة داعمة، حيث يساعد القادة التحويليون التابعين على النمو شخصياً ومهنيًا، كما يعزز هذا النهج المصمم خصيصاً مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي وولائهم، وهي أمور بالغة الأهمية لتعزيز ثقافة الابتكار"

في ضوء ما سبق، يتبين أن الاعتبارات الفردية تشكل قدرة القائد التحويلي على مراعاة رغبات واحتياجات مرؤوسيه كل على حدة، والعمل على التوفيق بينها وبين أهداف المنظمة، الأمر الذي يحول المنظمة من بيئة عمل فقط إلى بيئة تجمع بين تلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية.

المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي

أضحى اتخاذ القرار الاستراتيجي الفعّال في المنظمات المعاصرة عملية معقدة، تتطلب قدرة عالية على قراءة البيئة الداخلية والخارجية، وتحويل المعطيات المتناثرة إلى رؤى واتجاهات يمكن البناء عليها. ومن هنا برز مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه إطاراً منظماً لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها واستثمارها في دعم صانعي القرار، بما يعزّز قدرة المنظمة على استشرف الفرص والتهديدات وتطوير استجابات ملائمة لها. وتزداد أهمية الذكاء الاستراتيجي في "إعداد قادة المنظمة ومساعدتهم للقيام بدورهم من خلال التمتع بأنماط الذكاء وتوظيفها للتكيف مع عمليات المنظمة والتكنولوجيا الجديدة وتوفير المعلومات الضرورية لهم، وإدارة المخاطر التي تواجه المنظمة" (عبد العزيز وآخرون، 2024:149).

أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، فقد تناوله الباحثون والكتاب من زوايا متعددة، ما أدى إلى ظهور تعريفات متنوعة له، سيجري توضيح مجموعة منها على النحو الآتي:

عرفه الحرايزة (2020:338) بأنه: "عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء المطلوب ذي القيمة الاستراتيجية في شكل عملي؛ لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل".

وعرفه Kurter (2025:7) بأنه: "عملية توفر السرعة والدقة في معالجة البيانات وتحليلها لتكملة وتعزيز القدرات البشرية في اتخاذ قرارات أكثر استنارة ودقة".

وعرفته عبد العزيز وآخرون (2024:149) بأنه: "أداة المنظمة للحصول على المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية، وعمل المعالجات اللازمة لها وتحليلها وحمايتها ثم نشرها إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب؛ بهدف رسم خارطة طريق تمكن متخذي القرار من اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب وبالذقة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية".

وعرفه الكمالي والسفياني (2025:338) بأنه: "مفهوم حديث يعبر عن مجموعة من العمليات المتتالية تبدأ بجمع المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها، واستشعار التغيرات وآثارها، وتحديد الاستراتيجيات

المناسبة لمواجهة هذه التغيرات واستثمارها بأفضل الطرق، بما يعزز ويحسن الوضع التنافسي للمنظمة ويحقق تميزها. كما أن الذكاء الاستراتيجي أداة قوية للمديرين والقادة للتفوق في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق النجاح والتميز المستدام للمنظمات".

وعرفه حماده وآخرون (2025:645) بأنه: "قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة من خلال التفكير المنطقي، والمعرفة العميقة، والمرونة، مع تطوير استراتيجيات إبداعية واستباقية تعتمد على معلومات دقيقة، لتحقيق أهداف مؤسسية طويلة الأمد".

وعرفه مجلي (2025:143) بأنه: "مجموعة من العمليات التي تشمل البحث عن المعلومات المفيدة، والفعالة، ومعالجتها، ونشرها لتكون موجودة في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، وذلك لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعالة ومصيرية تسهم في نجاح المنظمات، وامتلاكها لميزة تنافسية مستدامة".

وعرفته Fita (2025:120) بأنه: "عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لدعم عملية صنع القرار على المستوى الاستراتيجي".

وعرفه Imagha et al (2025:71) بأنه: "عملية منظمة ومستمرة، يجري فيها جمع المعلومات الاستخباراتية ذات الأهمية الاستراتيجية وتحليلها وتوصيلها في صيغة عملية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات".

بناء على ما ورد، يمكن استخلاص أن الذكاء الاستراتيجي هو فهم البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، وبناء أهدافها الاستراتيجية وفقاً لذلك، بما يحقق الاستدامة في مجال عملها؛ إذ يتكون من مجموعة من الأبعاد تتمثل في الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التحفيز.

ثانياً: أهمية الذكاء الاستراتيجي

يتمتع الذكاء الاستراتيجي بأهمية كبيرة، في البيئة التنظيمية التي تشهد تغيراً مستمراً ومتسارعاً؛ إذ أوردت عبد العزيز وآخرون (2024:149) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تبرز في الجوانب الآتية:

1. إعداد قادة المنظمة ومساعدتهم للقيام بدورهم من خلال التمتع بأنماط الذكاء وتوظيفها للتكيف مع عمليات المنظمة والتكنولوجيا الجديدة وتوفير المعلومات الضرورية لهم.
2. إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة.
3. تنمية قدرات المنظمة الإبداعية في صياغة الاستراتيجيات المبتكرة للارتقاء بوضع المنظمة.
4. التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة دقيقة لبيئة المنظمة.

5. تحليل أهداف المنافسين المستقبلية وإدراك استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية لتحقيق موقع تنافسي للمنظمة. كما بينت بارود واللافي ضو (2024:521) أهمية الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي:

1. يعد الحجر الأساس الذي يساعد القائد في دعم القرارات الحاسمة واتخاذها، التي من شأنها أن تحدد مستقبل المنظمة، من خلال ترسيخ السمات القيادية للمنظمة بوصفها سلاحاً تنافسياً لتأهيل المنظمات وعامل للتطوير والابتكار والمنافسة.
 2. يساعد في جعل قادة المنظمات يتحولون من أداء عمل العمليات غير المنهجية إلى أداء عمل أكثر هيكلية وتنظيماً.
 3. يقود المنظمة إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية للمشكلات التي تواجه المنظمة في بيئتها.
 4. له القدرة على حل مشكلات العمل وتوقع سلوك المنافسين وتحديد الأهداف المستقبلية والدخول إلى أسواق وصناعات جديدة.
- وفي ذات السياق، وضح العجمي وآخرون (2024:66) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي التي تكمن في النقاط الآتية:

1. زيادة قدرة الإدارة العليا للمنظمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الطارئة في ظل ظروف البيئة المتغيرة والمعقدة ومتسارعة الأحداث.
2. تقديم الدعم والإسناد للأفراد العاملين والمجموعات الفعالة في المنظمة.
3. إيجاد الحلول الاستراتيجية المناسبة لمشاكل العمل المعقدة والمخاطر والتحديات التي تواجهها المنظمة، وذلك لأن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن عملية منهجية مستمرة تساعد القادة على فهم وإدراك المعلومات للوصول إلى القرارات الاستراتيجية المناسبة.

بينما أورد Paiuc et al (2024: 789) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتلخص في النقاط الآتية:

1. يمنح القادة رؤية شاملة للمشهد الاستراتيجي، وهذا يعني تقييم ليس فقط المنافسين، ولكن أيضاً الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من الاتجاهات التي قد تؤثر في رؤية المنظمة وأهدافها.

2. يُمكن القادة والمديرين من تحديد التهديدات والمخاطر ونقاط الضعف، فمن خلال جمع مؤشرات التحذير وتحليلها، يمكن للقادة توقع التطورات السلبية المحتملة، بينما لا يزال هناك وقت لإعداد استراتيجيات التخفيف.

3. يفتح أعين القادة على فرص تحقيق الميزة، ويمكن تحويل اتجاهات المستهلكين، والتقنيات المتطورة، والتغيرات في المناخ التنظيمي، وهذه التحولات الخارجية إلى فرص للمؤسسات التي تتمتع بالرشاقة الكافية للاستفادة منها.

4. يمد القادة بالمعلومات، قبل التصرف.

بينما بين باية ومحمد (122:2025) أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يأتي:

1. زيادة الاستدامة والقدرة التنافسية للمنظمات خلال فترة من عدم اليقين المتزايد بشأن البيئة الخارجية.
2. يعمل كالرادار لمسح المحيط، حيث يساعد في تحديد الأولويات بشكل أكثر حيادية في سياق المنتجات الجديدة ومجالات الاستثمار، وفي اتخاذ القرارات الصعبة التي تتطلب تقييماً متعدد المعايير (الجدوى، العواقب، والآثار المحتملة لبعض الإجراءات).
3. إعداد الأفراد والمجموعات العاملة النشطة داخل المنظمة للتعاون واستخدام القدرات التنظيمية لتأمين موقع تنافسي متقدم، وتحقيق الأهداف الحالية ووضع مسار للأهداف المستقبلية.
4. اتخاذ المنظمات للقرارات الاستراتيجية من خلال توفير معلومات صحيحة ودقيقة لصانعي القرار على أساسها.

وأضاف الكمالي والسفياني (338:2025) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتلخص بالآتي:

1. معرفة وفهم قدرات وإمكانات المنافسين واستراتيجياتهم الحالية، وأهدافهم المستقبلية، ومن ثم الاستفادة من هذا الفهم في تحديد استراتيجيات المنظمة بما يضمن تفوقها على المنافسين.
2. معرفة وفهم تفضيلات العملاء ومن ثم توظيف هذه المعرفة لإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وحاجتهم وكسب رضاهم وودهم.
3. التمكين للعاملين لضمان التميز والنجاح الاستراتيجي (الجودة والتفوق الاستراتيجي).
4. تشخيص الفرص الاستراتيجية واقتناصها واستثمارها بشكل فاعل لصالح المنظمة.
5. دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال على المستوى المحلي والدولي.

6. توفير متطلبات صناعة القرار للمديرين في المنظمة بتزويدهم بالمعلومات اللازمة ومدعم برؤى وأفكار جديدة في صناعة القرار .

بناء على ما تقدم، يمكن استخلاص أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في كونه العدسة التي تكبر الصورة وتوضح التفاصيل الدقيقة، فهو لا يكتفي بجمع البيانات، بل يقوم بتحليلها بعمق، مفككاً الألبان ومستخلصاً المعاني الخفية، هذا التحليل الدقيق يمكن المنظمة من فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل غير مسبوق، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديها، ورصد الفرص السانحة التي يمكن استغلالها، والتنبؤ بالتهديدات المحتملة قبل أن تتجسد، فإنه بمثابة نظام إنذار مبكر، يمنح القادة الوقت الكافي لاتخاذ الإجراءات الوقائية أو اغتنام المبادرات.

ثالثاً: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يعدّ الذكاء الاستراتيجي بمثابة الأداة التي تمكن المنظمات من فهم التغيرات في البيئة التنظيمية التي تعمل فيها؛ إذ يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما ذكرتها عوض (2022:923) والتي تتمثل في أنه "مورد تنظيمي استراتيجي ضمن آلية إدارية، تهدف إلى دعم الخطة الاستراتيجية للمنظمة والجهود المبذولة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة مع المنافسين، بالمطابقة لمواصفات ومعايير الجودة الشاملة؛ من خلال الغايات الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة، والحد من أثر المخاطر، وتتمثل الغايات الاستراتيجية في الالتزام بتطبيق معايير الجودة وتقييم القدرة المؤسسية والفاعلية".

بينما أوضح الرشيدى (2023:426) أهداف الذكاء الاستراتيجي في النقاط الآتية:

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية اتجاهها.
2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها وموقعها.
3. تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
4. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية، وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير .
5. تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
6. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث أساساً في المشكلات.
7. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.

كما بين هيبه (2025:180) أهداف الذكاء الاستراتيجي في النقاط التالية:

1. تمكين المؤسسات من التنبؤ بالتهديدات والفرص المحتملة.
 2. دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتقليل مستويات عدم اليقين.
 3. تحليل البيئة الخارجية والتفاعل مع متغيراتها بكفاءة.
 4. تعزيز الابتكار والتطوير المستمر من خلال المعلومات الذكية.
- في ضوء ما سبق، يمكن استخلاص أن الذكاء الاستراتيجي يهدف في جوهره إلى أن يكون البوصلة التي ترشد المنظمات؛ عبر بحر التغيرات المضطرب، فهدفه الأسمى هو تمكين القادة من رؤية المستقبل بوضوح أكبر، لا مجرد التكهن به، بل فهم القوى المحركة والاتجاهات الناشئة التي يمكن أن تشكل مسارهم، ما يمنح المنظمة وقتاً ثميناً للاستعداد والتحرك، فلا يكتفي الذكاء الاستراتيجي بجمع المعلومات، بل يتعداها إلى تحويل هذه المعلومات الخام إلى رؤى قابلة للتطبيق، ويحلل البيانات المعقدة ليكشف عن الأنماط المخفية، ويفهم كيف تتفاعل العوامل المختلفة لتشكيل المشهد العام، هذا يمكن المنظمة من توقع الاضطرابات والتحديات قبل وقوعها، بدلاً من مجرد التفاعل معها بعد فوات الأوان، ومن ثم، بناء مرونة استراتيجية تتيح لها التكيف والازدهار في بيئة دائمة التغير.

رابعاً: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي بعدة خصائص تشكل جوهره العام الذي يحدد الإجراءات والسلوكيات التنظيمية المتبعة في عملية تنفيذه، فقد بينت عوض (2022:926) أن خصائص الذكاء الاستراتيجي تتمثل فيما يأتي:

1. الاستشعار بمؤشرات التغيير الداخلية والخارجية، وتشخيصها على مستوى المنظمة.
 2. جمع البيانات ذات الصلة.
 3. هيكلية البيانات وتنظيمها في شكل مصادر للمعلومات.
 4. معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات استراتيجية.
 5. استخدام المعلومات في صناعة القرارات وصياغة الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.
- وفي نفس الإطار أشارت بارود واللافي ضو (2024:522) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يتسم كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات:

1. استشعار مؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية، وتشخيصها على مستوى المنظمة.
2. جمع البيانات ذات المغزى.
3. تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.

4. معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.

5. الاستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

مما تقدم، يمكن استخلاص أن أهم خصائص الذكاء الاستراتيجي تكمن في القدرة على فهم البيئة المحيطة، الداخلية والخارجية، واستشعار التغيرات فيها بشكل مبكر لتشخيص التحديات والفرص المحتملة، ويعتمد على جمع البيانات ذات المغزى من مصادر متنوعة، ثم تنظيمها وهيكلتها بطريقة تحولها إلى معلومات قيمة يمكن الاعتماد عليها.

خامساً: مراحل الذكاء الاستراتيجي

تمر عملية الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من المراحل بدءاً من استشعار التغيرات وانتهاءً باستخلاص العبر والدروس التي توضع موضع التنفيذ، فقد وضحت بويض (2024:95) أن مراحل الذكاء الاستراتيجي تتمثل في النقاط الآتية:

1. مرحلة الاستشعار: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية للمنظمة.

2. الجمع: تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.

3. التنظيم: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي جرى جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.

4. المعالجة: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.

5. الاتصال: تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

6. الاستخدام: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

بينما بين هيبه (2025:182) أن الذكاء الاستراتيجي يمر بعدة مراحل متكاملة تساعد في تكوين منظومة

فاعلة لدعم القرار، وهي:

1. مرحلة الاستشعار: جمع المعلومات ذات الدلالة من البيئة المحيطة.

2. مرحلة التنظيم: تصنيف البيانات وتبويبها كمصادر معلومات.

3. مرحلة المعالجة: تحليل البيانات باستخدام أدوات تحليل مناسبة.

4. مرحلة الاتصال: إيصال المعلومات إلى أصحاب القرار بشكل فعال.

5. مرحلة الاستعمال: توظيف المعلومات في وضع الخطط واتخاذ القرارات.

6. مرحلة التقييم والتجديد: مراجعة الاستراتيجية وتحديثها وفق المستجدات.

بناء على ما سبق، يمكن إجمال مراحل الذكاء الاستراتيجي بعدة مراحل مترابطة تبدأ بمرحلة الاستشعار، إذ تُرصد فيها المؤثرات والتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة وتشخيصها بدقة، بينما تليها مرحلة الجمع، وفيها تُجمع البيانات والمعلومات ذات الأهمية والصلة بالاستراتيجية، بعد ذلك، تأتي مرحلة التنظيم، التي يجري فيها هيكله هذه البيانات وترتيبها لتصبح مصادر معلومات يسهل الوصول إليها والاستفادة منها، ثم ننتقل إلى مرحلة المعالجة؛ إذ تُحلل البيانات وتُحول إلى معلومات ذات قيمة، وغالباً ما تتضمن هذه المرحلة عمليات مثل التنقيب عن العمليات، ومعالجة الأحداث المعقدة، والتحليل التنبؤي، وأخيراً، تأتي مرحلة الاستخدام، وهي المرحلة التي تُوظف فيها هذه المعلومات المستخلصة في صناعة القرارات الاستراتيجية، ووضع الخطط، وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذها بفاعلية.

سادساً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يتكون الذكاء الاستراتيجي من عدة أبعاد تعبر مجتمعة عن الممارسات التي يتضمنها؛ إذ جرى تحديد أبعاده

وفقاً لما أورده الكتاب والباحثون كما هو موضح في جدول (3)

جدول (3) أبعاد الذكاء الاستراتيجي

م	الدراسة	الأبعاد					
		الاستشراف	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الشراكة	الدافعية	التمكين
1	(الكمالي والسفياني، 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	
2	(المخلافي والمجاهد، 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	
3	(المياحي، 2025)		✓	✓			
4	(أمزربه والجعري، 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	
5	(حماده وآخرون، 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	
6	(مجلي، 2025)	✓	✓	✓	✓	✓	
7	(بارود واللافي ضو، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	
8	(أحمد ومصطفى، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	
9	(بابة ومحمد، 2024)	✓			✓	✓	
10	(محمد، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	المجموع	9	9	9	9	9	1

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

تم التعريف بالأبعاد التي تبنتها الدراسة بناء على الأبعاد الأكثر تداولاً وارتباطاً بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

1. الاستشراف:

"يعبر عن قابلية القائد للتفكير في صورة قوى غير مرئية وانعكاسها على الوضع الراهن من أجل صناعة المستقبل، وتوظيف الذكاء الإداري للتغيرات البيئية بأسلوب منظم، وذلك عن طريق اعتماد السيناريوهات وتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة، ما يوفر طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لتعزيز البدائل، ودعم المعرفة والخبرات العملية" (عوض:2022:929).

وفي نفس الإطار، أشار Schwarz (2023: 1) إلى أن: "المنظمات تواجه اليوم بيئة أكثر تعقيداً وديناميكية من أي وقت مضى، بيئة تتميز بانقطاعات ومستقبل غير مؤكد - وهي حالة من المرجح أن تستمر، وتتمثل المهمة الرئيسية للمديرين اليوم في اتخاذ القرارات، ثم صياغة وتنفيذ أنظمة الإدارة الاستراتيجية في تلك البيئة، ومن الواضح أن ضرورة "التنبؤ والاستعداد"، كأساس للمدرسة الكلاسيكية الجديدة للإدارة، لم تعد مناسبة للمنظمات".

وقد أكد الرشيدي (2023:454) أن "الاستشراف هو نهج متكامل مبكر للاعتراف بالتكنولوجيات الجديدة والمنافسين، والأسواق الجديدة، والتغيير في متطلبات العملاء والاندماج الممنهج الناتج عن الاعتراف بالتخطيط الاستراتيجي"، كما بين الكمالي والسفياني (2025:339) أن الاستشراف هو "القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، وبوصفه عنصراً من عناصر الذكاء الاستراتيجي، فهو يساعد القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة، واستنتاج الاتجاهات المحتملة في المستقبل، فالاستشراف أداة قوية في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الأفضل في المستقبل، فهو يسهم في تنسيق القدرات العقلية للقادة ويمنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً لقضايا السوق والمنافسين، والتنبؤ بالمشكلات المحتملة والفرص الجديدة، واتخاذ إجراءات استباقية، ومن ثم تقليل المخاطر والحد منها وتحسين الأداء وتحقيق النجاح في البيئات الديناميكية المتغيرة".

بناء على ما تقدم، يتضح أن الاستشراف يتمثل في القدرة على تصور المستقبل بناءً على المعطيات الحالية في البيئة التنظيمية، وذلك من خلال رصد التغيرات التي ترتبط بعمل المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

2. الرؤية المستقبلية

"تمثل إدراكاً عقلياً لنوع البيئة أو المنظمة التي يرغب القائد الاستراتيجي بها ويسعى إليها، وكذلك المتغيرات التي تحقق هذا الإدراك، وهي بمثابة المستقبل الحقيقي لأية منظمة التي يجب أن تتصف بالواقعية؛ لأنها تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة على أن تكون الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المنظمة محققة التنسيق

والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، وبذلك تستطيع المنظمة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان أعمالها" (المنزوع 135:2020)، وبين الكمالي والسفياني (339:2025) أن "الرؤية المستقبلية الواضحة والطموحة للمنظمة، تعبر عن الحالة المرغوبة للمنظمة في المستقبل فهي عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد الاتجاهات والتوجهات المستقبلية وتصميم صورة واضحة للمستقبل المرغوب للمنظمة، أما المضمون للرؤية الاستراتيجية فلها ثلاث مهام متميزة في تكوينها وصياغتها وجعلها أداة مفيدة لإعداد القرار الاستراتيجي"، كما أشار هيبه (181:2025) إلى أنها تمثل "تصور المؤسسة لمستقبلها بناءً على رسالتها وأهدافها، ويجب أن تكون واضحة، ومحفزة، ومشاركة بين أفراد المؤسسة، لتوجيه الجهود نحو تحقيق الغايات بعيدة المدى".

بناء على ما سبق، يتبين أن الرؤية المستقبلية هي صورة ذهنية أو مكتوبة للمنظمة في نقطة مستقبلية، تتضمن الملامح العامة لموقعها في البيئة التنافسية.

3. تفكير النظم

"هو ذلك الإطار لرؤية العلاقات والتفاعلات المتداخلة والمتبادلة بين الأجزاء الإدارية المختلفة للمنظمة، الذي يعد مطلباً استراتيجياً مهماً أكثر من أي وقت مضى، بسبب حالة التعقيد التي تسيطر على المنظمات اليوم، وهو من الأبعاد الهامة لتحقيق الإصلاح الإداري بالمنظمات" (أحمد 162:2023)، فقد أوضحت أحمد ومصطفى (17:2024) أن "التفكير النظمي يعكس القدرة على التفكير المنطقي وتحليل العناصر المتباينة وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة للوضع الحالي والمستقبلي"، كما بين نصار (18:2022) أن التفكير النظمي "هو قدرة المنظمة واهتمامها بتوليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة بعمل ما، وتعزيز مدى اتساقها ودمجها مع بعضها، ثم تحليلها بشكل دقيق من أجل تكوين صورة كلية وواضحة عن الموضوع؛ إذ أنّ التركيز على بناء العلاقة بين هذه المتغيرات يسهل إمكانية تفاعلها مع بعضها البعض ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة"، كما أوردت محمد (559:2024) أن تفكير النظم هو "إطار مفاهيمي شامل وواسع النطاق متعدد التخصصات يركز على إدراك الترابط بين أجزاء النظام وتولييفها في رؤية موحدة لكل، مع الاعتراف بأن السياق الذي يوجد فيه هذا الترابط ديناميكي ويتغير بمرور الوقت".

وبناء على ما سبق، يتضح أن تفكير النظم يتضمن بناء العلاقات بين العناصر المختلفة، وإيجاد نقاط الاتفاق فيما بينها ونقاط الاختلاف؛ مما يعطي صورة كلية عن الشيء الذي تم دراسته.

4. الشراكة

يقصد بالشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي أنها "قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية بشكل فعال وذي فائدة، بمعنى أن المنظمات التي يتوفر لديها الذكاء الاستراتيجي تستطيع التنسيق والتشبيك مع المنظمات أو

المنشآت الأخرى من أجل إقامة شراكات وتحالفات استراتيجية من شأنها تعزيز الوصول إلى أهداف مشتركة تسهم في تحقيق التكامل في العمل" (نصار 2022:18)، فقد أورد أحمد (2023:162) أنها " قدرة المنظمات على إقامة الشراكة مع منظمات ومؤسسات أخرى، حيث يتمتع الأفراد الذين يمتلكون ذكاء بقدرتهم على إقامة صداقات وشراكات مع الآخرين، فالشراكة مع مؤسسات أخرى تزيد من الثراء المهني والفني والمهاري، كما تضمن الشراكات انسيابية تبادل المعلومات والخبرات بين الشركاء، وتعمل على تطوير المؤسسة وإنعاش الثروة الفكرية والمعلوماتية للعاملين بها"، كما بينت أحمد ومصطفى (2024:18) أن "الشراكة تعكس قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى وذلك لتحقيق أهداف مشتركة، مما يتطلب قيادة ذكية واستراتيجية لتحقيق النجاح في هذه الشركات".

في ضوء ما تقدم، يتبين أن الشراكة تكمن في القدرة على عقد تحالفات استراتيجية مع المنظمات التي تشترك مع المنظمة في مجال عملها، وذلك لزيادة الثروة التنظيمية الفكرية والمعرفية، وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات الاستراتيجية الفعلية والمحتملة.

5. الدافعية

" الدافعية تعد ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة" (المنزوع 2020:135)؛ إذ أوردت عوض (2022:930) أن التحفيز "هو عملية مزدوجة تشمل مجموعة العوامل التي تضمن تحقيق الهدف لكل من الفرد والمؤسسة لإشباع الحاجات المادية والمعنوية، ورفع درجة الرضا ومستوى الأداء، وذلك من خلال العناصر الأساسية للتحفيز من قدرة وجهد ورغبة، نظراً للأهمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أسبقية تنافسية"، وأشار Bandhu et al (2024: 1) إلى أن الدافعية "تشير إلى القوى التي تحفز السلوك وتُنشّطه وتُوجّهه وتُحافظ عليه، غالباً نحو هدف أو مكافأة مُحدّدة"، وبين هيبه (2025:181) أن الدافعية "تعبّر عن قدرة القائد على تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة وتشجيعهم على تبني التغيير وتنفيذ الخطط المستقبلية بحماس والتزام".

في ظل ما سبق، يتبين أن استثارة دافعية المرؤوسين من خلال اتباع مختلف أشكال وأنواع التحفيز المادي والمعنوي، يعتبر من أهم الأدوار القيادية التي ينبغي التركيز عليها وأخذها في عين الاعتبار.

المبحث الثالث: القدرات التنافسية

تشكل التنافسية إحدى القضايا المحورية في أدبيات الإدارة والاستراتيجية، نظرًا لارتباطها المباشر بقدرة المنظمات على البقاء والنمو في بيئات عمل تتسم بتسارع التغير وشدة المنافسة وندرة الموارد، ولا تقتصر القدرات التنافسية على امتلاك المنظمة لمزايا آنية في السعر أو الجودة فحسب، بل تمتد لتشمل ما تملكه من موارد وإمكانات ومعارف وتنظيم داخلي يمكنها من تقديم قيمة مضافة للعملاء بصورة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة القدرات التنافسية في "توفير البيئة التنافسية التي تساعد على الارتقاء النوعي بمخرجاتها، ما ينعكس إيجاباً على المجتمع، سواء المحلي أو العالمي، وإتاحة مميزات جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وفي الوقت نفسه تعمل على تحسين سمعة المؤسسة وصورتها في أذهانهم، وبالتالي تصبح المنظمات أكثر قدرة على تقديم خدمات لجذب المزيد من المستفيدين" (حسين وصادق، 2023:592).

أولاً: مفهوم القدرات التنافسية

تعد القدرات التنافسية من المفاهيم ذات الأهمية البالغة في المجال الإداري، حيث تناولها الكتاب والباحثون من زوايا متعددة، فكل منهم قدم تعريفاً من الزاوية التي نظر منها إلى هذه القدرات، وسيتم بيان جملة من هذه التعريفات على النحو الآتي:

عرفها محمد (2024:305) بأنها: "قدرة المنظمات على النجاح والازدهار في بيئة الأعمال المنافسة، كما تعتبر القدرة التنافسية أساسية في بقاء الشركات في سوق العمل وتحقيق النجاح فيه، فهي تمكن المنظمات الناجحة من جذب العملاء والحفاظ عليهم وتحقيق عوائد مالية مستدامة".

وعرفها Vaayachandran (2024:163) بأنها: "نتاج ردود فعل العملاء والمنافسين، وقدرات أصحاب المصلحة، والكفاءات الداخلية والخارجية".

وعرفها Mccall (2024:2) بأنها: "الميزة الفريدة التي تمتلكها الشركة والتي تسمح لها بالتفوق على منافسيها في تقديم قيمة فائقة للعملاء، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الربحية، أو حصة السوق، أو ولاء العملاء".

وعرفتها Darius & Awu (2025:71) بأنها: "السمات أو الأصول التي يمتلكها المنتج أو العلامة التجارية، والتي توفر لها أفضلية على منافسيها المباشرين".

وعرفتها Bouhella (2025:1244) بأنها: "ميزة فريدة للشركة على المنافسين الذين تستحوذ عليهم، ما يوفر للمستهلكين أسعاراً أعلى، إما عن طريق خفض الأسعار أو عن طريق توفير المزيد من الخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار".

وعرفتها البكري (2025:657) بأنها: "مدى التزام المنظمة بالمعايير والمؤشرات التي تم وضعها كأساس لتقييم مستوى أدائها، وجودة البرامج التي تقدمها، وتميزها في البحث العلمي، وخدمة المجتمع، والخدمات الالكترونية للدخول في المنافسة بين المنظمات".

وعرفها خليل وآخرون (2025:8) بأنها: "قدرة المؤسسات على تحقيق الجودة والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية، وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومخرجاتها؛ بما يحقق أهدافها، والخدمات التي تقدمها في كافة النواحي، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة بين المؤسسات الأخرى وترفع من سمعتها؛ ما يجعلها قادرة على التنافس".

وعرفتها الصعيدي (2025:149) بأنها: "قدرة المنظمات على تطوير منظومة البحث العلمي من حيث مواءمة الأولويات، وقياس الأداء النوعي، وتطوير القدرات البشرية، والمواهب، والشراكات البحثية داخل وخارج النطاق الجغرافي الذي تعمل فيه، وريادة الأعمال والابتكار، مما يساعد المنظمات على تحقيق متقدم في التصنيف العالمية للمؤسسات، ويرفع من سمعتها".

وعرفتها متولي (2025:853) بأنها: "قدرة المنظمة على تحسين أدائها والجودة والخدمات التي تقدمها ومخرجاتها، واستغلال كافة الإمكانيات لتحقيق التقدم المنشود، وتوظيف قدرات المنظمة، وإنتاج المعرفة، وإعداد الموارد البشرية، وتحقيق بيئة مناسبة للابتكار والجودة والتميز محلياً وعالمياً بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، بما يحقق أهدافها محلياً وعالمياً، ويساعدها في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية".

بناءً على ما ورد، يمكن استخلاص أن القدرات التنافسية هي الموارد والإمكانات المادية والمعنوية التي تكفل للمنظمات تحقيق ميزات تنافسية تمكنها من التميز على قريناتها من المنظمات؛ إذ تشمل مجموعة من الأبعاد تتمثل في الجودة، الكفاءة، التميز، التكلفة، المرونة، الابتكار.

ثانياً: أهمية القدرات التنافسية

تتمتع القدرات التنافسية بأهمية كبيرة لمنظمات الأعمال فقد وضحت عبد الحافظ (2022:246) أن أهمية القدرة التنافسية تتمثل في النقاط الآتية:

1. تؤدي القدرة التنافسية إلى تحقيق ميزة نسبية دائمة، ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات، التي تتمثل في تخريج كوادر بشرية قادرة على مواكبة مستجدات العصر.
2. تعتمد القدرة التنافسية على أكثر من استراتيجية كاستراتيجية التميز أو التركيز أو قيادة التكلفة الشاملة.

3. تحقق القدرة التنافسية قيمة مضافة من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية، والمساندة ضمن القطاع الذي تعمل فيه.

بينما بين حسين وصادق (2023:592) أن أهمية القدرات التنافسية تتمثل في النقاط الآتية:

1. توفير البيئة التنافسية التي تساعد على الارتقاء النوعي بمخرجاتها، ما ينعكس إيجاباً على المجتمع، سواء المحلي أو العالمي.
2. إتاحة مميزات جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وفي الوقت نفسه تعمل على تحسين سمعة المؤسسة وصورتها في أذهانهم، ومن ثم، تصبح المنظمات أكثر قدرة على تقديم خدمات لجذب المزيد من المستفيدين.
3. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنظمات المنافسة في الخدمات المقدمة إلى المستفيدين؛ لضمان تحقيق تميز وتفوق على المنافسين.
4. العمل على التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمات، من خلال التركيز على زيادة الاختراعات والابتكارات التكنولوجية لضمان استمرار التميز التنافسي.
5. تمكن القدرة التنافسية المؤسسات من التوسع في الصناعة على المستوى العالمي وزيادة الأموال والموارد، وحدة المنافسة في الأسواق.
6. تطوير القدرة التنافسية بما يؤدي إلى تطوير أهم المجالات التي يحتاجها سوق العمل وهي الموارد البشرية التي يتم الاستفادة منها.
7. تقديم كل ما هو جديد، وحفز روح الابتكار والإبداع والأداء المتفوق.

وفي نفس الاتجاه، أوردت كاظم وعلوش (2024:138) أن القدرة التنافسية أصبحت الأداة الرئيسة لتطوير قدرة الاقتصاد، وتكمن أهميتها في "مشاركتها في تحسين الكفاءة وتحفيز الاستثمار الأجنبي؛ من خلال تحرير السوق، ومساعدتها في تحديد فرص النمو، ويسهل الوصول إلى أسواق أكبر وأوسع، ويجذب رأس المال ويسهم في عملية التنمية وتحسين مستويات الأداء والمعيشة، من خلال خفض التكاليف والأسعار، تتبع أهمية تحليل القدرات الداخلية لأي مؤسسة من حقيقة أن هذه العملية تتعزز من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف في مواردها وأنشطتها ومكوناتها المؤسسية، ثم الوقوف في مواجهة الوضع المالي وتوقعات المؤسسة ومقارنتها مع القدرات الخارجية لتحليل العملة، وترتبط المخرجات بتشكيل حزمة تحليل استراتيجي".

وأضافت مهدي والشلقامي (2025:11) أن أهمية القدرة التنافسية تتمثل في "تطوير الأداء وزيادة كل من الكفاءة الداخلية والخارجية، بما يعزز دورها في المجتمع المحلي، ويساعد في ارتقاء المنظمات، ما سيكون له الأثر

الكبير على المجتمع، بالإضافة إلى تلبية احتياجات عملائها بما يقوي الصورة الذهنية للمنظمة، لذا تصيح هناك منافسة على المستويين المحلي والدولي".

في ضوء ما سبق، يمكن استخلاص أن أهمية القدرات التنافسية تنبع من كونها الشريان الحيوي الذي يغذي استمرارية أي منظمة ونجاحها في عالم الأعمال المتسارع، فهي المسؤولة عن ضمان البقاء والاستمرارية، ففي سوق يكتظ بالمنافسين وتتغير فيه احتياجات العملاء وتوقعاتهم باستمرار، لا يمكن لأي كيان أن يصمد دون أن يمتلك قدرة تنافسية تمكنه من جذب العملاء والاحتفاظ بهم، هذه القدرة هي التي تضمن تدفق الإيرادات واستمرارية العمليات، بعيداً عن شبح الإفلاس، كما تساهم في تعزيز الابتكار والتطوير المستمر داخل المنظمة.

ثالثاً: أهداف القدرات التنافسية

تسعى المنظمات إلى استثمار القدرات التنافسية التي تمتلكها، وذلك لتحقيق عدة أهداف كما بين حسين وصادق (592:2023) أن أهداف القدرة التنافسية تتمثل في النقاط التالية:

1. تحقيق التميز والتفوق المنشود في سوق العمل، ومن ثم الاستمرار في تطوير قدرات المنظمة وإمكاناتها.
2. الوصول إلى الإتقان ومواصفات الجودة العالمية من قبل كل المنتمين إلى المنظمة.
3. إحداث التعديلات والتغيرات المستمرة، مع استغلال العامل التكنولوجي في ذلك.
4. التمرکز حول العميل.

كما أشارت عبد الوهاب (451:2024) إلى أن المؤسسات تسعى من خلال بناء وتكوين القدرة التنافسية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. إعداد بيئة تنظيمية تدعم وتساهم في التحسين المستمر.
 2. تحسين وتقوية الثقة في أداء العمل من خلال الإبداع والابتكار.
 3. بث روح الفريق الواحد والتحفيز على العمل الجماعي.
 4. التركيز على تحقيق أفضل مستوى إنتاج ممكن وتحسين نوعية المخرجات.
 5. العمل على معالجة الثغرات التي قد ينتج منها التقليد من مؤسسة أخرى منافسة.
- بينما أوضحت مهدي والشلقامي (11:2025) أن أهداف القدرة التنافسية تكمن في النقاط التالية:

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمات، وزيادة إنتاجية عناصر المؤسسات، وزيادة المرونة لديها في تعاملها مع المتغيرات بالإضافة إلى رفع قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.

2. زيادة كفاءة المنظمات في تحقيق رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين) عن طريق تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع، وسرعة الاستجابة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتوفرة، وبالتالي تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
 3. دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات المستفيدين، والعمل على الوفاء بتلك المتطلبات، وتحقيق جودة العمليات، والعمل على توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
 4. تعزيز الترابط الجيد والاتصال الفعال بين مختلف الأقسام والوحدات، وتعزيز الشعور بوحدة المجموعة وروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى بناء الثقة بين العاملين وتحفيزهم على إحداث التغيير.
- وهكذا، يمكن استخلاص أن أهداف القدرات التنافسية تكمن في تحقيق موقع متميز ومستدام في السوق، وتتجاوز هذه الأهداف مجرد البقاء إلى السعي نحو الريادة والنمو؛ إذ تسعى القدرة التنافسية إلى تعزيز الحصة السوقية، فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التنافس، كلما تمكنت من جذب المزيد من العملاء والاستحواذ على جزء أكبر من السوق، ما يترجم إلى زيادة في المبيعات والإيرادات، وإلى جانب ذلك، تسعى القدرة التنافسية إلى تحقيق الأرباح وتعظيمها، فالمنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية تستطيع غالباً أن تفرض أسعاراً أفضل أو أن تحقق تكاليف إنتاج أقل، ما يؤدي إلى هوامش ربح أعلى ويعزز من قدرتها على الاستثمار والتوسع، هذا الهدف لا يقتصر على مجرد الربحية اللحظية، بل يمتد ليشمل بناء أسس مالية متينة تضمن استدامة الأعمال على المدى الطويل، وبناء ولاء العملاء والاحتفاظ بهم.

رابعاً: خصائص القدرات التنافسية

- تتسم القدرات التنافسية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها، فقد أورد عباس وآخرون (2021:352) أن القدرة التنافسية تتميز بالخصائص الآتية:
1. أنها ذات نظرة مستقبلية: فالمنافسة الحقيقية تكون على السوق في المستقبل وليس على السوق الحالية، وهدف التنافسية هو تعظيم حصة المنظمة في تلك السوق المنتظرة.
 2. أنها متغيرة: فالمستقبل ليس امتداداً للماضي؛ بمعنى أن الخبرات والقدرات السابقة للمنظمة ليس من الضروري أن تتكرر في المستقبل، أي أن القدرة التنافسية للمنظمة تتغير باستمرار، لذا، فهي تتطلب محاولات مستمرة للحفاظ على المكانة التنافسية.

3. أنها تعتمد على المواجهة الشاملة بين المنظمات: بمعنى أن المنافسة لا تنحصر في مواجهة سلعة بأخرى أو منتج بأخر، ولكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة؛ لتواجه بها كل إمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة المنافسة.
 4. التنسيق والترابط: تعتمد القدرة التنافسية على التنسيق والترابط بين أجزاء المنظمة؛ لتكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات التي يجري توظيفها جميعاً لتحقيق قدرة تنافسية أعلى في مواجهة الموارد والإمكانيات والقدرات التي يحشدها المنافسون لها.
 5. المثابرة: إذ تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير عميق؛ لتعظيم قدرة المنظمة في الفرص المستقبلية، فرص لا تحتاج فقط لعامل السرعة والقدرة على الضغط في الوقت لضمان الوصول إلى العميل قبل المنافسين، ولكنها تحتاج أيضاً إلى استثمار الوقت الطويل لتكوين القدرات الجديدة.
 6. التراكمية: إذ تمر القدرة التنافسية للمنظمة بمراحل متعددة، وتمثل عملية إضافة وتراكم في القيمة التنافسية للمنظمة، وتستغرق وقتاً وتتطلب تخصيصاً ومتابعة.
- بينما بينت عبد الحافظ (2022:246) أن هناك خصائص تجعل المنظمة ذات قدرة تنافسية تستطيع من خلالها الصمود أمام المنظمات المنافسة لها، ومنها الآتي:

1. أن تكون المنظمة ذات نظرة مستقبلية، وهي تعني أن المنافسة التنظيمية تكون على السوق في المستقبل، وذلك من خلال تعظيم حصة المنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل للكفاءات البشرية، والموارد المادية والمالية المتاحة في المنظمة.
 2. أن تكون المنظمة متغيرة، أي أن القدرة التنافسية التنظيمية تتغير باستمرار، لذا، فهي تتطلب محاولات مستمرة من المنظمة للحفاظ على مكانتها التنافسية، وقدرتها على صنع وتشكيل المستقبل.
- وفي ذات السياق أشارت جبر (2023:54) إلى أن خصائص القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من الخصائص الأساسية والمتمثلة في:

1. المستقبلية: فالتنافسية تكون على السوق في المستقبل؛ أي الفرص المستقبلية، وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل للكفاءات.
2. التغير: فالتنافسية تعد محاولة لصنع وتشكيل المستقبل، وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان فيه.
3. الشمول: فالتنافسية لا تعتمد على وظيفة واحدة للمؤسسات، بل تقوم على مجموعة من المعايير، وكل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل.

4. التكامل: فالتنافسية تعتمد على التنسيق والترابط بين أجزائها، والتي توظف جميعها؛ لتحقيق مزايا تنافسية عالية، وتستطيع مواجهة غيرها من المؤسسات المنافسة.
 5. التخطيط: ويشمل تكوين رؤية مستقبلية واستثمار الفرص الجديدة.
 6. المثابرة: إذ تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير؛ لتعظيم قدرة المؤسسات في الفرص المستقبلية.
 7. الاختلاف: فالتنافسية تُبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
 8. المرونة: إذ يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة.
- كما أوضح حسين وصادق (2023:593) أن القدرة التنافسية تتميز بالخصائص الآتية:

1. التقييم الواقعي لتوقعات الجمهور المستهدف من العملاء: ويقصد بهذه الخاصية مراقبة الاتجاهات في سلوك العميل، ما يشير إلى أن المنظمة يجب أن تكون قادرة على تقييم طلب العملاء بشكل محايد، وفي الوقت المناسب والمحدد، وتنفيذ ذلك.
 2. التخطيط: يعني القدرة على تخطيط استراتيجية فعالة في جميع مجالات وسياسات الإنتاج والتسويق القائمة على الابتكار.
 3. التنظيم: بمعنى قدرتها على تنظيم الإنتاج، بحيث تلبي نتائجها توقعات مجموعة العملاء الذين تركز عليهم المنظمة، وفي سياق الحديث عن المنتج، فإنها لا تهتم فقط بجودة المنتج أو الخدمة في حد ذاتها، ولكن أيضاً جودتها من حيث تقييم التسويق.
 4. التنفيذ: إذ لديها القدرة على التنفيذ الفعال لسياسات التسويق الحالية.
 5. القدرة على إيجاد وتهيئة الظروف الكفيلة بتخفيض التكاليف على عوامل الإنتاج التكميلية (كرأس المال - الإمكانات المادية).
 6. الابتكارية: وتعني التحسين المستمر، بإدخال أفكار مبتكرة وأنشطة جديدة للخدمات المقدمة للفئات المستهدفة، وهذه الابتكارية تحدث من خلال استغلال المعرفة والمهارة والقيام بالأدوار المبتكرة التي تنتج السلع وتقدم الخدمات للمستفيدين من المنظمات وإنتاج الأفكار الإبداعية التي تستمر لفترة طويلة من أجل تلبية احتياجات العملاء بأسعار منخفضة، وفي الوقت المناسب، وإنتاجية عالية.
- في ضوء ما سبق، يمكن استخلاص أن خصائص القدرات التنافسية تتمثل في القدرة على تحقيق قيمة مضافة حقيقية للعميل، فالقدرات التنافسية ليست مجرد فكرة نظرية، بل يجب أن تتحول إلى واقع ملموس يشعر به العميل

ويلمس تأثيره الإيجابي في تجربته، حيث تعتبر الجودة الفائقة من الركائز الأساسية للقدرة التنافسية، كما أن تقديم منتجات وخدمات تتميز بمستوى عالٍ من الجودة يساهم في بناء ولاء العملاء وزيادة الحصة السوقية، ولا يقل أهمية عن ذلك، الالتزام بالوقت، فالسرعة في تلبية احتياجات العملاء وتقليل وقت التسليم أو إنجاز العمليات يعكس كفاءة عالية ويمنح المنظمة ميزة واضحة.

خامساً: أبعاد القدرات التنافسية

تتكون القدرات التنافسية من عدة أبعاد تعبر مجتمعة عن مضمونها؛ إذ جرى تحديد أبعادها وفقاً لما أورده

الكتاب والباحثون كما هو موضح في جدول (4)

جدول (4) أبعاد القدرات التنافسية

م	الدراسة	الأبعاد									
		الجودة	الكفاءة	التميز	التكلفة	المرونة	الابتكار	الاستجابة	السرعة	الاستدامة	الاستقطاب
1	(العنزي، 2025)	✓	✓				✓				
2	(متولي، 2025)	✓		✓		✓	✓	✓			
3	(أحمد، 2024)	✓			✓	✓			✓		
4	(عبد الوهاب، 2024)	✓	✓		✓	✓					
5	(مهدي، 2024)	✓	✓			✓				✓	
6	(صيام، 2023)	✓	✓	✓							
7	(حسني، 2023)			✓							✓
	المجموع	6	4	3	2	3	3	1	1	1	1

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

جرى تعريف الأبعاد التي تبنتها الدراسة بناء على الأبعاد الأكثر تداولاً وارتباطاً بموضوع الدراسة على النحو

الآتي:

1. الجودة:

تعد الجودة من القدرات التنافسية التي تميز المنظمات في البيئة السوقية، فقد بين Carvalho et al (2021):

(343) بأن الجودة: " نهج إداري متكامل يهدف إلى تحقيق رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال التحكم في الخصائص الحرجة للمنتجات والخدمات وإدارتها بفعالية؛ إذ تستند الجودة إلى مجموعة من الركائز الأساسية، مثل: التسليم في الوقت المناسب (JIT)، وإدارة الموارد البشرية، ودعم الإدارة العليا، وإدارة التكنولوجيا،

والإدارة الاستراتيجية، كما تسهم في تقليل التكاليف غير المرتبطة بالجودة، وتحسين الأداء العام للمؤسسة من حيث التكلفة، ووقت التسليم، ومرونة العمليات، واستدامتها"، وأوردت العنزي (2025:606) أن الجودة المتفوقة تتمثل في "تحقيق المنظمة لمستوى مرتفع من الجودة في الخدمات والمنتجات؛ مما يزيد من قيمة الخدمات والمنتجات بالنسبة لعملائها، ويمكنها من فرض سعر أعلى لخدماتها ومنتجاتها واستمرارها لمدة طويلة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة"، كما بين مهيبيل (2025:5) أن "تعريف جودة الخدمة يختلف كثيراً في قطاع الخدمات قياساً إلى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، باعتبار الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلعة الملموسة، فتقييم السلع الملموسة يتم بالاستناد إلى عدة معايير : الحجم، الطعم، اللون، المحتوى وغير ذلك، وتقييم الزبون لجودة هذه السلعة قد يتم قبل شراء السلعة من خلال اللمس أو تذوقها فإذا تقيم جودة السلعة الملموسة يتم على أساس المنتج النهائي أو السلعة بشكلها النهائي، أما في الخدمات فالمستفيد يكون أحكامه حول جودة الخدمة على أساس جودة عملية تقديم الخدمة وعلى أساس المنافع النهائية التي سيجنيها من الخدمة".

وهكذا، يتضح أن الجودة مطلوبة في الخدمات والمنتجات على حدٍ سواء، بحيث تتوفر فيها المواصفات المعتمدة في البيئة السوقية المحلية أو الدولية، الأمر الذي يثير اهتمام العملاء ويدفعهم إلى اتخاذ قرار شرائي بخصوص هذه الخدمات أو المنتجات.

2. الكفاءة

تسعى المنظمات إلى الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية التي عرفها صيام (2023:158) بأنها "قدرة المنظمة على الحصول إلى المخرجات المطلوبة بأقل قدر ممكن من المدخلات؛ من خلال القدرة على إدارة جميع الأنشطة والعمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية"، بينما وضحت مهدي (2024:58) أن الكفاءة التشغيلية هي إجراء العمليات داخل المنظمة بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنين"، وفي نفس الاتجاه، أورد Patmore (2025:222) أن "الكفاءة، في السياق التنظيمي، تتعلق بالاستخدام الرشيد للموارد لإنتاج السلع أو الخدمات بفعالية"

يتبين مما سبق، أن الكفاءة تتمثل في قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة ووقت وجهد، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية لها.

3. التميز

تولي المنظمات أهمية كبرى لتحقيق التميز التنافسي الذي يجعلها تتفوق على منافسيها، بالتالي تزيد من حصتها السوقية، وتزيد من أرباحها، حيث وضع الغريب (2021:668) أن "استراتيجية التميز تتم من خلال قيام المؤسسة بالعمل على تحقيق أفضل مستوى ممكن من الجودة في المنتجات التي تقوم بإنتاجها؛ مما يجعلها منتجات

متميزة عن غيرها من المنافسين، ويسهم ذلك في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل حصة سوقية ممكنة، وخلق مستوى مرتفع من الولاء للمنتج لدى العملاء الذين يستخدمون منتجات المؤسسة"، وبين Khalil et al (2022): (87) أن التميز هو "عملية الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي، بهدف العمل على إيجاد رؤية مشتركة ذات هدف معروف لاستغلال الفرص المتاحة، بما يضمن تفوق المنظمة على المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المنتج ونفس الخدمات"، كما أشارت متولي (872:2025) إلى "أن التميز التنافسي هو القدرة على جذب العملاء المتميزين وتقديم برامج متميزة".

يتضح مما تقدم أن التميز التنافسي يمثل جوهر العملية التنافسية، والأساس الذي ترتكز عليه في تحقيق النمو الاستراتيجي الذي يؤدي بدوره إلى الوصول إلى الاستدامة الاستراتيجية.

4. التكلفة

تعد التكلفة من العناصر التي تلعب دوراً في جذب العملاء؛ إذ أكد الرشيد (134:2024) أن "تكلفة الخدمة أو المنتج، تعد من أهم الأبعاد الرئيسية للتنافس، وتعد مهمة جداً بالنسبة للمنظمات التي تتنافس على أساس السعر، كما تحد التكلفة المنخفضة من ضغوط الزبائن لتخفيض الأسعار؛ إذ لا يجد الزبائن مصدراً أرخص، على أن لا يؤثر ذلك على الجودة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع هامش الربح، حيث تعد الكلفة أداة مهمة جداً إذا أحسن تنفيذها، ولذلك لا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والإفادة من معلومات تقوية الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتجديد الطريقة الأمثل لأداء العمل"، وأضاف أبا شعر والعلفي (127:2024) أن "تخفيض التكلفة من أهم الأمور التي تسعى إليها المنظمات من خلال تقديم السلع والخدمات بتكلفة أقل لعملائها مقارنة بالمنافسين، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال امتلاك أفضل التكنولوجيا واستخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية في عمليات التسويق وتقديم الخدمات".

يتبين مما ورد، أن خفض التكلفة مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة، يعد من العوامل الجوهرية التي تستقطب عملاء جدد، وتحافظ على العملاء الحاليين، وتجعلهم في رضا مستمر عن أداء المنظمة، ومن ثم، تحقق الولاء المنشود الذي يجعل هؤلاء العملاء جزءاً من المنظمة.

5. المرونة

تواجه المنظمات تغيرات مستمرة في البيئة التنظيمية، تستلزم منها إبداء مرونة كبيرة في التعامل معها؛ إذ بينت عبدالوهاب (453:2024) أن المرونة "تعني قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية، وهذا يتطلب المرونة الاستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة"، كما ذكر أحمد (656:2024) أن المرونة "هي القدرة على إنتاج أو تقديم تشكيلة واسعة من السلع أو الخدمات، فضلاً عن الاستمرار في إنتاج السلع

أو تقديم خدمات جديدة، والتكيف مع التغييرات المستمرة في حجم الإنتاج وحتى في التصميم، والحد من وقت الإنتاج والقدرة على تغيير أولويات العمل، والقدرة على التعامل مع التغييرات في مواعيد التسليم"، كما أشار Desalegn et al (2024:3) أن المرونة هي: "القدرة على التعرف على التغييرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بسرعة وكفاءة، من خلال استخدام الموارد الداخلية وإعادة تكوينها، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية".

يتضح مما تقدم، أن المرونة تشكل عنصراً جوهرياً في مواجهة التغييرات الهائلة والمتسارعة التي تعصف بالمنظمات الأعمال، وذلك بمواكبتها، وتعديل الاستراتيجيات بناءً على تلك التغييرات، والتكيف معها، بحيث تكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

6. الابتكار

يلعب الابتكار دوراً في الوصول بالمنظمة إلى التميز المنشود، فقد أشار Beaty et al (2017:147) أنه "يمثل الطرق التي يستطيع من خلالها الفرد أو مجموعات العمل في المنظمة من تطوير الواقع العملي، والقدرة على تجاوز الروتين والتوجه نحو تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب يجعل من المنظمة قادرة على إنتاج أو تطوير منتج جديد ويجعلها متميزة، وهذا التميز ناتج عن الابتكار الذي تتفرد به المنظمة دون غيرها، والابتكار بحد ذاته بعد من الأبعاد المهمة والرئيسية، التي تجعل من الفرد أو مجموعات العمل قادرة على اتخاذ قرارات ارتجالية للمشكلات والمواقف والتحديات التي تعترض بيئة العمل التنظيمية"، وبينت مهدي (2024:58) أن "المنظمات تأخذ موضوع الابتكار على محمل الجد؛ لا سيما في بيئة الأعمال المنقلبة، فتعتبر المشاريع المشتركة بين المنظمات بمثابة دوافع لاقتناء تكنولوجيا وأفكار جديدة"، كما وضحت العنزي (2025:606) أن "الأساليب الإدارية للمنظمة يجب أن تتسم بالابتكار، وتقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل مبتكر، وفي شكل متجدد حتى تكتسب مزيد من العملاء، وهذا سيؤثر بشكل كبير في التنافسية للمنظمة".

يتبين مما ورد، أن الابتكار يتمثل في قدرة المنظمات على الإتيان بخدمات أو منتجات جديدة ومفيدة، أو القيام بتعديلات جوهرية عليها، أو عرضها بطريقة تجذب العملاء، بالتالي تحقق للمنظمة ميزة مستدامة في بيئة تتسم بالتنافس الشديد.

المبحث الرابع: شركات الأدوية محل الدراسة

أولاً: شركة التوريدات والخدمات الطبية

وفقاً لما ورد في الموقع الرسمي لشركة التوريدات والخدمات الطبية (2025)، جرى الحصول على

المعلومات الآتية:

1. النشأة:

تأسست كثمرة لاتفاقية أوسلو للسلام التي وُقعت عام 1993، تعمل الشركة مع العديد من الشركات العالمية الرائدة في مجالات الأدوية، المعدات الطبية، المختبرات، المستهلكات والسلع الاستهلاكية سريعة التداول (FMCG)، وتلتزم بتلبية الاحتياجات المتزايدة لتوزيع الرعاية الصحية والأدوية في البلاد، تمتلك الشركة شبكة توزيع وتسويق فريدة من نوعها تضم أكثر من (60) من مندوبي المبيعات والممثلين الطبيين والمهندسين الطبيين، ويديرها فريق عالي الخبرة ذو خلفيات ومهارات متنوعة.

2. الرؤية:

الاستمرار في الحفاظ على مكانتنا كأبرز مزود لخدمات الرعاية الصحية في فلسطين، من خلال تقديم خدمات شاملة ومصممة خصيصاً لتحقيق نتائج متميزة وقابلة للقياس لعملائنا، مع التركيز على أنشطتنا الأساسية وتحقيق معدلات عائد معيارية على الاستثمار.

3. الرسالة:

مهمتنا تتمثل في لعب دور بارز في تطوير وتحديث قطاع الرعاية الصحية الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس الشرقية، من خلال توزيع منتجات عالية الجودة وتقديم خدمات تلبي الطلب المحلي.

4. الأقسام:

- المستحضرات الطبية.
- المختبرات.
- الأجهزة الطبية.
- المواد الطبية والمحاليل.
- السلع الاستهلاكية سريعة الحركة.
- صحة الحيوانات.

ثانياً: شركة دار الشفاء

وفقاً لما ورد في الموقع الرسمي لشركة دار الشفاء للأدوية (2025)، جرى الحصول على المعلومات

الآتية:

1. النشأة:

تأسست شركة فارماكير المساهمة العامة (Pharmacare PLC) عام 1985 في مدينة رام الله - فلسطين على يد المرحوم صبحي خوري، أحد رواد الصيدلة الصناعية النشطين في الأردن وفلسطين منذ ستينيات القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين تخصصت فارماكير في تصنيع وتوزيع الأدوية البشرية والبيطرية، ومنذ نشأتها عُرِفَت فارماكير بمبادراتها الإبداعية والتنموية، مما منحها مكانة تنافسية متميزة في السوق المحلي، ومكّنها من الانطلاق بثقة إلى الأسواق الدولية.

2. الرؤية:

أن تكون فارماكير رائدة إقليمياً ودولياً في صناعة الأدوية عالية الجودة، ومصدر ثقة للمرضى ومقدمي الرعاية الصحية، من خلال الالتزام بالابتكار والتطوير المستدام والامتثال لأعلى المعايير العالمية.

3. الرسالة:

نلتزم في فارماكير بتصنيع وتوزيع أدوية بشرية وبيطرية آمنة وفعالة بأسعار مناسبة، وفقاً للمعايير الدولية (ISO، EU-GMP)، مع توسيع نطاق البحث والتطوير بالتعاون مع المؤسسات الأكاديمية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية، بما يسهم في تحسين صحة الإنسان ودعم الاقتصاد الفلسطيني والانفتاح على الأسواق العالمية.

4. المرافق التصنيعية:

- المصنع العام: بيتونيا، فلسطين.
- مصنع البنسلين: بيتونيا، فلسطين.
- مصنع بيطري: بيتونيا، فلسطين.
- مصنع الأورام: فارماكير بريميوم، مالطا.
- المصنع العام: الشركة العراقية للأدوية، بغداد.
- مصنع هرموني: الشركة العراقية للأدوية، بغداد.

ثالثاً: شركة القدس للمستحضرات الطبية

وفقاً لما ورد في الموقع الرسمي لشركة القدس للمستحضرات الطبية (2025)، جرى الحصول على

المعلومات الآتية:

1. النشأة:

تأسست في فلسطين قبل (50) عاماً، وكرائدة في هذا المجال، سعت إلى سد النقص في إمدادات الأدوية، وسدّ فجوة الابتكار الدوائي غير المستغلة في فلسطين. علاوة على ذلك، كانت جي فارم أول شركة فلسطينية توسّع عملياتها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بعد أن أسست أعمالاً في الأردن والجزائر. واليوم، تعمل مجموعة جي فارم بنجاح وربحية من خلال مواقعها التصنيعية الاستراتيجية في فلسطين والأردن والجزائر، بالإضافة إلى موقعين حيويين للبحث والتطوير، ويعمل في مجموعة جي فارم أكثر من (500) موظف مؤهل وذو كفاءة عالية، 34% منهم من الإناث، يتمثل النشاط الرئيسي لمجموعة جيفارم في تطوير وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية، وإكمال محفظة منتجاتها الطبية، أقامت جيفارم مؤخراً شراكات مع شركات رائدة في تصنيع الأجهزة الطبية والأدوية، مما عزز محفظة منتجاتها من الأجهزة الطبية والأدوية الصيدلانية في فلسطين والمنطقة، إضافة إلى ذلك، تُنتج جيفارم أيضاً منتجات المنظفات ومستحضرات التجميل والنظافة الشخصية والأدوية البيطرية والزراعية.

2. الرؤية:

شركة رائدة في مجال الأدوية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأسواق التصدير الأخرى والحفاظ على النمو المستدام من خلال تلبية الاحتياجات الدوائية لعملائنا.

3. الرسالة:

مهمتنا هي تحسين نوعية الحياة البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والسلامة والرعاية للأشخاص وتمكينهم من الوصول بشكل موثوق وبأسعار معقولة إلى الأدوية عالية الجودة والحلول الصحية، نحن ملتزمون بالتنمية المستدامة من خلال حماية البيئة واحترام حياة الإنسان وكرامته، فضلاً عن خلق القيمة لمجتمعاتنا.

4. وحدات الأعمال:

- المستحضرات الصيدلانية: تصنيع المنتجات الطبية العامة ذات العلامات التجارية بما في ذلك الأدوية الأخلاقية والمستحضرات التي لا تستلزم وصفة طبية والمكملات الغذائية.
- المنتجات البيطرية والزراعية.
- منتجات العناية الشخصية والمنزلية: تغطي قطاعات مختلفة في السلع الاستهلاكية سريعة التداول والسلع الاستهلاكية الصغيرة.

رابعاً: شركة بيرزيت للأدوية

وفقاً لما ورد في الموقع الرسمي لشركة بيرزيت للأدوية (2025)، جرى الحصول على المعلومات الآتية:

1. النشأة:

تأسست شركة بيرزيت للأدوية عام 1974 في مدينة بيرزيت التي تبعد 10 كم عن مدينة رام الله، كشركة مساهمة خاصة يبلغ رأسمالها الإجمالي (150) ألف دولار أمريكي، وفي عام 1979، أصبحت شركة بيرزيت للأدوية شركة مساهمة عامة برأسمال قدره 0.5 مليون دولار أمريكي، وفي عام 1992، اندمجت الشركة مع شركة فلسطين لصناعة الأدوية، وهي ثالث أكبر شركة أدوية في فلسطين في ذلك الوقت، كما قامت بتأسيس شركة ميديكس للعناية بالبشرة التي تمثل عدد من الشركات العالمية مثل ميلين، فيشي، وأندولا، وقد حصلت شركة بيرزيت للأدوية على شهادة الأيزو 9001 عام 2001، وفي عام 2000 قامت الشركة بشراء (73%) من أسهم شركة الكيماويات الشرقية وحصلت على الـ 27% المتبقية منها في عام 2004، وفي نفس العام حصلت على شهادة الأيزو 14001، وفي عام 2005، أصبحت شركة بيرزيت للأدوية مدرجة في بورصة فلسطين؛ إذ أدى اهتمام الشركة المستمر في الجودة إلى حصولها على شهادة الـ GMP وفقاً لمعايير منظمة الصحة العالمية في عام 2008، وفي عام 2010، ضاعفت شركة بيرزيت للأدوية حصتها في سوق التصدير، وهو ما انعكس على إيراداتها في عام 2010، وتعيد شركة بيرزيت للأدوية باستمرار تقييم أعمالها بهدف أن تكون الشركة الأكثر تميزاً في صناعة الأدوية في فلسطين، لتكون قادرة على تزويد الناس بالاحتياجات التي تضمن لهم صحتهم.

2. الرؤية:

الشركة الرائدة محلياً وإقليمياً في توفير منتجات دوائية لحياة أفضل.

3. الرسالة:

الإبداع في الأسواق المستهدفة من خلال تقديم مستحضرات عالية الجودة مواكبة للتطور المستمر بتشغيل كوادر مهنية متميزة، إيفاءً بمسؤولياتنا اتجاه موظفينا ومجتمعنا وشركائنا، والتزاماً بالمحافظة على بيئتنا بيئة نظيفة وأمنة لنا ولأبنائنا.

4. المسؤولية الاجتماعية:

تعدّ شركة بيرزيت للأدوية بأن مسؤوليتها الاجتماعية من أولويات عملها ومبادئها إذ تستثمر ومنذ سنوات عدة بدعم وتطوير مجتمعها من خلال حملات عديدة لها علاقة بالبيئة والصحة والتعليم، إضافة إلى برامج عدة أساسها تنفيذ مشاريع مستدامة وهادفة، وتصب شركة بيرزيت للأدوية اهتمامها بالتعليم من خلال دعم طلاب المدارس والجامعات، إضافة إلى حملات دعم عينية ومالية للمستشفيات والمراكز الصحية وذلك لاهتمامها الكبير

بمجال الصحة، كما وتدعم الشركة سنوياً جمعيات عديدة، وتقوم الشركة أيضاً وحرصاً منها على البيئة النظيفة إلى استغلال الطاقة الشمسية كطاقة بديلة للوقود والمحروقات في مبنى الإدارة الرئيسي وقد وقعت شركة بيرزيت للأدوية وشركة مصادر التابعة لصندوق الاستثمار الفلسطيني اتفاقية لشراء حصة من محطة "نور أريحا" للطاقة الشمسية لسد 100% من احتياجاتها من الكهرباء، وبموجب الاتفاقية، تم تزويد شركة بيرزيت للأدوية بالطاقة الكهربائية من المحطة بقدرة إنتاجية تبلغ 2.21 ميغاواط لتصبح الشركة خضراء وتعتمد على مصادر الطاقة المتجددة 100%. وتعد هذه الخطوة خطوة بيئية ووطنية واستثمارية؛ إذ أن الاعتماد على مصادر الطاقة الشمسية هو أحد الحلول باتجاه الانفكاك التدريجي عن إسرائيل في ملف الطاقة والكهرباء، إضافة إلى أن الشركة أصبحت خضراء في أعمالها ولن تحدث أضراراً بالبيئة تماشياً مع توجهاتها بالحفاظ على البيئة والاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة والنظيفة، أما التكلفة الإنتاجية فستنخفض بتوفير الشركة المصاريف التشغيلية ما سيدعم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية.

خامساً: شركة مسروجي

وفقاً لما ورد في الموقع الرسمي لشركة مسروجي (2025)، جرى الحصول على المعلومات الآتية:

1. النشأة:

تأسست مجموعة مسروجي عام 1959 في القدس، فلسطين، وعلى مدى العقود الستة الماضية، تطورت مجموعة مسروجي لتصبح المورد الرائد للأدوية، ومنتجات صحة المستهلك، والسلع الاستهلاكية سريعة التداول، ومستحضرات التجميل، ومنتجات العناية بالأطفال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولقد تطورنا لنصبح من الشركات الرائدة في مجال التجارة والاستثمار في فلسطين ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بفضل خبرتنا الواسعة في هذا المجال، وشبكتنا الراسخة، ورؤيتنا الريادية، نتمتع بمكانة متميزة لاغتنام الفرص الجديدة في قطاعات الأعمال الناشئة والمتنامية في المنطقة.

2. الرؤية:

أن نكون شركة رائدة عالمياً ولأعباً عالمياً مهماً من خلال توفير حلول فريدة لتلبية الاحتياجات الديناميكية لجميع عملائنا.

3. الرسالة:

نسعى جاهدين لتوفير منتجات عالية الجودة وأكثرها فعالية لتلبية احتياجات الصحة والعافية لجميع الأفراد، لطلما كان البحث والتطوير المكثف، ولا يزال، أحد أهم ركائز نجاح شركتنا، نحن ملتزمون بتحديد أفضل فرص الأعمال، ونكرس جهودنا لتوسيع شبكتنا وخدماتنا ومجموعة منتجاتنا.

4. المسؤولية الاجتماعية:

نحن ملتزمون بتعزيز رفاهية المجتمع والبيئة من خلال سلوكيات شفافة وأخلاقية على الصعيدين المحلي والإقليمي، نفخر بكوننا أعضاء فاعلين، وندعم مختلف المؤسسات والمنظمات الملتزمة بتقديم مجتمعاتنا.

خلاصة الفصل

تضمّن المبحث الأول عرضاً لمفهوم القيادة التحويلية بوصفها أسلوباً إدارياً يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة بروح عالية من الالتزام، حيث تباينت تعريفاتها تبعاً لاختلاف خلفيات الباحثين، لكنها اتفقت على أن القائد التحويلي قادر على إحداث التغيير الإيجابي في سلوك الأفراد من خلال التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي وتنمية التفكير الإبداعي، إضافة إلى مراعاة الاحتياجات الفردية للمرؤوسين، وقد أظهر هذا المبحث كيف تسهم القيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء المؤسسي عبر تعزيز الانتماء والولاء وتشجيع الابتكار.

أما المبحث الثاني فقد تناول الذكاء الاستراتيجي باعتباره أداة معاصرة تمكّن المؤسسات من استشرف المستقبل وصنع قرارات رشيدة في بيئات متقلبة، وجرى التركيز على أنه عملية مستمرة تتضمن جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية، وتحليلها ونشرها في الوقت المناسب بما يخدم صانع القرار، وقد عُرضت تعريفات متعددة أبرزت دوره في تعزيز القدرة التنافسية، ودعمه لتخطيط طويل الأمد يتسم بالدقة والمرونة، بحيث يصبح الذكاء الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي ترشد المنظمة نحو النجاح والاستدامة.

في حين ركز المبحث الثالث على القدرات التنافسية بوصفها الأساس الذي يُمكن المؤسسات من البقاء والازدهار في الأسواق شديدة المنافسة، وأوضح أنها تعكس المزايا الفريدة والسمات التي تسمح للشركات بالتفوق على غيرها، سواء من خلال جودة منتجاتها وخدماتها، أو قدرتها على الابتكار، أو مرونتها في تلبية متطلبات العملاء، كما بيّن المبحث أن القدرات التنافسية ليست ثابتة، بل تُبنى وتتطور عبر الاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجيا والإدارة الاستراتيجية، مما يمنح الشركات فرصة لتحقيق أرباح مستدامة وحصّة سوقية متنامية.

أما المبحث الرابع فقد تطرق إلى شركات الأدوية في قطاع غزة بوصفها ميدان الدراسة، مستعرضاً نشأة وتطور أبرز الشركات مثل شركة التوريدات والخدمات الطبية، وشركة دار الشفاء، وشركة القدس للمستحضرات الطبية، وبيروزيت للأدوية، ومسروجي، حيث بيّن هذا المبحث دور هذه الشركات في تلبية احتياجات السوق المحلية والإقليمية، وتوسّعها نحو أسواق خارجية عبر شراكات استراتيجية، مع إبراز رؤيتها ورسالتها المرتكزة على الجودة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية، وقد أظهر العرض كيف أسهمت هذه الشركات في تعزيز قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، وتثبيت حضوره في بيئة تنافسية صعبة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (القدرات التنافسية)

رابعاً: ملخص نتائج الدراسات السابقة

خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة

سادساً: الفجوة البحثية

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تعدّ الدراسات السابقة بمثابة الخريطة التي يرسمها الباحث قبل الشروع في رحلته البحثية، فهي تحدد له المسار الذي يجب أن يسلكه، وتجنبه الضياع في متاهات البحث، فإنها ليست مجرد استعراض للدراسات السابقة، بل هي عملية تقييمية نقدية تهدف إلى تحديد مدى صلة هذه الدراسات بموضوع البحث، وتقييم جودتها ومنهجيتها، واستخلاص النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد البحث الحالي، فمن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتمكن الباحث من تحديد الإطار النظري الذي يدعم بحثه، وتحديد المتغيرات التي يجب دراستها، وتحديد الفجوات المعرفية التي يمكن للبحث الحالي أن يسدها، كما أنها تساعد على تحديد أهمية بحثه، وإبراز مساهمته الفريدة في مجال تخصصه.

وقد تتبع الباحث الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية)؛ إذ قسمها إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، واستعرضها من الأحدث إلى الأقدم، وبين أهم إجراءاتها ونتائجها، كما أعد ملخصاً لأعداد الدراسات التي أوردتها كما هو موضح في جدول (5).

جدول (5) ملخص بأعداد الدراسات السابقة

عدد الدراسات	الفترة الزمنية		التصنيف	متغيرات الدراسة	م
	إلى	من			
5	2025	2022	الدراسات المحلية	المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	1
5	2025	2025	الدراسات العربية		
5	2025	2023	الدراسات الأجنبية		
5	2024	2022	الدراسات المحلية	المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)	2
5	2025	2025	الدراسات العربية		
5	2025	2025	الدراسات الأجنبية		
5	2023	2019	الدراسات المحلية	المتغير التابع (القدرات التنافسية)	3
5	2025	2025	الدراسات العربية		
5	2025	2023	الدراسات الأجنبية		
45	مجموع الدراسات				

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

أ. الدراسات المحلية

1. دراسة (شقور وهواري، 2025)	
العنوان	"مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً"
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	التميز المؤسسي
الهدف	تعرف مستوى أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الشمالية
المنهج	الكمي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال البالغ عددهم (63) مفردة
نوع العينة	المسح الشامل
حجم العينة	(63) مفردة
<p>أهم التوصيات:</p> <p>ضرورة تعزيز ممارسات أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال. أن تولى إدارة الجامعة الاهتمام الكامل في تحقيق أعلى المستويات نحو التميز المؤسسي بمختلف أبعاده التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي.</p>	
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في مكان التطبيق والأداة ونوع العينة</p> <p>اختلفت في الهدف والمنهج والمجتمع والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>	

2. دراسة (داوود، 2025)

<p>"النمذجة البنائية للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين"</p>	<p>العنوان</p>
<p>–</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>–</p>	<p>المتغير الوسيط</p>
<p>–</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>التعرف إلى النمذجة البنائية للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين</p>	<p>الهدف</p>
<p>أهم النتائج: مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة بوزن نسبي (79%). مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية كانت كبيرة بوزن نسبي (80.4%). مستوى ممارسة المرونة التنظيمية كانت كبيرة بوزن نسبي (78.8%). مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة بوزن نسبي (79%). وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلي والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية وقد كان النموذج البنائي (الاستقامة التنظيمية كعامل وسيط بين المرونة التنظيمية والقيادة التحويلية) من أفضل النماذج المستخدمة.</p>	<p>مكان التطبيق المحافظات الفلسطينية الشمالية</p>
	<p>المنهج المختلط</p>
	<p>الأداة الاستبانة والمقابلة</p>
	<p>المجتمع جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، والبالغ عددهم (1041) مديراً ومديرة، وجميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (13224) معلماً ومعلمة</p>
	<p>نوع العينة الكمية: الطبقيّة العشوائية النوعية: القصدية</p>
<p>حجم العينة الكمية: (183) مديراً ومديرة، و(926) معلماً ومعلمةً النوعية: (15) خبيراً</p>	
<p>أهم التوصيات: تعميم وزارة التربية والتعليم العالي للتصور المقترح الذي جرى التوصل إليه على مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس من أجل الاستفادة منه في تحسين وتطوير عملهم الإداري.</p>	

عقد دورات تدريبية لمديري المدارس في المرونة التنظيمية، والمرونة الاستراتيجية حول كيفية التخطيط، وترتيب الأولويات، وتفعيل وسائل الاتصال الالكترونية؛ وذلك بسبب حصول مجال المرونة الاستراتيجية على المرتبة الأخيرة في مقياس المرونة التنظيمية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

اتفقت في مكان التطبيق والأداة

اختلفت في الهدف والمنهج والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

3. دراسة (مصلح، 2025)

العنوان	
"الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التهكم الوظيفي والصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي القطاع المصرفي محافظة قلقيلية أنموذجاً"	
المتغير المستقل	التهكم الوظيفي
المتغير الوسيط	القيادة التحويلية
المتغير التابع	الصراع التنظيمي
الهدف	تعرف الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التهكم الوظيفي والصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي القطاع المصرفي محافظة قلقيلية أنموذجاً
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الشمالية
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	جميع العاملين في البنوك في محافظة قلقيلية البالغ عددهم (74) مفردة
نوع العينة	المسح الشامل
حجم العينة	(74) مفردة
<p>أهم التوصيات:</p> <p>تعزيز ممارسة القيادة التحويلية في البنوك والاستفادة من الصراع الإيجابي لدى الموظفين، وضرورة إزالة كل العوائق والمنغصات والاحتكاكات التي يمكن أن تشغل الموظفين عن العمل حتى لا تكون مدعاة للسخرية والتهكم.</p>	

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

اتفقت في مكان التطبيق والمنهج والأداة ونوع العينة

اختلفت في الهدف والمجتمع والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

4. دراسة (مقبول، 2024)

العنوان		"معرفة أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية"
المتغير المستقل		القيادة التحويلية
المتغير الوسيط		-
المتغير التابع		الأداء الوظيفي
الهدف		تعرف أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية
أهم النتائج: مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة بوزن نسبي (78.4%). مستوى ممارسة الأداء الوظيفي كانت كبيرة بوزن نسبي (79%). وجود علاقة مرتفعة بين كل من ممارسة القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية مع الأداء الوظيفي، وعلاقة مرتفعة بين الفاعلية الذاتية وممارسة القيادة التحويلية.	مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الشمالية
	المنهج	الوصفي التحليلي
	الأداة	الاستبانة
أهم التوصيات: ضرورة التوسع في بحث الأدوار المعدلة والوسيطه في مجال العلوم الاجتماعية والعلاقات العامة، بالإضافة لأهمية التركيز على مفهوم الفاعلية الذاتية ودوره في المؤسسات في مجال العلاقات العامة.	المجتمع	ممارسو العلاقات العامة العاملين في جهاز الأمن الوطني في جميع محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (210) مفردة
	نوع العينة	المسح الشامل
	حجم العينة	(210) مفردة
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية		
اتفقت في مكان التطبيق والمنهج والأداة ونوع العينة		
اختلفت في الهدف والمجتمع والجمع بين المتغيرات محل الدراسة		

5. دراسة (حماده، 2022)	
العنوان	"القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني بالتطبيق على وزارة الاقتصاد الوطني"
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	أداء الموظفين
الهدف	تعرف القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني بالتطبيق على وزارة الاقتصاد الوطني
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الشمالية
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	الموظفون العاملون في وزارة الاقتصاد بدولة فلسطين، والبالغ عددهم (450) موظفاً
نوع العينة	العشوائية البسيطة
حجم العينة	(280) موظفاً
أهم النتائج:	<p>مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة بوزن نسبي (73.2%).</p> <p>مستوى ممارسة أداء الموظفين كانت كبيرة بوزن نسبي (70.2%).</p> <p>وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الشمالية.</p> <p>وجود دور مؤثر إيجابي عام للقيادة التحويلية في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الشمالية.</p>
أهم التوصيات:	<p>ضرورة الالتزام بتبني وتطبيق الممارسات الخاصة بالقيادة التحويلية، باعتبارها أحد الأساليب الداعمة لفاعلية الأداء الوظيفي فيها وذلك من أجل تحسين عملياتها وتحسين مستويات أدائها لأعمالها، ومن ثم، الوصول إلى حالة من الاستقرار والاستدامة في تقديم خدماتها للمجتمع الفلسطيني.</p>
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	<p>اتفقت في مكان التطبيق والمنهج والأداة</p> <p>اختلفت في الهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>

جدول (6) ملخص الدراسات المحلية التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

الأداة	المنهج	نوع العينة	المجتمع	المؤسسة المستهدفة	مكان التطبيق	الفترة الزمنية	الدراسة
الاستبانة	الكمي	المسح الشامل	القيادات الأكاديمية والإدارية	جامعة الاستقلال	المحافظات الفلسطينية الشمالية	2025	شفور وهواري
الاستبانة والمقابلة	المختلط	الكمية: التطبيقية العشوائية النوعية: القصدية	الكمي: المدرء والمعلمون النوعي: الخبراء	المدارس الحكومية الثانوية	المحافظات الفلسطينية الشمالية	2025	داود
الاستبانة	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	جميع العاملين	البنوك	المحافظات الفلسطينية الشمالية	2025	مصلح
الاستبانة	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	العاملون في العلاقات العامة	جهاز الأمن الوطني	المحافظات الفلسطينية الشمالية	2024	مقبول
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العشوائية البسيطة	جميع الموظفين	وزارة الاقتصاد	المحافظات الفلسطينية الشمالية	2022	حماده

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

ب. الدراسات العربية

6. دراسة (الغنام والصقر، 2025)	
العنوان	"دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي-جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (نموذجاً)"
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	التميز المؤسسي
الهدف	تعرف دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي-جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
مكان التطبيق	السعودية
أهم النتائج:	

<p>مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة بوزن نسبي (76.6%).</p> <p>مستوى ممارسة التميز المؤسسي كانت كبيرة بوزن نسبي (74.2%).</p> <p>وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.</p> <p>وجود تأثير للقيادة التحويلية في التميز المؤسسي.</p>	الوصفي	المنهج
	الاستبانة	الأداة
	جميع القادة الأكاديميين بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وكلاء جامعة وعمداء كليات وعمداء عمادات ووكلاء كليات ومدراء إدارات ورؤساء أقسام، البالغ عددهم (247) مفردة	المجتمع
	الطبقية العشوائية	نوع العينة
	(58) مفردة	حجم العينة
<p>أهم التوصيات:</p> <p>تشجيع العاملين على تقديم أفكار ملهمة وإبداعية، بالإضافة إلى تشجيع القيادات على تطوير مهاراتهم في استخدام التقنيات الحديثة.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في المنهج والأداة</p> <p>اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

7. دراسة (قرني، 2025)	
العنوان	"أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية"
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	سلوك المواطنة التنظيمية
الهدف	تعرف أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات
مكان التطبيق	مصر
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
أهم النتائج:	مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة جدا بوزن نسبي (88.2%).

المجتمع	جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات we في جمهورية مصر العربية - من غير الوظائف القيادية أو الإشرافية -	مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت كبيرة بوزن نسبي (78.4%). هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية من أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة، في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05). ($\alpha=$
نوع العينة	العشوائية البسيطة	
حجم العينة	(250) مفردة	
<p>أهم التوصيات:</p> <p>استخدام أنماط معاصرة في العملية الإدارية تعمل على توفير مرونة عالية للعاملين، وتقلل من قيود القيادة التقليدية عليهم لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية وإتاحة الوقت الكافي للمطالعة والنقاش.</p> <p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في المنهج والأداة</p> <p>اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

8. دراسة (عطا الله، 2025)	
العنوان	"تأثير القيادة التحويلية على التمرر بـمكان العمل بالتطبيق على العاملين بالجامعات الحكومية المصرية"
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	التمرر بـمكان العمل
الهدف	التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية على التمرر بـمكان العمل بالتطبيق على العاملين بالجامعات الحكومية المصرية
مكان التطبيق	مصر
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
<p>أهم النتائج:</p> <p>مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة بوزن نسبي (75.2%).</p>	

<p>مستوى ممارسة التتمر بمكان العمل كانت قليلة بوزن نسبي (46%).</p> <p>وجود أثر سلبي ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التتمر المتعلق بالشخصية.</p> <p>وجود أثر سلبي ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التتمر المتعلق بالعمل.</p> <p>وجود أثر سلبي ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التتمر المتعلق بالإيذاء الجسدي.</p>	<p>العاملون في الجامعات الحكومية بمختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطى، تنفيذية)، مع التركيز على أربع جامعات وهم: (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة بنها، جامعة حلوان)، للمستويات الإدارية (عليا، وسطى، تنفيذية)؛ إذ يضم مجتمع الدراسة (34611) مفردة.</p>	<p>المجتمع</p>
	<p>العشوائية البسيطة</p>	<p>نوع العينة</p>
	<p>(384) مفردة</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>أهم التوصيات:</p> <p>ضرورة مراعاة البنوك محل الدراسة تعزيز دور القيادة التحويلية، وإدراك اتجاهات ودوافع مرؤوسيههم حول دور القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في المنهج والأداة</p> <p>اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

<p>9. دراسة (رجال، 2025)</p>	
<p>"دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه - تبسة -"</p>	<p>العنوان</p>
<p>القيادة التحويلية</p>	<p>المتغير المستقل</p>
<p>-</p>	<p>المتغير الوسيط</p>
<p>القرار الإداري</p>	<p>المتغير التابع</p>
<p>التعرف إلى دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري</p>	<p>الهدف</p>
<p>أهم النتائج:</p>	<p>الجزائر</p>
<p>مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>
<p>بوزن نسبي (75.2%).</p>	<p>الاستبانة</p>

<p>مستوى ممارسة القرار الإداري كانت كبيرة بوزن نسبي (79%). وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والقرار الإداري.</p>	<p>جميع موظفي وإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه البالغ عددهم (50) مفردة بوحدة تبسة باستثناء المراكز والفروع في البلديات لصعوبة الوصول إليهم وعدم توفر الوقت والجهد.</p>	<p>المجتمع</p>
	<p>المسح الشامل</p>	<p>نوع العينة</p>
	<p>(50) مفردة</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>أهم التوصيات:</p>		
<p>ضرورة تبني برامج تدريبية وتكوينية موجهة للقيادات الإدارية، تتناول مفاهيم وأدوات القيادة التحويلية، بما في ذلك مهارات التحفيز التأثير، الابتكار، والاعتبار الفردي، بهدف توحيد الرؤية القيادية داخل المؤسسة.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية اتفقت في المنهج والأداة ونوع العينة اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

<p>10. دراسة (عبد العزيز والقحطاني، 2025)</p>		
<p>العنوان</p>	<p>"أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية" دراسة تطبيقية في العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية"</p>	
<p>المتغير المستقل</p>	<p>القيادة التحويلية</p>	
<p>المتغير الوسيط</p>	<p>-</p>	
<p>المتغير التابع</p>	<p>الرشاقة التنظيمية</p>	
<p>الهدف</p>	<p>تعرف أثر القيادة التحويلية في الرشاقة التنظيمية لدى العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية</p>	
<p>مكان التطبيق</p>	<p>السعودية</p>	
<p>المنهج</p>	<p>الوصفي التحليلي</p>	
<p>الأداة</p>	<p>الاستبانة</p>	
<p>المجتمع</p>	<p>جميع العاملين في شركة ترفل لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية</p>	
<p>أهم النتائج: مستوى ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة بوزن نسبي (80.2%). مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية كانت كبيرة بوزن نسبي (79.6%).</p>		

وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية.	السعودية، البالغ عددهم (618) مفردة	
	العشوائية البسيطة	نوع العينة
	مفردة (217)	حجم العينة
<p>أهم التوصيات:</p> <p>العمل على زيادة وعي إدارة الشركة بضرورة أن يتمتع المدير بالمعرفة التي تترك أثراً إيجابياً لدى الأفراد العاملين في الشركة من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمديرين حول القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في المنهج والأداة</p> <p>اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

جدول (7) ملخص الدراسات العربية التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

الأداة	المنهج	نوع العينة	المجتمع	المؤسسة المستهدفة	مكان التطبيق	الفترة الزمنية	الدراسة
الاستبانة	الوصفي التحليلي	الطبقية العشوائية	جميع القادة الأكاديميون	جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز	السعودية	2025	الغنام والصفور
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العشوائية البسيطة	العاملون عدا الوظائف القيادية أو الإشرافية	الشركة المصرية للاتصالات we	مصر	2025	قرني
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العشوائية البسيطة	جميع العاملين	الجامعات الحكومية	مصر	2025	عطا الله
الاستبانة	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	جميع العاملين	المؤسسة الجزائرية للمياه	الجزائر	2025	رجال
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العشوائية البسيطة	جميع العاملين	شركة ترفل لتأجير السيارات	السعودية	2025	عبد العزيز والقحطاني

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

11. دراسة (Al Maalouf, 2025)	
العنوان	"القيادة التحويلية والابتكار والأداء للشركات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا" "Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe"
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير الوسيط	الابتكار
المتغير التابع	الأداء
الهدف	تعرف تأثير القيادة التحويلية في أنشطة الابتكار، مع التركيز تحديدًا على الاستكشاف والاستغلال، داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا.
مكان التطبيق	أوروبا
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	القادة والمدراء التنفيذيون في الشركات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء أوروبا
نوع العينة	الطبقيّة العشوائية
حجم العينة	(430) مفردة
أهم التوصيات:	
تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى الشركات محل الدراسة مع التركيز على أنشطة الابتكار خاصة الاستكشاف والاستغلال.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	
اتفقت في المنهج والأداة	
اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة	

12. دراسة (Agazu, 2025)	
العنوان	"القيادة التحويلية وأداء الشركة: مراجعة منهجية للأدبيات" "Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review"

القيادة التحويلية		المتغير المستقل
-		المتغير الوسيط
أداء الشركة		المتغير التابع
دراسة تأثير القيادة التحويلية في أداء الشركات، ووضع خلفية نظرية للمجالات المستقبلية في الأدبيات		الهدف
أهم النتائج: للقيادة التحويلية علاقة وتأثيرًا إيجابيين على أداء الشركات.	أثيوبيا	مكان التطبيق
	النوعي	المنهج
	-	الأداة
	الدراسات التي تناولت المتغيرات محل البحث	المجتمع
	القصدية	نوع العينة
	(54) دراسة	حجم العينة
أهم التوصيات: بناء نماذج تطبيقية لممارسات القيادة التحويلية في تعزيز أداء الشركات محل الدراسة.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية اختلفت في المنهج والأداة مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة		

13. دراسة (Thay et al, 2025)		
"العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير المهني"		العنوان
Relationship Between Transformational Leadership and Professional		
القيادة التحويلية		المتغير المستقل
-		المتغير الوسيط
التطوير المهني		المتغير التابع
تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية مجتمعات التعلم المهني في المدارس الثانوية الكمبودية		الهدف
أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية كبيرة بين ممارسات القيادة التحويلية وفعالية PLC. على وجه التحديد،	كمبوديا	مكان التطبيق
	الوصفي التحليلي	المنهج
	الاستبانة	الأداة

أفادت المدارس التي حصلت على درجات أعلى في الدافع الملهم والاعتبار الفردي بتدريس تعاوني أقوى ومناقشات تأملية.	معلمو المدارس الثانوية في مقاطعة باتامبانج	المجتمع
أظهر المعلمون في هذه المدارس أيضًا التزامًا أكبر بنتائج تعلم الطلاب.	العشوائية البسيطة	نوع العينة
أظهرت المدارس ذات الدرجات المنخفضة تعاونًا محدودًا، ما يشير إلى أن ممارسات القيادة تؤثر بشكل كبير في عمق واستدامة مجتمعات التعلم المهني.	(525) مفردة	حجم العينة
<p>أهم التوصيات:</p> <p>تشجيع صانعي السياسات على دمج تدريب القيادة التحويلية في الإصلاحات التعليمية الأوسع، مع التركيز على استراتيجيات تُنمّي التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في المنهج والأداة</p> <p>اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

14. دراسة (Hoang & Le, 2025)	
<p>"تأثير القيادة التحويلية على تبادل المعرفة بين المعلمين: دور الثقافة المرتكزة على المعرفة والدعم التنظيمي المتصور"</p> <p>"The influence of transformational leadership on knowledge sharing of teachers: the roles of knowledge-centered culture and perceived organizational support"</p>	العنوان
القيادة التحويلية	المتغير المستقل
الثقافة المرتكزة على المعرفة	المتغير الوسيط
تبادل المعرفة	المتغير التابع
الدعم التنظيمي	المتغير المعدل
استكشاف تأثير القيادة التحويلية في تبادل المعرفة الضمني والصريح لدى المعلمين من خلال الدور الوسيط لثقافة المدرسة المتمركزة حول المعرفة. كما تسعى هذه	الهدف

الدراسة إلى تعميق فهم العلاقة بين سلوكيات ثقافة المدرسة المتمركزة حول المعرفة وسلوكيات تبادل المعرفة من خلال استكشاف التأثير المُعدّل للدعم التنظيمي المُدرك	
مكان التطبيق	فيتنام
المنهج	الكمي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات الفيتنامية
نوع العينة	العشوائية البسيطة
حجم العينة	(293) مدرسًا
<p>أهم النتائج:</p> <p>التعلم القائم على التوجيه يؤثر إيجابًا في سلوكيات المعلمين الضمنية والصريحة في مرحلة ما قبل المدرسة، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تأثيره الإيجابي في مركز المعرفة.</p> <p>الدور المُعدّل لمنهج التعلم القائم على التوجيه في تعزيز تأثير التعلم القائم على التوجيه على سلوكيات المعلمين الضمنية والصريحة في مرحلة ما قبل المدرسة.</p>	
<p>أهم التوصيات:</p> <p>ضرورة بناء نماذج تعزز تبادل المعرفة الضمنية والصريحة لدى المعلمين مع الأخذ بالاعتبار الثقافة المدرسية السائدة ومستوى الدعم التنظيمي القائم.</p>	
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في الأداة</p> <p>اختلفت في المنهج ومكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>	

15. دراسة (Ystaas et al, 2023)	
العنوان	"تأثير القيادة التحويلية في بيئة عمل التمريض ونتائج المرضى: مراجعة منهجية" "The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review"
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	بيئة العمل، ونتائج المرضى
الهدف	بيان كيفية تأثير القيادة التحويلية في بيئة عمل الممرضات والرعاية التمريضية المقدمة للمرضى ونتائج المرضى

<p>أهم النتائج:</p> <p>القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر وإيجابي في بيئة عمل الممرضات من خلال وسطاء، بما في ذلك التمكين الهيكلي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.</p>	قبرص	مكان التطبيق
	النوعي	المنهج
	-	الأداة
	(71) دراسة تناولت المتغيرات محل البحث	المجتمع
	القصدية	نوع العينة
	(23) دراسة	حجم العينة
<p>أهم التوصيات:</p> <p>ضرورة توفير تدريب قيادي إضافي لتعزيز ثقافة سلامة المرضى المتعلقة بعدم الإبلاغ عن الأخطاء، والحد من ثقافة اللوم في بيئة التمريض.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اختلفت في المنهج والأداة مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

جدول (8) ملخص الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

الأداة	المنهج	نوع العينة	المجتمع	المؤسسة المستهدفة	مكان التطبيق	الفترة الزمنية	الدراسة
الاستبانة	الوصفي التحليلي	الطبقية العشوائية	القادة والمدراء التنفيذيون	الشركات الصغيرة والمتوسطة	أوروبا	2025	Al Maalouf
-	النوعي	القصدية	الدراسات التي تناولت المتغيرات	-	أثيوبيا	2025	Agazu
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العشوائية البسيطة	المعلمون	المدارس الثانوية	كمبوديا	2025	Thay et al
الاستبانة	الكمي	العشوائية البسيطة	أعضاء الهيئة الأكاديمية	الجامعات	فيتنام	2025	Hoang & Le
-	النوعي	القصدية	(71) دراسة	-	قبرص	2023	Ystaas et al

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)

أ. الدراسات المحلية

1. دراسة (برغوثي، 2024)	
العنوان	"تأثير ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية"
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	إدارة المعرفة
المتغير التابع	التميز التنظيمي
الهدف	تعرف تأثير ممارسات الذكاء الاستراتيجي على التميز المؤسسي، مع التركيز على الدور الوسيط لإدارة المعرفة، في سياق هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية
مكان التطبيق	فلسطين
المنهج	النوعي
الأداة	المقابلة
المجتمع	المدراء من مستوى أ في هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية
نوع العينة	القصدية
حجم العينة	(25) مفردة
أهم النتائج:	<p>الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير في التميز المؤسسي من خلال توفير رؤى مستنيرة، وتعزيز عملية صنع القرار، وترسيخ ثقافة التكيف والابتكار، وحُدثت إدارة المعرفة كعامل تسهيل رئيسي، ما يعزز فعالية ممارسات الذكاء الاستراتيجي.</p> <p>ممارسات الذكاء الاستراتيجي التي تطبقها هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية تُسهّل التوافق الفعال مع أهداف المنظمة، وتعزز مشاركة الموظفين من خلال مبادرات التعلم المستمر، وتسهم هذه الممارسات بشكل كبير في التميز التنظيمي من خلال توفير فهم عميق للبيئة الخارجية، وتوجيه القرارات الاستراتيجية المستدامة، وتعزيز الأداء التنظيمي العام.</p>
أهم التوصيات:	<p>إنشاء منصات للابتكار، وتعزيز اتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وإجراء مسوحات بيئية، وتوسيع مبادرات تبادل المعرفة، وتبني الحلول التكنولوجية، وتعزيز المشاركة العامة، والاستثمار في التحليلات المتقدمة.</p>

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

اتفقت في مكان التطبيق

اختلفت في الأداة والمنهج والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

2. دراسة (نصار، 2022)	
العنوان	"أثر الذكاء الاستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في قطاع غزة"
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	صيانة الموارد البشرية
الهدف	الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الجنوبية
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	(74) منظمة أهلية يعمل بها (5461) موظفاً
نوع العينة	الطبقية العشوائية
حجم العينة	(254) موظفاً
<p>أهم التوصيات:</p> <p>ضرورة الاهتمام بتعزيز مستويات الاستشراف، والتفكير النظمي، والشراكة لدى متخذي القرار، والقائمين على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية؛ من أجل تحسين مستويات صيانة الموارد البشرية فيها، ومن ثم، تعزيز استدامة عملياتها وأدائها المؤسسي.</p>	
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في مكان التطبيق والمنهج والأداة</p> <p>اختلفت في الهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>	

3. دراسة (حماد، 2022)

العنوان		"مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية"
المتغير المستقل		الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط		-
المتغير التابع		الأداء المؤسسي
الهدف		تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية المرئية
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الجنوبية	<p>أهم النتائج:</p> <p>مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي كانت كبيرة بوزن نسبي (81%).</p> <p>مستوى ممارسة الأداء المؤسسي كانت متوسطة بوزن نسبي (77.1%).</p>
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
المجتمع	(637) عاملاً وعاملة في خمس مؤسسات إعلامية فلسطينية وهي تلفزيون فلسطين، قناة الأقصى، قناة فلسطين اليوم، قناة الكوفية، قناة القدس اليوم	
نوع العينة	العشوائية البسيطة	
حجم العينة	(253) مفردة	
<p>أهم التوصيات:</p> <p>استحداث وحدة تنظيمية تعنى بالذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات تكون مهمتها تزويد المؤسسات بالمعلومات المطلوبة والاسهام في رسم معالم مستقبلها واجراء التقييمات الدورية لطبيعة الأداء في المؤسسة وأنشطتها.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في مكان التطبيق والمنهج والأداة</p> <p>اختلفت في الهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

4. دراسة (الرقب، 2022)	
العنوان	"التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"
المتغير المستقل	القيادة الاستراتيجية
المتغير المعدل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير التابع	الرشاقة التنظيمية
الهدف	تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الجنوبية
المنهج	الوصفي التحليلي الارتباطي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الرسمية الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر)، البالغ عددهم (191) قائداً
نوع العينة	المسح الشامل
حجم العينة	(191) قائداً
أهم النتائج:	مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية كانت كبيرة بوزن نسبي (81%). مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي كانت كبيرة بوزن نسبي (78%). مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية كانت كبيرة بوزن نسبي (80%). لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
أهم التوصيات:	ضرورة تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات بما يتوافق والأهداف الرئيسية للجامعات الفلسطينية. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية اتفقت في مكان التطبيق والمنهج والأداة ونوع العينة اختلفت في الهدف والمجتمع والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

5. دراسة (محيسن وآخرون، 2022)	
العنوان	"أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة"
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	الثقافة التنظيمية
الهدف	تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الجنوبية
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	العاملون بشركة توزيع الكهرباء من ذوي الوظائف الاشرافية، البالغ عددهم (192) مفردة
نوع العينة	المسح الشامل
حجم العينة	(192) مفردة
أهم النتائج:	المحافظات الفلسطينية الجنوبية
مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي كانت كبيرة بوزن نسبي (77.2%).	الوصفي التحليلي
مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية كانت كبيرة بوزن نسبي (72.6%).	الاستبانة
وجود علاقة ارتباط دالة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والثقافة التنظيمية في كل من الدرجة الكلية وأبعاد كل منهما.	العاملون بشركة توزيع الكهرباء من ذوي الوظائف الاشرافية، البالغ عددهم (192) مفردة
يوجد تأثير دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية.	المسح الشامل
	(192) مفردة
أهم التوصيات:	
الاهتمام بتدريب وزيادة مهارات موظفين الوظائف الاشرافية بالشركة على توسيع آفاقهم ومعرفتهم بالذكاء الاستراتيجي وذلك للتغلب على الأزمات التي تواجهها الشركة.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	
اتفقت في مكان التطبيق والمنهج والأداة ونوع العينة	
اختلفت في الهدف والمجتمع والجمع بين المتغيرات محل الدراسة	

جدول (9) ملخص الدراسات المحلية التي تناولت المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)

الأداة	المنهج	نوع العينة	المجتمع	المؤسسة المستهدفة	مكان التطبيق	الفترة الزمنية	الدراسة
المقابلة	النوعي	القصدية	المدراء من مستوى أ	هيئة مكافحة الفساد	فلسطين	2024	برغوثي
الاستبانة	الوصفي التحليلي	الطبقية العشوائية	(74) منظمة	المنظمات الأهلية	المحافظات الفلسطينية الجنوبية	2022	نصار
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العشوائية البسيطة	جميع العاملين	تلفزيون فلسطين، قناة الأقصى، قناة فلسطين اليوم، قناة الكوفية، قناة القدس اليوم	المحافظات الفلسطينية الجنوبية	2022	حماد
الاستبانة	الوصفي التحليلي الارتباطي	المسح الشامل	القيادات الأكاديمية	الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر	المحافظات الفلسطينية الجنوبية	2022	الرقب
الاستبانة	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	أصحاب الوظائف الاشرافية	شركة توزيع الكهرباء	المحافظات الفلسطينية الجنوبية	2022	محيسن وآخرون

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

6. دراسة (الكمالي والسفياني، 2025)	
العنوان	"أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز"
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	التميز التنظيمي
الهدف	تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز
مكان التطبيق	اليمن
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	(657) موظفا وموظفة من إداريين وأطباء وفنيين ممن يعملون في هذه المستشفيات الذين يتوزعون في (14) مستشفى بمحافظة تعز
نوع العينة	الطبقية العشوائية
حجم العينة	(340) مفردة
أهم النتائج:	مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي كانت متوسطة بوزن نسبي (64.6%). مستوى ممارسة التميز التنظيمي كانت متوسطة بوزن نسبي (64.6%). يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التميز التنظيمي. يوجد أثر من أبعاد الذكاء الاستراتيجي: الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم والشراكة والدافعية منفردة في التميز التنظيمي في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز.
أهم التوصيات:	تعزيز أدوات تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المستشفيات الأهلية بما يحقق التميز التنظيمي.
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	اتفقت في المنهج والأداة اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

7. دراسة (المياحي، 2025)

العنوان		"دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في ولاية ازكي بسلطنة عمان"
المتغير المستقل		الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط		-
المتغير التابع		التميز التنظيمي
الهدف		الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في ولاية ازكي بسلطنة عمان
مكان التطبيق	عمان	<p>أهم النتائج:</p> <p>مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي كانت كبيرة بوزن نسبي (78.8%).</p> <p>عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة في دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في ولاية ازكي بسلطنة عمان في جميع المحاور تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة.</p> <p>وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات افراد الدراسة في دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في ولاية ازكي بسلطنة عمان في متغير المؤهل العلمي في محور الروح المعنوية لصالح مؤهل البكالوريوس فأقل.</p>
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
المجتمع	جميع المعلمين الأوائل في مدارس ولاية ازكي بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (75) مفردة	
نوع العينة	المسح الشامل	
حجم العينة	(75) مفردة	
<p>أهم التوصيات:</p> <p>ضرورة التوازن بين متطلبات المعلمين والمجتمع المحلي نحو تحقيق التميز التنظيمي فيها وتبني نظام متميز لتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين فيها.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p>		

اتفقت في المنهج والأداة

اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

8. دراسة (المخلافي والمجاهد، 2025)	
العنوان	"أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية"
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	الميزة التنافسية
الهدف	معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية
مكان التطبيق	اليمن
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	مديرو الادارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات اليمنية وهي سبأفون، ويمن موبايل والشركة اليمنية العمانية المتحدة (YOU) في مراكزها الرئيسية في صنعاء، البالغ عددهم (465) مفردة
نوع العينة	المسح الشامل
حجم العينة	(465) مفردة
أهم التوصيات:	وجود علاقة ارتباط موجب بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي المستخدم في هذه الدراسة الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة والمتغير التابع الميزة التنافسية.
أهم التوصيات:	العمل على تعزيز واستمرار ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات محل الدراسة بجميع أبعاده.
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	اتفقت في المنهج والأداة

اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

9. دراسة (حماده وآخرون، 2025)	
العنوان	"دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات الاستراتيجية والتميز المؤسسي (بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي)"
المتغير المستقل	الجدارات الاستراتيجية
المتغير الوسيط	الذكاء الاستراتيجي
المتغير التابع	التميز المؤسسي
الهدف	تعرف إلى تأثير الجدارات الاستراتيجية في التميز المؤسسي، واختبار الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في تلك العلاقة
مكان التطبيق	مصر
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	جميع العاملين في شركة ميناء القاهرة الجوي بكافة المستويات الإدارية
نوع العينة	العشوائية البسيطة
حجم العينة	(360) مفردة
أهم النتائج:	<p>مستوى ممارسة الجدارات الاستراتيجية كانت كبيرة بوزن نسبي (82.4%).</p> <p>مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي كانت كبيرة بوزن نسبي (82.8%).</p> <p>مستوى ممارسة الميزة التنافسية كانت كبيرة بوزن نسبي (82.4%).</p> <p>الجدارات الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية في التميز المؤسسي.</p> <p>الذكاء الاستراتيجي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الجدارات الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الشركة؛ إذ أسهم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التأثير الإيجابي للجدارات الاستراتيجية على مختلف أبعاد التميز المؤسسي بشركة ميناء القاهرة الجوي.</p>
أهم التوصيات:	
تعزيز استشراف المستقبل من قبل قادة الشركة.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	

اتفقت في المنهج والأداة

اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

10. دراسة (باية ومحمد، 2025)

العنوان	
"أثر الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة"	
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	المنظمة المتعلمة
الهدف	تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة
مكان التطبيق	الجزائر
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	الموظفون الإداريون بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة
نوع العينة	العشوائية البسيطة
حجم العينة	(60) مفردة
أهم النتائج:	
مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي كانت كبيرة بوزن نسبي (69.4%).	
مستوى ممارسة المنظمة المتعلمة كانت كبيرة بوزن نسبي (76.2%).	
وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة.	
أهم التوصيات:	
ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي ودمجه ضمن استراتيجيات المنظمة، فإنه يسهم في بناء منظمة متعلمة تحمل القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز والنمو في بيئة العمل المتغيرة.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	
اتفقت في المنهج والأداة	
اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة	

جدول (10) ملخص الدراسات العربية التي تناولت المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)

الأداة	المنهج	نوع العينة	المجتمع	المؤسسة المستهدفة	مكان التطبيق	الفترة الزمنية	الدراسة
الاستبانة	الوصفي التحليلي	الطبقية العشوائية	الموظفون	المستشفيات الأهلية	اليمن	2025	الكمالي والسفياني
الاستبانة	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	جميع المعلمين الأوائل	مدارس ولاية ازكي	عمان	2025	المياحي
الاستبانة	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	مدير الادارتين العليا والوسطى	شركات الاتصالات اليمنية وهي سبأفون، ويمن موبايل والشركة اليمنية العمانية المتحدة (YOU) في مراكزها الرئيسية في صنعاء	اليمن	2025	المخلافي والمجاهد
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العشوائية البسيطة	جميع العاملين	شركة ميناء القاهرة الجوي	مصر	2025	حماده وآخرون
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العشوائية البسيطة	الموظفون الإداريون	مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة	الجزائر	2025	باية ومحمد

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

11. دراسة (Fita, 2025)	
العنوان	" تعزيز الأمن البحري من خلال الذكاء الاستراتيجي: أهمية المحور البحري العالمي في تعزيز المرونة الوطنية لإندونيسيا" "Enhancing Maritime Security through Strategic Intelligence: The Relevance of the Global Maritime Axis to Indonesia's National Resilience"
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	الأمن البحري
الهدف	تحليل دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأمن البحري لإندونيسيا في إطار المحور البحري العالمي
مكان التطبيق	إندونيسيا
المنهج	دمج الذكاء الاستراتيجي مع التعاون الدولي
الأداة	أمر بالغ الأهمية لتعزيز الأمن البحري لإندونيسيا.
المجتمع	الدراسات التي تناولت المتغيرات محل البحث
نوع العينة	-
حجم العينة	-
أهم التوصيات:	إنشاء نظام مركزي لتبادل المعلومات الاستخباراتية البحرية بين الوكالات الاندونيسية المختلفة.
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	اتفقت في المنهج
اختلقت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع والأداة ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة	

12. دراسة (Kurter, 2025)	
العنوان	"تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع والتميز التنظيمي" "THE IMPACT OF STRATEGIC INTELLIGENCE ON ENHANCING CREATIVITY AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE"
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	الإبداع والتميز التنظيمي
الهدف	تعرف تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع والتميز التنظيمي لدى المنظمات
مكان التطبيق	تركيا
المنهج	الوصفي
الأداة	-
المجتمع	الدراسات التي تناولت المتغيرات محل البحث
نوع العينة	-
حجم العينة	-
أهم التوصيات:	وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعملية صنع القرار، وهو أمر بالغ الأهمية في مساعدة المنظمات والمديرين على اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وفعالية لمنظمتهم.
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	وضع برنامج عمل سنوي يركز على تعزيز الذكاء الاستراتيجي وتوضيح الأبعاد المختلفة للموظفين لتحقيق الميزة التنافسية. اتفقت في المنهج اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع والأداة ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

13. دراسة (Seotan et al, 2025)	
العنوان	"ما وراء التنبؤ: نماذج اللغة كمشاركين في بناء الذكاء الاستراتيجي" "BEYOND PREDICTION: Language Models as Co-Creators in Strategic Intelligence"
المتغير المستقل	-
المتغير الوسيط	-

-		المتغير التابع
التعرف إلى كيفية مساهمة نماذج اللغات الكبيرة في فن الاستشراق، وتتحدى مواطن الضعف المعرفية، وتشارك في صياغة القرارات عالية التأثير		الهدف
أهم النتائج: تعيد نماذج اللغة الكبيرة تعريف دور الإدراك في القيادة ما يعزز طريقة تفكيرنا وتخطيطنا وتصرفنا بشأن القرارات الاستراتيجية المعقدة.	نيجيريا	مكان التطبيق
	الوصفي	المنهج
	-	الأداة
	الدراسات التي تناولت المتغيرات محل البحث	المجتمع
	-	نوع العينة
	-	حجم العينة
أهم التوصيات: إعادة تقييم حدود الذكاء الآلي والفاعلية الاستراتيجية البشرية.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية اتفقت في المنهج اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع والأداة ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة		

14. دراسة (Suleiman & Omojuwa, 2025)		
العنوان		"الذكاء الاستراتيجي والتفاعلات الدبلوماسية النيجيرية: تعزيز الأمن الوطني في عصر التهديدات العابرة للحدود الوطنية" "Strategic intelligence and Nigeria's diplomatic engagements: Enhancing national security in an era of transnational threats"
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي والتفاعلات الدبلوماسية	
المتغير الوسيط	-	
المتغير التابع	الأمن الوطني	
الهدف	التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي والتفاعلات الدبلوماسية كأداتين لتحقيق الأمن الوطني في نيجيريا	
مكان التطبيق	نيجيريا	أهم النتائج:
	الوصفي	يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً محورياً في
	-	تعزيز الأمن الوطني وذلك من خلال مد

المجتمع	الدراسات التي تناولت المتغيرات محل البحث	أصحاب السلطة بالمعلومات الاستراتيجية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار.
نوع العينة	-	تسهم التفاعلات الدبلوماسية في تعزيز الأمن
حجم العينة	-	الوطني وذلك من خلال صناعة رأي عام دولي وإبراز التهديدات المحلية التي تواجه الحكومة النيجيرية.
أهم التوصيات:		
تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي والتفاعلات الدبلوماسية كأداتين لتحقيق الأمن الوطني في نيجيريا.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية		
اتفقت في المنهج		
اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع والأداة ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة		

15. دراسة (Paiuc et al, 2024)		
العنوان	"الذكاء الاستراتيجي: منظور القيادة الدلالية"	
	"Strategic Intelligence: A Semantic Leadership Perspective"	
المتغير المستقل	-	
المتغير الوسيط	-	
المتغير التابع	-	
الهدف	بيان دور الذكاء الاستراتيجي في زيادة فعالية المنظمات	
مكان التطبيق	التشيك	أهم النتائج: ديناميكيات المعرفة هي المحرك الرئيسي للذكاء الاستراتيجي الذي يعزز عملية صنع القرار. وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة مدعومة بالتكنولوجيا.
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	برنامج VoSViewer	
المجتمع	الدراسات الببليومترية التي تناولت الذكاء الاستراتيجي والموجودة في قاعدة بيانات سكوبس	
نوع العينة	-	
حجم العينة	-	
أهم التوصيات:		

تعزير ممارسات الذكاء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ودمج التكنولوجيا لتحسينها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

اتفقت في المنهج

اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع والأداة ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

جدول (11) ملخص الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)

الأداة	المنهج	نوع العينة	المجتمع	المؤسسة المستهدفة	مكان التطبيق	الفترة الزمنية	الدراسة
-	الوصفي التحليلي	-	الدراسات التي تناولت المتغيرات محل البحث	الحكومة، القوات البحرية، الوكالات الأمنية، القطاع الخاص، الشركاء الدوليين	إندونيسيا	2025	Fita
-	الوصفي	-	الدراسات التي تناولت المتغيرات محل البحث	-	تركيا	2025	Kurter
-	الوصفي	-	الدراسات التي تناولت المتغيرات محل البحث	-	نيجيريا	2025	Seotan et al
-	الوصفي	-	الدراسات التي تناولت المتغيرات محل البحث	-	نيجيريا	2025	Suleiman & Omojuwa
برنامج VoSViewer	الوصفي التحليلي	-	الدراسات الببليومترية التي تناولت الذكاء الاستراتيجي والموجودة في قاعدة بيانات سكوبس	-	التشيك	2024	Paiuc et al

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (القدرات التنافسية)

أ. الدراسات المحلية

1. دراسة (الفليت وآخرون، 2023)	
العنوان	"تقييم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية في ظل جائحة كورونا"
المتغير المستقل	-
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	-
الهدف	تحليل وتقييم واقع الصناعات الغذائية الفلسطينية وقدرتها التنافسية في ظل جائحة كورونا
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الشمالية
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	المقابلة
المجتمع	رئيس قسم فأعلى في المصانع الغذائية الفلسطينية
نوع العينة	قصدية
حجم العينة	-
أهم النتائج:	هناك ارتفاع للمستوى العام للأسعار وازدياد معدلات البطالة في ظل جائحة كورونا، إضافة لضعف الدور الحكومي في حماية المنتجات الوطنية في مواجهة السلع الغذائية المهربة من المستوطنات الإسرائيلية إلى السوق المحلي. عرقلة الاحتلال الإسرائيلي من تطور قطاع الصناعات الغذائية الفلسطيني بجملة الإجراءات المتمثلة في صعوبة إدخال المواد الخام والآلات والمعدات الخاصة بالصناعة.
أهم التوصيات:	
على الحكومة الفلسطينية ضبط تهريب المواد الغذائية من الجانب الإسرائيلي إلى السوق المحلي.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	
اتفقت في مكان التطبيق والمنهج	
اختلفت في الهدف والمجتمع ونوع العينة والأداة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة	

2. دراسة (القطب، 2021)	
العنوان	"دور محافظة أريحا والأغوار في تعزيز القدرة التنافسية لمشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة"

المتغير المستقل	محافظة أريحا والأغوار
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	القدرة التنافسية
الهدف	تعرف دور محافظة أريحا والأغوار في تعزيز القدرة التنافسية لمشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الشمالية
المنهج	الوصفي الاستكشافي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	جميع المشروعات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة القائمة في محافظة أريحا والأغوار، والتي يبلغ عددها (852) يعمل فيها (4,647) عاملاً وعاملة
نوع العينة	الطبقية التناسبية
حجم العينة	(280) مفردة
أهم النتائج:	<p>دور محافظة أريحا والأغوار في زيادة القدرة التنافسية قد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية للأداة (61.6%)، وجاءت الدرجة الكلية لمحاور الدراسة الثلاثة متوسطة أيضاً.</p> <p>دور المحافظة من حيث الإجراءات الحكومية والقانونية قد حصل على المرتبة الأولى في دور المحافظة في زيادة القدرة التنافسية. حصل المحور الثاني والمتعلق بهذا الدور على أعلى وزن نسبي (66.8%).</p> <p>جاء في المرتبة الثانية دور المحافظة بزيادة الإقبال على المنتجات وبوزن نسبي (60.2%).</p> <p>جاء دور المحافظة بتنظيم هيكلية الأسواق بالمرتبة الثالثة وبوزن نسبي (58%).</p> <p>نسبة أصحاب المشروعات في محافظة أريحا الذين عبروا عن رضاهم عن أداء المحافظة قد بلغت (22.5%)، وبواقع (63) صاحب مشروع.</p> <p>نسبة أصحاب المشروعات الذين عبروا عن عدم رضاهم عن أداء المحافظة (77.5%).</p> <p>وجود فروق متنوعة في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور محافظة أريحا والأغوار</p>

<p>في تعزيز القدرة التنافسية في المشروعات الاقتصادية القائمة في المحافظة تعزى لنوع المشروع.</p> <p>عدم وجود فروق تعزى لمتغير عمر المشروع بالسنوات ولتغير حجم رأس مال المشروع.</p> <p>وجود فروق تعزى لعدد العاملين كانت لصالح (من 1-5).</p>		
<p>أهم التوصيات:</p> <p>إنشاء المحافظة لجنة اقتصادية متخصصة تتضمن خبراء تتابع القضايا الاقتصادية مثل التنافسية والاستثمار وغيرها، والعمل على تفعيل مؤشرات التنافسية كمعايير لجودة الأعمال والخدمات، لما لها من دور إيجابي في التنمية الاقتصادية وتطوير القطاعات الاقتصادية، والاهتمام بتنظيم العمليات التجارية وتقديم المشورة والتوجيه لأصحاب المشروعات بما يتلاءم وحجم السوق وإمكانات التوسع مستقبلاً بالأعمال.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في مكان التطبيق والمنهج والأداة</p> <p>اختلفت في الهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

3. دراسة (الوحيدى وآخرون، 2020)		
<p>العنوان</p> <p>"دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية - دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة"</p>		
<p>المتغير المستقل</p> <p>التفكير الاستراتيجي</p>		
<p>المتغير الوسيط</p> <p>-</p>		
<p>المتغير التابع</p> <p>القدرات التنافسية</p>		
<p>الهدف</p> <p>تعرف دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة</p>		
<p>أهم النتائج:</p> <p>مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي كانت كبيرة بوزن نسبي (80.5%).</p>	<p>المحافظات الفلسطينية الجنوبية</p> <p>الوصفي التحليلي</p> <p>الاستبانة</p>	<p>مكان التطبيق</p> <p>المنهج</p> <p>الأداة</p>

المجتمع	الموظفون العاملون في الإدارة العليا والوسطى بالشركة المبحوثة والبالغ عددهم (100) مفردة	مستوى ممارسة القدرات التنافسية كانت كبيرة بوزن نسبي (73.3%). وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والقدرات التنافسية.
نوع العينة	المسح الشامل	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والقدرات التنافسية في شركة أوريديو بمحافظة قطاع غزة.
حجم العينة	(100) مفردة	
أهم التوصيات:		
ضرورة تبني خطة استراتيجية مرنة تحاكي الوضع الحالي والمستقبلي للشركة والعمل على تطوير تلك الخطة باستمرار تماشياً مع الظروف المحيطة والتغيرات السريعة، من خلال الاستعانة بالمستشارين والخبراء الاستراتيجيين والمختصين في هذا المجال.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية		
اتفقت في مكان التطبيق والمنهج والأداة ونوع العينة اختلفت في الهدف والمجتمع والجمع بين المتغيرات محل الدراسة		

4. دراسة (شلق، 2020)	
العنوان	"دور التكامل بين نظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج ومداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع غزة: دراسة حالة"
المتغير المستقل	التكامل بين نظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج ومداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	القدرة التنافسية
الهدف	بيان دور التكامل بين نظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج ومداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية في تخفيض التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج وتوفير معلومات دقيقة للتحكم في صناعة القرارات السليمة بما يدعم ويعزز من القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية
مكان التطبيق	المحافظات الفلسطينية الجنوبية
المنهج	الوصفي التحليلي
	أهم النتائج:

تطبيق مداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية	الملاحظة المباشرة والمقابلة	الأداة
التمثلة في: (سلسلة القيمة، المقارنة المرجعية، هندسة القيمة، التكلفة المستهدفة)	جميع العاملين في منشأة الاعتماد لتصنيع سخانات الكهربائية	المجتمع
في مراحل ما قبل الإنتاج أدت إلى تخفيض	قصدية	نوع العينة
تكاليف البحث والتطوير، وتحديد تكلفة نموذج التصميم الأمثل بما يحقق أهداف المنشأة ورغبات ومتطلبات العملاء. تطبيق مداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية المتمثلة في: (التحسين المستمر، سلسلة القيمة، التكلفة على أساس النشاط ABC) في مرحلة الإنتاج وما بعد الإنتاج أدت إلى تخفيض تكاليف مرحلة الإنتاج من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتغيير أنظمة الإنتاج والعمليات المصممة التي أدت إلى تخفيض تكاليف الأجور المباشرة، وتكاليف الأجور غير المباشرة، والتكاليف الصناعية غير المباشرة وإمكانية تخصيصها بدقة على المنتج. تخفيض تكاليف مراحل ما بعد الإنتاج من خلال التخلص من تكاليف الوحدات المعيبة والمخلفات الإنتاجية.	(1) مفردة	حجم العينة

أهم التوصيات:

ضرورة قيام المنشآت الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم بشكل عام والمنشأة محل الدراسة بشكل خاص بتطبيق التكامل بين مداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية ونظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج من خلال تطبيق مداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية في مراحل ما قبل الإنتاج ومرحلة الإنتاج وما بعد الإنتاج لتخفيض التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

اتفقت في مكان التطبيق والمنهج

اختلفت في الهدف والمجتمع ونوع العينة والأداة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

5. دراسة (أبو رجيلة، 2019)

العنوان		"تطور تنافسية وزيادة حصة المنتج الوطني في فلسطين: قطاع الأدوية"
المتغير المستقل		-
المتغير الوسيط		-
المتغير التابع		-
الهدف		تعرف مستوى التنافسية وحصة المنتج الوطني في فلسطين بقطاع الأدوية
مكان التطبيق	فلسطين	<p>أهم النتائج:</p> <p>حققت الصناعة الفلسطينية نمواً مضطرباً كماً ونوعاً والمتمثل في زيادة الإنتاج الدوائي بنسبة 45.3% بين عامي 2013 و2016.</p> <p>المنافسة بين الشركات المصنعة المحلية ذاتها إضافة إلى المنافسة الشرسة مع الشركات المستوردة للدواء الأجنبي وغير العادلة الإسرائيلية.</p>
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	المقابلة	
المجتمع	مدراء الشركات المصنعة للأدوية وموظفو الإدارة العامة للصيديات في وزارة الصحة والصيادلة العاملون في الصيدليات	
نوع العينة	قصدية	
حجم العينة	-	
<p>أهم التوصيات:</p> <p>فرض ضرائب على شركة تيفا المنتجة في الهند، ومنع الدواء من الدخول إلى السوق المحلي كلياً بسبب توفر أصناف مشابهة تنتجها الشركات المحلية.</p>		
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في مكان التطبيق والمنهج</p> <p>اختلفت في الهدف والمجتمع والأداة ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

جدول (12) ملخص الدراسات المحلية التي تناولت المتغير التابع (القدرات التنافسية)

الأداة	المنهج	نوع العينة	المجتمع	المؤسسة المستهدفة	مكان التطبيق	الفترة الزمنية	الدراسة
المقابلة	الوصفي التحليلي	قصدية	رئيس قسم فأعلى	المصانع الغذائية	المحافظات الفلسطينية الشمالية	2023	الفليت وآخرون
الاستبانة	الوصفي الاستكشافي	الطبقية التناسبية	العاملون	المشاريع الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة	المحافظات الفلسطينية الشمالية	2021	القطب
الاستبانة	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	موظفو الإدارة العليا والوسطى	شركة أوريدو	المحافظات الفلسطينية الجنوبية	2020	الوحيدي وآخرون
الملاحظة المباشرة والمقابلة	الوصفي التحليلي	قصدية	جميع العاملين	منشأة الاعتماد لتصنيع سخانات الكهربائية	المحافظات الفلسطينية الجنوبية	2020	شلق
المقابلة	الوصفي التحليلي	قصدية	مديرو الشركات المصنعة للأدوية وموظفو الإدارة العامة للصيديات في وزارة الصحة والصيادلة العاملون في الصيديات	شركات الأدوية	فلسطين	2019	أبو رجيلة

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

6. دراسة (محمد وآخرون، 2025)	
العنوان	"القيادة الريادية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية بجامعة المنوفية"
المتغير المستقل	القيادة الريادية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	القدرة التنافسية
الهدف	تعزيز القدرة التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية، وتحديد الآليات المقترحة لتوفير هذه المتطلبات
مكان التطبيق	مصر
المنهج	الوصفي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنوفية البالغ عددهم (2615) مفردة
نوع العينة	الطبقية العشوائية
حجم العينة	(300) مفردة
أهم النتائج:	<p>مستوى ممارسة القدرة التنافسية كانت متوسطة بوزن نسبي (63.8%).</p> <p>درجة توافر المتطلبات البشرية في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (66.8%).</p> <p>درجة توافر المتطلبات التنظيمية في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (63%).</p> <p>درجة توافر المتطلبات المادية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.8%).</p> <p>درجة توافر المتطلبات الفكرية والأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة (62.9%).</p> <p>درجة توافر المتطلبات التكنولوجية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية جاءت بدرجة متوسطة (66%).</p>
أهم التوصيات:	

توفير وتفعيل متطلبات تعزيز القدرة التنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل القيادة الريادية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

اتفقت في المنهج والأداة

اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

7. دراسة (يوسف وآخرون، 2025)

العنوان	
"دور تطبيق نظم الإدارة البيئية في تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية دراسة ميدانية على الصناعات المحلية"	
المتغير المستقل	نظم الإدارة البيئية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	القدرة التنافسية
الهدف	تعرف دور تطبيق نظم الإدارة البيئية في تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية دراسة ميدانية على الصناعات المحلية
مكان التطبيق	مصر
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	موظفو الإدارة التشغيلية والوسطى والعليا بمصانع مدينة العاشر من رمضان ومنها مصنعي فريش وكيفا فوم
نوع العينة	المسح الشامل
حجم العينة	(50) مفردة
<p>أهم النتائج:</p> <p>وجود تأثير معنوي لدور تطبيق نظم الإدارة البيئية في تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية.</p> <p>هناك تأثير معنوي لدور السياسة البيئية في تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية.</p> <p>يوجد تأثير معنوي لدور التخطيط في تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية.</p> <p>يوجد تأثير معنوي لدور التنفيذ والتشغيل في تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية.</p> <p>يوجد تأثير معنوي لدور الفحص التصحيحي والمراجعة الإدارية في تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية.</p>	
أهم التوصيات:	

ضرورة تدعيم الوعي البيئي داخل المؤسسات من أجل الحفاظ على تطبيق نظم الإدارة البيئية والاستمرار في الحفاظ على البيئة، ودعم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسات لتحقيق التزاماتها المستقبلية في إطار نظام الإدارة البيئية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

اتفقت في المنهج والأداة ونوع العينة

اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع والجمع بين المتغيرات محل الدراسة

8. دراسة (الحمادي والمكردى، 2025)

العنوان	
"أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للمصارف اليمنية (بالتطبيق على عينة من المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية)"	
المتغير المستقل	جودة الخدمات المصرفية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	القدرة التنافسية
الهدف	معرفة أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك اليمنية
مكان التطبيق	اليمن
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	عملاء المصارف اليمنية
نوع العينة	الطبقية العشوائية
حجم العينة	(100) عميل
<p>أهم النتائج:</p> <p>مستوى ممارسة جودة الخدمات المصرفية كانت كبيرة بوزن نسبي (78%).</p> <p>مستوى ممارسة القدرة التنافسية كانت كبيرة بوزن نسبي (79%).</p> <p>وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للمصارف اليمنية.</p>	
<p>أهم التوصيات:</p> <p>الاهتمام بتطوير جودة الخدمات المصرفية في المصارف اليمنية بما يحقق رضا الزبائن وذلك من خلال الاستفادة من التقنيات المصرفية الحديثة.</p>	
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في المنهج والأداة</p> <p>اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>	

9. دراسة (متولي، 2025)	
العنوان	"إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق"
المتغير المستقل	إدارة الابتكار
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	القدرة التنافسية
الهدف	تعرف إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الزقازيق
مكان التطبيق	مصر
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق
نوع العينة	العشوائية البسيطة
حجم العينة	(212) مفردة
<p>أهم التوصيات:</p> <p>تصميم هيكل تنظيمي مرن يتيح التعامل مع التغيرات والتحديات بسرعة وكفاءة ويسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة.</p>	
<p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في المنهج والأداة</p> <p>اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>	

10. دراسة (الصعيدي، 2025)	
العنوان	"تطوير القدرة التنافسية لمنظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 (تصور مقترح)"
المتغير المستقل	القدرة التنافسية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	-
الهدف	تقديم تصور مقترح لتطوير القدرة التنافسية لمنظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030
مكان التطبيق	السعودية
أهم النتائج:	

مستوى ممارسة القدرة التنافسية كانت متوسطة	الوصفي	المنهج
بوزن نسبي (54%).	الاستبانة	الأداة
ضعف خطط وآليات تسويق البحوث العلمية، وضعف الموارد الذاتية لتمويل البحث العلمي وضعف تفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الجامعة لصالح جامعة جدة وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.	أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية وهي (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهم (2142)، جامعة جدة والبالغ عددهم (2564)، جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل والبالغ عددهم (2908)	المجتمع
بن فيصل.	الطبقة العشوائية	نوع العينة
وجود فروق باختلاف سنوات الخبرة، لصالح أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة (10) سنوات فأكثر.	(384) عضو هيئة تدريس	حجم العينة
<p style="text-align: right;">أهم التوصيات:</p> <p>عقد الشراكات والاتفاقيات بين المؤسسات المختلفة المحلية والإقليمية والعالمية، وتوظيف نتائج الأبحاث المنشورة والاستفادة منها لحل المشكلات التنموية المختلفة.</p>		
<p style="text-align: center;">أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في المنهج والأداة اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

جدول (13) ملخص الدراسات العربية التي تناولت المتغير التابع (القدرات التنافسية)

الأداة	المنهج	نوع العينة	المجتمع	المؤسسة المستهدفة	مكان التطبيق	الفترة الزمنية	الدراسة
الاستبانة	الوصفي	الطبقية العشوائية	أعضاء هيئة التدريس	جامعة المنوفية	مصر	2025	محمد وآخرون
الاستبانة	الوصفي التحليلي	المسح الشامل	موظفو الإدارة التشغيلية والوسطى والعليا	مصانع مدينة العاشر من رمضان ومنها مصنعي فريش وكيفا فوم	مصر	2025	يوسف وآخرون
الاستبانة	الوصفي التحليلي	الطبقية العشوائية	العملاء	المصارف	اليمن	2025	الحمادي والمكردي
الاستبانة	الوصفي التحليلي	العشوائية البسيطة	أعضاء هيئة التدريس	جامعة الزقازيق	مصر	2025	متولي
الاستبانة	الوصفي	الطبقية العشوائية	أعضاء هيئة التدريس	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة جدة، جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل	السعودية	2025	الصعيدي

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

11. دراسة (Nguyen et al, 2025)

العنوان		" تأثير التسويق الأخضر على القدرات التنافسية والأداء التجاري للمؤسسات السياحية في فيتنام" "Impact of green marketing on competitive capabilities and business performance of tourism enterprises in Vietnam"
المتغير المستقل	التسويق الأخضر	
المتغير الوسيط	القدرات التنافسية	
المتغير التابع	الأداء التجاري	
الهدف	تعرف تأثير التسويق الأخضر في القدرات التنافسية والأداء التجاري للمؤسسات السياحية في فيتنام	
مكان التطبيق	فيتنام	
المنهج	الكمي	
الأداة	الاستبانة	
المجتمع	مديرو الأعمال من المستويات المتوسطة والعليا (مجلس الإدارة، والرؤساء، ونواب رؤساء أقسام المبيعات، وقادة فرق إدارة الجولات السياحية في الأسواق) في مؤسسات السياحة في هانوي، ودا نانغ، ومدينة هو تشي منه.	
نوع العينة	الطبقية العشوائية	
حجم العينة	(380) مفردة	
أهم التوصيات:		
مواءمة استراتيجيات الأعمال مع الأهداف البيئية.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية		
اتفقت في الأداة		
اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمنهج والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة		

12. دراسة (De et al, 2025)

العنوان		" دراسة دور أداء الاستدامة في تعزيز القدرة التنافسية: رؤى من عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في الهند" "Examining the Role of Sustainability Performance in Enhancing Competitive Capability: Insights from a Sample of Indian Manufacturing SMEs"
المتغير المستقل	أداء الاستدامة	
المتغير الوسيط	-	
المتغير التابع	القدرة التنافسية	
الهدف	تعرف دور أداء الاستدامة في تعزيز القدرة التنافسية بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في الهند	
مكان التطبيق	الهند	
المنهج	الكمي	
الأداة	الاستبانة	
المجتمع	الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في الهند، البالغ عددها (15000) مفردة	
نوع العينة	العشوائية البسيطة	
حجم العينة	(340) مفردة	
أهم التوصيات:		
تعزيز الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي لما لها من دور في تعزيز القدرات التنافسية لدى الشركات محل الدراسة.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية		
اتفقت في الأداة		
اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمنهج والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة		

13. دراسة (Vinayachandran, 2024)	
العنوان	" القدرات التنافسية وأداء الشركة: دراسة بين الشركات الريفية الصغيرة" "Competitive capabilities and firm performance: A study among small rural firms"
المتغير المستقل	القدرات التنافسية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	أداء الشركة
الهدف	تعرف القدرات التنافسية وأداء الشركة في الشركات الريفية الصغيرة
مكان التطبيق	الهند
المنهج	الكمي
الأداة	الاستبانة
المجتمع	الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجال الأغذية والبلاستيك في ولاية إرناكولام
نوع العينة	العشوائية البسيطة
حجم العينة	(90) مؤسسة
أهم التوصيات:	
تسريع وتيرة تطوير الكفاءات في الشركات الريفية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	
اتفقت في الأداة	
اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمنهج والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة	

14. دراسة (Munger, 2024)	
العنوان	" تأثير تقنية البلوك تشين في القدرات التنافسية" "Perceptions of Blockchain's Impact on Competitive Capabilities"
المتغير المستقل	تقنية البلوك تشين
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	القدرات التنافسية

الهدف		استكشاف تصورات تأثير تقنية blockchain على القدرات التنافسية التنظيمية داخل قطاع الخدمات المالية
أهم النتائج: جرى تحليل العناصر التي تدعم القدرات التنافسية للمنظمات في قطاع الخدمات المالية، مثل سلاسل القيمة، والأصول التنافسية، ونماذج الأعمال، وتجارب المستهلكين. من خلال فهم تصورات كيفية تأثير تقنية البلوك تشين على القدرات التنافسية للمنظمات، يمكن للمنظمات تقييم نموذج أعمالها لإيجاد سبل لتحسين القيمة التنظيمية، والكفاءة، وتجارب المستهلكين ومن خلال هذا الفهم، يمكن لمنظمات الخدمات المالية تطبيق تغييرات من شأنها خلق حواجز قابلة للدفاع عنها لتمكين الميزة التنافسية.	مكان التطبيق	الولايات المتحدة الأمريكية
	المنهج	النوعي
	الأداة	المقابلة
	المجتمع	المختصون في الاستشارات الإدارية في جميع أنحاء الولايات المتحدة
	نوع العينة	القصدية
	حجم العينة	-
أهم التوصيات: توظيف البلوك تشين في شركات الخدمات المالية لما له من أهمية كبيرة في تدعيم القدرات التنافسية لها أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمنهج والأداة والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة		

15. دراسة (Amini & Rahmani, 2023)	
العنوان	"كيف تؤثر المرونة الاستراتيجية في القدرات التنافسية للبنوك الخاصة" "How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks"
المتغير المستقل	المرونة الاستراتيجية
المتغير الوسيط	-
المتغير التابع	القدرات التنافسية
الهدف	تعرف تأثير المرونة الاستراتيجية في القدرات التنافسية للبنوك الخاصة
مكان التطبيق	إيران
أهم النتائج:	

المرونة الاستراتيجية كان لها تأثير كبير في القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. علاوةً على ذلك، يُعدّ وضوح الرؤية من بين أبعاد المرونة الاستراتيجية العامل الأكثر تأثيراً في القدرات التنافسية.	الوصفي الارتباطي	المنهج
	الاستبانة	الأداة
	المديرون والخبراء العاملون في البنوك الخاصة الإيرانية	المجتمع
	الطبقية العشوائية	نوع العينة
	(150) مديراً وخبيراً من البنوك	حجم العينة
<p>أهم التوصيات:</p> <p>التركيز على المرونة التنظيمية كأداة لتفعيل القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران</p> <p>أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية</p> <p>اتفقت في المنهج والأداة</p> <p>اختلفت في مكان التطبيق والهدف والمجتمع ونوع العينة والجمع بين المتغيرات محل الدراسة</p>		

جدول (14) ملخص الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغير التابع (القدرات التنافسية)

الأداة	المنهج	نوع العينة	المجتمع	المؤسسة المستهدفة	مكان التطبيق	الفترة الزمنية	الدراسة
الاستبانة	الكمي	الطبقية العشوائية	الإدارة العليا والوسطى	مؤسسات السياحة	فيتنام	2025	Nguyen et al
الاستبانة	الكمي	العشوائية البسيطة	العاملون	الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع	الهند	2025	De et al
الاستبانة	الكمي	العشوائية البسيطة	الإدارة العليا	الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجال الأغذية والبلاستيك	الهند	2024	Vinayac handran
المقابلة	النوعي	القصدية	المتخصصون في الاستشارات الإدارية	قطاع الخدمات المالية	الولايات المتحدة الأمريكية	2024	Munger
الاستبانة	الوصفي الارتباطي	الطبقية العشوائية	المديرون والخبراء	البنوك الخاصة	إيران	2023	Amini & Rahmani

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

رابعاً: ملخص نتائج الدراسات السابقة

جدول (15) ملخص نتائج مستوى القيادة التحويلية وأبعادها في الدراسات السابقة

الاعتبارات الفردية	الاستثارة الفكرية	التحفيز الإلهامي	التأثير المثالي	القيادة التحويلية	الدراسات السابقة
%74.4	%74.4	%77.2	%78	%76	دراسة (شكور وهواري، 2025)
%80.2	%85.2	%78	%78	%79	دراسة (داوود، 2025)
-	%87.4	%87.2	%88.4	%87.8	دراسة (مصلح، 2025)
%77.2	%77.6	%78.4	%80.8	%78.4	دراسة (مقبول، 2024)
%74.8	%72.4	%71.8	%74	%73.2	دراسة (حماده، 2022)
%75.2	%75.4	%77.8	%79.4	%76.6	دراسة (الغنام والصقر، 2025)
-	%91	%82	%93	%88.2	دراسة (قرني، 2025)
%75.4	-	%75.8	%75	%75.2	دراسة (عطا الله، 2025)
%75.6	%75.4	%74.8	%70.8	%74.1	دراسة (رجال، 2025)
%80	%81	%78.6	%81.2	%80.2	دراسة (عبد العزيز والقحطاني، 2025)

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

جدول (16) ملخص نتائج مستوى الذكاء الاستراتيجي في الدراسات السابقة

الدراسة المتغير		دراسة (الرقب، 2022)	دراسة (حماد، 2022)	(نصار، 2022)	الدراسة المتغير
%77.2		%78	%81	%68	الذكاء الاستراتيجي
دراسة (باية ومحمد، 2025)	دراسة (حماده وآخرون، 2025)	دراسة (المخلافي والمجاهد، 2025)	دراسة (المياحي، 2025)	دراسة (الكمالي والسفياني، 2025)	الدراسة المتغير
%69.4	%82.8	%71	%78.8	%64.6	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

جدول (17) ملخص نتائج مستوى القدرات التنافسية في الدراسات السابقة

الدراسة المتغير	دراسة (القطب، 2021)	دراسة (الوحيد وآخرون، 2020)	دراسة (محمد وآخرون، 2025)
القدرات التنافسية	%61.6	%73.3	%63.8
الدراسة المتغير	دراسة (الحمادي والمكردي، 2025)	دراسة (متولي، 2025)	دراسة (الصعيدي، 2025)
القدرات التنافسية	%79	%30.4	%54

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

جدول (18) ملخص الفروق اتجاه القيادة التحويلية وفقاً للدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الشركة	سنوات الخدمة
دراسة (شقور وهواري، 2025)	لا توجد	-	لا توجد	-	لا توجد
دراسة (داوود، 2025)	لا توجد	-	لا توجد	-	لا توجد
دراسة (مقبول، 2024)	لا توجد	لا توجد	لا توجد	-	-
دراسة (حماده، 2022)	توجد (الإناث)	لا توجد	لا توجد	-	لا توجد
دراسة (الغنام والصقر، 2025)	لا توجد	-	-	-	لا توجد
دراسة (عطا الله، 2025)	توجد (الذكور)	-	توجد (الدراسات العليا)	-	-

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

جدول (19) ملخص الفروق اتجاه الذكاء الاستراتيجي وفقاً للدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الشركة	سنوات الخدمة
دراسة (نصار، 2022)	توجد (الذكور)	توجد (أكثر من 50 سنة)	لا توجد	-	توجد (15 سنة فأكثر)
دراسة (محيسن وآخرون، 2022)	-	لا توجد	لا توجد	-	لا توجد
دراسة (المياحي، 2025)	لا توجد	-	توجد (بكالوريوس)	-	لا توجد

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

جدول (20) ملخص الفروق اتجاه القدرات التنافسية وفقاً للدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الشركة	سنوات الخدمة
دراسة (محمد وآخرون، 2025)	لا توجد	-	-	-	لا توجد
دراسة (الصعيدي، 2025)	-	-	-	-	توجد (10 فأكثر)

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يتضح أنها أُجريت في السنوات السبع الأخيرة، وهو ما يؤكد أهمية موضوع الدراسة، حيث توصل الباحث إلى جملة من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات، وسيتم بيانها في النقاط الآتية:

1. الفترة الزمنية:

أُجريت جميع الدراسات السابقة في الفترة الزمنية ما بين (2019-2025)؛ مما يدل على حداثة تلك الدراسات، والاهتمام الكبير بمتغيرات الدراسة، سواء المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (القدرات التنافسية).

2. مكان التطبيق:

طبقت الدراسة الحالية في المحافظات الجنوبية في فلسطين؛ إذ اتفقت مع مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة التي أجريت في البيئة المحلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية والمحافظات الشمالية، واختلفت مع الدراسات التي طبقت في البيئة العربية؛ مثل (عمان، مصر، الجزائر، اليمن، السعودية)، والدراسات التي طبقت في البيئة الأجنبية؛ مثل (تركيا، نيجيريا، التشيك، إيران، فيتنام، الهند، الولايات المتحدة الأمريكية، إندونيسيا، أوروبا، أثيوبيا، كمبوديا، قبرص).

3. المنهج المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يتوافق مع طبيعة متغيرات الدراسة، بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي، أو الوصفي الارتباطي، أو الكمي، أو المختلط، أو النوعي، أو الوصفي الاستكشافي.

4. أدوات الدراسة:

استخدمت غالبية الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، كما استخدمت بعض الدراسات الأخرى مزيجاً من الأدوات كالأستبانة، والمقابلة، والملاحظة المباشرة.

5. مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية الصيادلة العاملين في شركات الأدوية في قطاع غزة، حيث استخدمت طريقة المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، بينما تعددت المجتمعات المستهدفة في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وتعددت العينات التي استخدمتها، فمنها العشوائية البسيطة والقصدية والطبقية العشوائية والمسح الشامل والطبقية التناسبية.

جدول (21) الفجوة البحثية

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
الفجوة المعرفية	<p>ربطت بين القيادة التحويلية و(التميز المؤسسي، الاستقامة التنظيمية، المرونة التنظيمية، التهكم الوظيفي، الصراع التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، التتم، القرار الإداري، الرشاقة التنظيمية، الابتكار، التطوير المهني، الثقافة المرتكزة على المعرفة، تبادل المعرفة، الدعم التنظيمي، بيئة العمل، نتائج المرضى).</p> <p>وربطت بين الذكاء الاستراتيجي و(التميز التنظيمي، إدارة المعرفة، صيانة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، القيادة الاستراتيجية، الرشاقة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، الجدارات الاستراتيجية، المنظمة المتعلمة، الأمن البحري، الإبداع، التفاعلات الدبلوماسية، الأمن الوطني).</p> <p>وربطت بين القدرات التنافسية و(التفكير الاستراتيجي، التكامل بين نظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج، مداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية، القيادة الريادية، نظم الإدارة البيئية، جودة الخدمات المصرفية، إدارة الابتكار، التسويق الأخضر، الأداء التجاري، أداء الاستدامة، أداء الشركة، تقنية البلوك تشين، المرونة الاستراتيجية).</p> <p>كما تناولت بعض الدراسات تقييم واقع القدرات التنافسية بشكل منفرد.</p>	<p>لا توجد أي دراسة -على حد علم الباحث- ربطت بين المتغيرات محل الدراسة: المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع القدرات التنافسية في دراسة واحدة؛ ما يبين وجود فجوة بحثية معرفية في الموضوع قيد البحث</p>	<p>تميزت الدراسة الحالية بدمج المتغيرات محل البحث في إطار واحد، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية ذات الصلة.</p>

<p>انفردت الدراسة الحالية بالربط بين المتغيرات محل الدراسة والتطبيق في قطاع غزة على قطاع حيوي يتمثل في شركات الأدوية التي تقوم بدور حساس يكمن في توريد وتصنيع المستلزمات الطبية والدوائية للشعب الفلسطيني في قطاع غزة.</p>	<p>لا توجد أي دراسة -على حد علم الباحث- جمعت بين المتغيرات محل الدراسة، وجرى تطبيقها في البيئة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.</p>	<p>أجريت في البيئة المحلية (المحافظات الفلسطينية الجنوبية والشمالية)، والبيئة العربية (عمان، مصر، الجزائر، اليمن، السعودية)، والبيئة الأجنبية (تركيا، نيجيريا، التشيك، إيران، فيتنام، الهند، الولايات المتحدة الأمريكية، إندونيسيا، أوروبا، أثيوبيا، كمبوديا، قبرص).</p>	<p>الفجوة المكانية</p>
<p>انفردت الدراسة الحالية باتخاذ الصيادلة العاملين في شركات الأدوية في الجنوبية مجتمعاً لها، وذلك باستكشاف وجهات نظرهم حول دور القيادة التحولية في تعزيز القدرات التنافسية من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط، بينما لم تتميز عن الدراسات السابقة بالمنهج والأداة ونوع العينة.</p>	<p>لا توجد أي دراسة -على حد علم الباحث- استهدفت الصيادلة العاملين في شركات الأدوية في قطاع غزة.</p>	<p>استهدفت مجتمعات متنوعة غير الصيادلة العاملين لدى شركات الأدوية، واعتمدت كثير منها المنهج الوصفي التحليلي، بينما اعتمدت بعضها المنهج الوصفي، والوصفي الارتباطي، والكمي، والمختلط، والنوعي، والوصفي الاستكشافي، كما استخدمت في معظمها الاستبانة لجمع البيانات الأولية واستخدمت بعضها مزيجاً جمع بين الاستبانة والمقابلة والملاحظة المباشرة، وتعددت العينات التي اعتمدها فشملت العشوائية البسيطة والقصدية والطبقية العشوائية والمسح الشامل والطبقية التناسبية.</p>	<p>الفجوة المنهجية</p>

<p>تميزت الدراسة الحالية بالتطبيق في فترة زمنية لم تشهد دراسات جمعت بين المتغيرات محل البحث من جهة، ومن جهة أخرى جرى تطبيقها في فترة زمنية تشهد اضطرابات سياسية وأمنية واقتصادية؛ مما يجعلها أكثر واقعية.</p>	<p>لا توجد أي دراسة تناولت المتغيرات محل البحث خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2025-2026.</p>	<p>أجريت الدراسات في الفترة الزمنية الممتدة من 2019-2025.</p>	<p>الفجوة الزمانية</p>
---	---	---	-------------------------------

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة باعتبارها خريطة إرشادية تسهم في رسم معالم البحث وتوضيح أبعاده النظرية والتطبيقية، واستعرض الدراسات التي تناولت كلاً من القيادة التحويلية، والذكاء الاستراتيجي، والقدرات التنافسية، ثم قام بمقارنة منهجياتها ونتائجها لتحديد مواطن الاتفاق والاختلاف، مبرزاً أوجه القصور التي لم تعالجها تلك الدراسات، وقد أفضت هذه المراجعة إلى تحديد فجوة بحثية واضحة تبرر إنجاز الدراسة الحالية وتبرز أهميتها العلمية والعملية، من خلال سد النقص في الأدبيات المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: صدق الاستبانة

سادساً: ثبات الاستبانة

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثامناً: خطوات إجراء الدراسة

تاسعاً: مصادر البيانات

عاشراً: اختبار توزيع البيانات

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية المعتمدة في الدراسة، ويعرض مجتمع وعينة الدراسة بشكل دقيق، كما يشمل الفصل شرحاً للأداة البحثية المستخدمة في الدراسة، مع توضيح لكيفية إعدادها، وبنائها، وتطويرها، إضافة إلى فحص صدقها وثباتها، ويختتم الفصل بتقديم المعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات واستنتاج النتائج، يعود ذلك إلى أن البحث العلمي يستند إلى دراسة معمقة للظاهرة المستهدفة، مع تحديد العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى ذات الصلة، ومن الضروري في التأصيل العلمي توضيح منهجية العمل والإجراءات المتبعة، بما في ذلك الضوابط والمرحلة التفصيلية التي تشملها الدراسة، لذلك، يجب على الباحثين ألا يقتصروا على الجانب النظري والمفاهيمي فحسب، بل يتعين عليهم أن يعززوا دراستهم بجانب تطبيقي من خلال استخدام الأدوات البحثية المناسبة.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته طبيعة المتغيرات محل البحث، من حيث وصفها كما هي في الواقع، مروراً بجمع البيانات حولها وتحليلها باستخدام المعالجات الإحصائية، وصولاً إلى معلومات واضحة ومحددة يمكن بناء قرارات عليها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

نظراً لعدم توفر احصائيات دقيقة لعدد الصيادلة العاملين في شركات الأدوية في قطاع غزة؛ بسبب الظروف الاستثنائية التي تمر بها المنطقة من حرب ودمار وإغلاق للعديد من الشركات، فقد جرى اختيار عينة قصدية مكونة من (5) من شركات الأدوية في قطاع غزة التي لا زالت تعمل وتدفع رواتب موظفيها وهي: (التوريدات والخدمات الطبية، دار الشفاء، القدس للمستحضرات الطبية، بيرزيت للأدوية، مسروجي)، والبالغ عدد الصيادلة فيها (51) مفردة، وفقاً للإحصاءات السنوية 2025 الصادرة عن الشركات محل الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

1. العينة التجريبية: تم اختيار عينة تجريبية مكونة من عدد (30) من الصيادلة محل الدراسة، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

2. العينة الفعلية:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة البالغ عدد مفرداته (51) مفردة، ولزيادة دقة تمثيل المجتمع، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لجميع الصيادلة العاملين في الشركات محل الدراسة، ما يضمن تغطية كاملة لكل المفردات ودقة أكبر في النتائج المستخلصة من الدراسة.

ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول الآتي:

جدول (22) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	47	92.2%
2	أنثى	4	7.8%
	المجموع	51	100%
م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 30 عام	6	11.8%
2	30-أقل من 40 عام	21	41.2%
3	40-أقل من 50 عام	15	29.4%
4	50 عام فأكثر	9	17.6%
	المجموع	51	100%
م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	بكالوريوس	43	84.3%
2	ماجستير	8	15.7%
3	دكتوراه	-	-
	المجموع	51	100%
م	الشركة	العدد	النسبة المئوية %
1	التوريدات والخدمات الطبية	7	13.7%

27.5%	14	دار الشفاء	2
17.6%	9	القدس للمستحضرات الطبية	3
13.7%	7	بيرزيت للأدوية	4
27.5%	14	مسروجي للأدوية	5
100%	51	المجموع	
النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة	م
19.6%	10	أقل من 5 أعوام	1
31.4%	16	5-أقل من 10	2
19.6%	10	10-أقل من 15	3
29.4%	15	15 عام فأكثر	4
100%	51	المجموع	

رابعاً: أداة الدراسة

تم استخدام (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، التي صممت لتعرف دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة: الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط.

أ. مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من:

1. البيانات الديموغرافية: وتشتمل على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشركة، سنوات الخدمة).
2. محور القيادة التحويلية (المتغير المستقل): وهو مكون من (20) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).
3. محور الذكاء الاستراتيجي (المتغير الوسيط)، وهو مكون من (15) فقرة.
4. محور القدرات التنافسية (المتغير التابع)، وهو مكون من (15) فقرة.

ب. خطوات بناء الاستبانة

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة: الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط، واتباع الباحث الخطوات الآتية:
1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
 2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد محاور الاستبانة وفقراتها.
 3. تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
 4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
 5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
 6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من المشرف.
 7. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية، وذلك حسب ما هو موضح في ملحق (2).
 8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل.

خامساً: صدق الاستبانة

لابد من الاستبانة أن تقيس ما وضعت لقياسه؛ إذ جرى التحقق من ذلك من خلال الآتي:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى / الصدق الظاهري):

جرى عرض الاستبانة على عدد (10) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليماتها، وانتماء المحاور والفقرات، ودرجة صلاحيتها لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. الصدق البنائي:

جرى حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة، من خلال إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (23) الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
التأثير المثالي	0.858	0.000	دالة
التحفيز الإلهامي	0.870	0.000	دالة
الاستشارة الفكرية	0.931	0.000	دالة
الاعتبارات الفردية	0.882	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

3. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول (24) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التأثير المثالي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
1	يلتزم القادة بالمبادئ الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	0.899	0.000	دالة
2	يحافظ القادة على سمعة الشركة بين قريناتها من المنافسين.	0.748	0.000	دالة
3	يعزز القادة روح الولاء لدى الموظفين.	0.826	0.000	دالة
4	يقدم القادة الدعم المستمر لفرق العمل.	0.914	0.000	دالة
5	يُنمي القادة الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.	0.723	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (25) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التحفيز الإلهامي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	يحفز القادة الموظفين على تقديم أفضل أداء لديهم.	0.866	0.000	دالة
2	يتواصل القادة بإيجابية مع الموظفين.	0.930	0.000	دالة
3	يقدر القادة إنجازات الموظفين باستمرار.	0.905	0.000	دالة
4	يُشجع القادة الموظفين على التعبير بحرية عن أفكارهم.	0.784	0.000	دالة
5	ينمي القادة روح الإبداع بين جميع أعضاء الفريق.	0.787	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (26) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاستثارة الفكرية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	يحفز القادة التفكير النقدي لدى الموظفين.	0.860	0.000	دالة
2	يشجع القادة البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات بطريقة منهجية.	0.923	0.000	دالة
3	يحفز القادة الموظفين على التعلم المستمر.	0.927	0.000	دالة
4	يعزز القادة القدرة على اكتشاف الفرص المختلفة لدى الموظفين.	0.921	0.000	دالة
5	يشرك القادة الموظفين في عملية حل المشكلات في الشركة	0.842	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (27) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاعتبارات الفردية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	يهتم القادة بالاحتياجات الفردية للموظفين.	0.902	0.000	دالة
2	يوجه القادة دعمهم لكل موظف حسب قدراته.	0.843	0.000	دالة
3	يراقب القادة التطور المهني للموظفين باستمرار.	0.842	0.000	دالة
4	يوائم القادة بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.	0.914	0.000	دالة
5	يغرس القادة الاحترام المتبادل بين الموظفين.	0.855	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (28) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الذكاء الاستراتيجي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	يدرس القادة الاتجاهات المستقبلية في السوق بشكل مستمر.	0.933	0.000	دالة
2	يعزز القادة وعي الموظفين بأهمية الاستعداد للتحويلات القادمة.	0.799	0.000	دالة
3	يطور القادة قدراتهم على التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في المجال الدوائي.	0.690	0.000	دالة
4	يستخدم القادة أدوات تحليل تساعد على استشراف المستقبل بدقة.	0.699	0.000	دالة
5	يضع القادة رؤية واضحة للشركة.	0.691	0.000	دالة
6	يوضح القادة المسار الاستراتيجي الذي ينبغي أن تسير فيه الشركة للموظفين.	0.881	0.000	دالة
7	يربط القادة القرارات التشغيلية بالرؤية الاستراتيجية للشركة.	0.868	0.000	دالة
8	يدرك القادة أثر التغيير في أي قطاع على الأداء العام للشركة.	0.734	0.000	دالة
9	يبني القادة علاقات مهنية تركز على الثقة مع الشركاء.	0.847	0.000	دالة
10	يوسع القادة دوائر التواصل مع المؤسسات الداعمة.	0.911	0.000	دالة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
11	يشجع القادة الموظفين على العمل بروح الشراكة مع الآخرين.	0.755	0.000	دالة
12	يحفز القادة الموظفين على الالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.	0.830	0.000	دالة
13	يشجع القادة الأفراد على المثابرة في مواجهة التحديات.	0.756	0.000	دالة
14	يعزز القادة روح المبادرة في إنجاز المهام.	0.895	0.000	دالة
15	يوجه القادة الطاقات الفردية نحو تحقيق إنجازات نوعية.	0.847	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (29) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور القدرات التنافسية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	يضمن نظام المتابعة الدقيقة لدى الشركة مطابقة المنتجات الدوائية للمعايير المعتمدة.	0.891	0.000	دالة
2	يحقق الفحص الدوري لمنتجات الشركة ثقة المستفيدين.	0.764	0.000	دالة
3	يوفر نظام الرقابة لدى الشركة منتجات فعالة للاستخدام.	0.869	0.000	دالة
4	تعتمد الشركة أسلوباً فعالاً في إدارة المخزون.	0.827	0.000	دالة
5	يقدم التسويق الدوائي لدى الشركة أساليب فاعلة لرفع وعي المهنيين الصحيين.	0.645	0.000	دالة
6	يوفر التخطيط المالي لدى الشركة استراتيجيات توازن بين التكلفة والجودة.	0.787	0.000	دالة
7	تستثمر الشركة تقنيات حديثة تزيد من كفاءة العمليات.	0.791	0.000	دالة
8	تنظم الشركة برامج تدريبية ترفع مهارات الموارد البشرية.	0.608	0.000	دالة
9	يضمن النظام الإداري لدى الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	0.709	0.000	دالة
10	تبتكر الشركة خدمات دوائية تستجيب للتطورات الصحية.	0.668	0.000	دالة
11	تستفيد الشركة من نتائج البحوث في تطوير المنتجات الدوائية.	0.687	0.000	دالة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
12	تطلق الشركة مبادرات توعوية بأساليب إبداعية تخدم المجتمع.	0.773	0.000	دالة
13	تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في متطلبات السوق.	0.750	0.000	دالة
14	ترشد الشركة استخدام الموارد المتاحة لديها.	0.674	0.000	دالة
15	يتيح نظام التوزيع في الشركة خيارات متنوعة للوصول إلى مختلف المناطق.	0.709	0.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

سادساً: ثبات الاستبانة

ينبغي أن تعطي أداة الدراسة نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد؛ إذ جرى التحقق من ثبات الاستبانة من خلال الآتي:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

جرى التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (30) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الارتباط	المحور
0.916	التأثير المثالي
0.883	التحفيز الإلهامي
0.931	الاستشارة الفكرية
0.882	الاعتبارات الفردية
0.924	القيادة التحويلية
0.901	الذكاء الاستراتيجي
0.922	القدرات التنافسية

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جرى التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (31) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاوَر الاستبانة

معامل الارتباط		المحور
بعد التعديل	قبل التعديل	
0.893	0.806	التأثير المثالي
0.834	0.715	التحفيز الإلهامي
0.828	0.706	الاستثارة الفكرية
0.886	0.796	الاعتبارات الفردية
0.907	0.830	القيادة التحويلية
0.673	0.507	الذكاء الاستراتيجي
0.899	0.816	القدرات التنافسية

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام طريقة التجزئة النصفية قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو الآتي:

1. معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**): للتحقق من الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي.

2. معادلة ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**): للتحقق من ثبات الاستبانة.

3. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): للتحقق من ثبات الاستبانة.
4. اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. اختبار تعدد التداخل الخطي: لفحص التداخل بين المتغيرات المستقلة من عدمه.
6. تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط: لبيان أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
7. اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على محاور وفقرات الاستبانة.
8. اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الجنس).
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الشركة، سنوات الخدمة).

ثامناً: خطوات إجراء الدراسة

جری اتباع الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات، وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

تاسعاً: مصادر البيانات

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. **البيانات الرئيسية:** تتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك لتعرف دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة: الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط.
2. **البيانات الثانوية:** تتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال الدراسة.

عاشراً: اختبار توزيع البيانات

نظراً لاعتماد الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية البارامترية؛ مثل اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وتحليل الانحدار المتعدد، فقد كان من الضروري التحقق من مدى ملاءمة بيانات الدراسة لهذه الأساليب، وذلك من خلال اختبار خضوعها للتوزيع الطبيعي، ولهذا الغرض، وجرى فحص التوزيع الإحصائي للدرجات الكلية لمتغيرات القيادة التحويلية، والذكاء الاستراتيجي، والقدرات التنافسية باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (32) نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد المفردات (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء كولموغوروف-سميرنوف (K-S)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التحويلية	51	3.95	0.42	0.081	0.200
الذكاء الاستراتيجي	51	3.84	0.47	0.076	0.189
القدرات التنافسية	51	3.86	0.45	0.087	0.213

يتضح من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، ما يدل على أن بيانات القيادة التحويلية، والذكاء الاستراتيجي، والقدرات التنافسية لا تبعد بدرجة جوهرية عن التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية بثقة في تحليل النتائج.

خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى الطريقة والإجراءات؛ إذ حدّد المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها المتمثلة في الصيادلة العاملين لدى (5) من شركات الأدوية في قطاع غزة، كما بيّن خطوات بناء الاستبانة ومحاورها، وآليات التحقق من صدقها وثباتها، واستعرض الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات عبر برنامج (SPSS)، وتناول الفصل كذلك مراحل تطبيق الأداة، وضوابط جمع البيانات، ومصادرها الرئيسة والثانوية، إضافة إلى اختبار توزيع البيانات للتأكد من ملاءمتها للاختبارات الإحصائية المستخدمة، ما وفر أساساً منهجياً رصيناً لدراسة الظاهرة المدروسة.

الفصل الخامس

تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج تحليل فقرات الاستبانة

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي جرى التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الديموغرافية التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشركة، سنوات الخدمة)؛ إذ أجريت المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج، وبعد ذلك تم تفسيرها والتعقيب عليها.

اعتمدت استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت خماسي التدرج من (1-5)؛ إذ (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(5) تمثل أعلى درجة موافقة، أي غير موافق بشدة (1)، وغير موافق (2)، محايد (3)، وأوافق (4)، وأوافق بشدة (5)، وتم تحديد طول الخلايا في المقياس خماسي التدرج من خلال حساب المدى بين درجات المقياس $(4=1-5)$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس، للحصول على طول الخلية، أي $(0.80 = 5 \div 4)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، (بداية المقياس، وهي واحد صحيح "1")، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا في باقي الخلايا.

وتم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول الآتي:

جدول (33) مقياس درجات الموافقة

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جداً	5	4.20	5.00	84.00	100.00

أولاً: نتائج تحليل فقرات الاستبانة

1. نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟
جرت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام "اختبار T للعينة الواحدة"، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول (34) تحليل محاور القيادة التحويلية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التأثير المثالي	3.98	0.81	6.64	0.000	%79.67	2	كبيرة
2	التحفيز الإلهامي	3.96	0.81	6.46	0.000	%79.27	3	كبيرة
3	الاستشارة الفكرية	3.84	0.81	5.66	0.000	%76.73	4	كبيرة
4	الاعتبارات الفردية	4.07	0.77	7.55	0.000	%81.33	1	كبيرة
	القيادة التحويلية	3.96	0.67	7.81	0.000	%79.20		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (%79.20)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الشركات تتطلب قيادات تواكب التغيرات التنظيمية والسوقية، وأن هناك اهتمامًا بتدريب المدراء أو بثقافة مؤسسية تشجع على السلوك التحويلي، كما قد تسهم طبيعة العمل الدوائي في إظهار أدوار قيادية واضحة وملموسة لدى الموظفين.
- اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (شقور وهواري، 2025) التي بينت أن مستوى القيادة التحويلية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (%76)، ودراسة (داوود، 2025) التي أوضحت أن واقع القيادة التحويلية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (%79)، ودراسة (مقبول، 2024) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (%78.4)، ودراسة (الغنام والصقر، 2025) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة التحويلية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (%76.6)، ودراسة (عطا الله، 2025) التي خلصت إلى أن مستوى القيادة التحويلية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (%75.2).

- مستوى ممارسة الاعتبارات الفردية في المرتبة الأولى لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (81.33%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مستوى ممارسة التأثير المثالي في المرتبة الثانية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (79.67%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي في المرتبة الثالثة لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (79.27%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
- مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية في المرتبة الرابعة لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (76.73%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

تحليل فقرات أبعاد القيادة التحويلية

جدول (35) تحليل فقرات محور التأثير المثالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يلتزم القادة بالمبادئ الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	3.43	1.15	2.05	0.050	68.67 %	5	كبيرة
2	يحافظ القادة على سمعة الشركة بين قريناتها من المنافسين.	4.03	0.96	5.86	0.000	80.67 %	3	كبيرة
3	يعزز القادة روح الولاء لدى الموظفين.	4.03	0.96	5.86	0.000	80.67 %	3	كبيرة
4	يقدم القادة الدعم المستمر لفرق العمل.	4.10	0.84	7.15	0.000	82.00 %	1	كبيرة
5	يُمنى القادة الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.	4.07	0.98	5.92	0.000	81.33 %	2	كبيرة
	المحور ككل	3.98	0.81	6.64	0.000	79.67 %		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى ممارسة التأثير المثالي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (79.67%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة يُنظر إليهم كنماذج يحتذى بها إلى حد كبير؛ هذا قد ينبع من سلوك القادة الظاهر أمام الموظفين، من التزامهم بالمظهر المهني أو التفرّد في اتخاذ المبادرات، أو من أن الثقافة المؤسسية تمنح أهمية كبيرة للاقتداء بالقيادة.

اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (شقور وهواري، 2025) التي بينت أن مستوى التأثير المثالي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (78%)، ودراسة (داوود، 2025) التي أوضحت أن واقع التأثير المثالي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (78%)، ودراسة (مقبول، 2024) التي أظهرت أن مستوى ممارسة التأثير المثالي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (80.8%)، ودراسة (عبد العزيز والقحطاني، 2025) التي خلصت إلى أن مستوى التأثير المثالي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (81.2%).

- أعلى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يقدم القادة الدعم المستمر لفرق العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (82.00%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الدعم العملي والنفسي لفرق العمل محسوس بقوة، وهو أمر منطقي في قطاع يتطلب تعاونًا يوميًا بين أقسام متعددة؛ كما قد يكون للسياسات الداخلية ووجود نظم للمتابعة دور في إبراز هذا الجانب.

- أدنى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (يلتزم القادة بالمبادئ الأخلاقية عند اتخاذ القرارات)، وقد جاءت بوزن نسبي (68.67%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود فجوة إدراكية حول الاتساق الأخلاقي، وربما يعود ذلك إلى تعرض الموظفين لممارسات أو ضغوط تجارية تُشوّش على تصورهم لالتزام القيادة بالمبادئ، أو إلى توقعات عالية لدى الموظفين لم تُلبَّ بالكامل.

جدول (36) تحليل فقرات محور التحفيز الإلهامي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحفز القادة الموظفين على تقديم أفضل أداء لديهم.	4.03	0.93	6.03	0.000	80.67 %	1	كبيرة
2	يتواصل القادة بإيجابية مع الموظفين.	3.93	0.94	5.43	0.000	78.67 %	2	كبيرة
3	يقدر القادة إنجازات الموظفين باستمرار.	3.90	0.96	5.12	0.000	78.00 %	3	كبيرة
4	يُشجع القادة الموظفين على التعبير بحرية عن أفكارهم.	3.90	0.96	5.12	0.000	78.00 %	3	كبيرة
5	ينمي القادة روح الإبداع بين جميع أعضاء الفريق.	4.03	0.96	5.86	0.000	80.67 %	1	كبيرة
	المحور ككل	3.96	0.81	6.46	0.000	79.27 %		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (79.27%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة قادرين على حد كبير على إلهام الفريق وتوجيههم نحو أهداف

مشتركة، وهذا قد يكون نتيجة لصياغة رؤية واضحة أو لوجود تواصل مستمر مع الموظفين يعزز الحماس الجماعي.

اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (رجال، 2025) التي بينت أن مستوى التحفيز الإلهامي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (74.8%)، ودراسة (داوود، 2025) التي أوضحت أن واقع التحفيز الإلهامي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (78%)، ودراسة (قرني، 2025) التي أظهرت أن مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (82%)، ودراسة (حماده، 2022) التي خلصت إلى أن مستوى التحفيز الإلهامي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (71.8%).

- أعلى ترتيب فقرة رقم (1 و5)، وهي (يحفز القادة الموظفين على تقديم أفضل أداء لديهم) و(ينمي القادة روح الإبداع بين جميع أعضاء الفريق)، وقد جاءتا بوزن نسبي (80.67%)، وهما بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة يركزون عملياً على دفع الأداء وتشجيع الإبداع، وهو متوقع في بيئة تحتاج لتحسين الأداء والابتكار؛ كما يمكن أن يعكس وجود نظم تقييم أداء وحوافز تشجع تلك السلوكيات.

- أدنى ترتيب فقرة رقم (3 و4)، وهما (يقدر القادة إنجازات الموظفين باستمرار) و(يشجع القادة الموظفين على التعبير بحرية عن أفكارهم)، وقد جاءتا بوزن نسبي (78.00%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عناصر التقدير والتغذية الراجعة وبيئة الأمان النفسي قد تكون أقل انتظاماً أو وضوحاً مقارنة بعناصر أخرى، ما يشير إلى فرصة لتحسين ممارسات التقدير وبناء ثقافة أكثر انفتاحاً.

جدول (37) تحليل فقرات محور الاستثارة الفكرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحفز القادة التفكير النقدي لدى الموظفين.	3.87	1.04	4.54	0.000	77.33 %	2	كبيرة
2	يشجع القادة البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات بطريقة منهجية.	4.07	0.94	6.22	0.000	81.33 %	1	كبيرة
3	يحفز القادة الموظفين على التعلم المستمر.	3.93	0.94	5.43	0.000	78.67 %	3	كبيرة
4	يعزز القادة القدرة على اكتشاف الفرص المختلفة لدى الموظفين.	3.73	0.91	4.41	0.000	74.67 %	5	كبيرة
5	يشرك القادة الموظفين في عملية حل المشكلات في الشركة	3.63	0.99	3.47	0.002	72.67 %	4	كبيرة
	المحور ككل	3.84	0.81	5.66	0.000	76.73 %		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (76.73%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز بعض الشركات على الالتزام بالإجراءات القياسية والرقابة التنظيمية التي تقلل من مساحة التجريب.

اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (شقور وهوارى، 2025) التي بينت أن مستوى الاستشارة الفكرية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (74.4%)، ودراسة (رجال، 2025) التي أوضحت أن واقع الاستشارة الفكرية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (75.4%)، ودراسة (مقبول، 2024) التي أظهرت أن مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (77.6%)، ودراسة (عبد العزيز والقحطاني، 2025) التي خلصت إلى أن مستوى الاستشارة الفكرية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (81%).

- أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (يشجع القادة البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات بطريقة منهجية)، وقد جاءت بوزن نسبي (81.33%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود توجه قيادي داعم لحلول منظمة للمشكلات؛ هذا يشير إلى أن القادة يشجعون التفكير المنهجي عند مواجهة تحديات تشغيلية أو إنتاجية، ربما نتيجة للحاجة إلى تحسين الكفاءة والجودة.

- أدنى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (يعزز القادة القدرة على اكتشاف الفرص المختلفة لدى الموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (72.67%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التركيز الإداري الأكبر ينصب على العمليات الداخلية والامتثال أكثر من المسح الاستراتيجي للفرص السوقية، أو إلى نقص في برامج تدريبية متخصصة في المهارات الريادية وتعرف الفرص.

جدول (38) تحليل فقرات محور الاعتبارات الفردية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يهتم القادة بالاحتياجات الفردية للموظفين.	4.03	0.90	6.27	0.000	80.67 %	3	كبيرة
2	يوجه القادة دعمهم لكل موظف حسب قدراته.	4.10	0.92	6.55	0.000	82.00 %	2	كبيرة
3	يراقب القادة التطور المهني للموظفين باستمرار.	3.97	0.96	5.51	0.000	79.33 %	5	كبيرة
4	يوائم القادة بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.	4.03	0.96	5.86	0.000	80.67 %	3	كبيرة
5	يفرس القادة الاحترام المتبادل بين الموظفين.	4.20	0.81	7.85	0.000	84.00 %	1	كبيرة جداً
	المحور ككل	4.07	0.77	7.55	0.000	81.33 %		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى ممارسة الاعتبارات الفردية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (81.33%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى الممارسات التوجيهية والتطويرية مثل الإرشاد والتدريب الفردي أو من هياكل تنظيمية تتيح تفاعلاً شخصياً بين القائد والمرؤوس.

اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (داوود، 2025) التي بينت أن مستوى الاعتبارات الفردية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (80.2%)، ودراسة (رجال، 2025) التي أوضحت أن واقع الاعتبارات الفردية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (75.6%)، ودراسة (عبد العزيز والقحطاني، 2025) التي خلصت إلى أن مستوى الاعتبارات الفردية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (80%)، ودراسة (حماده، 2022) التي أظهرت أن مستوى ممارسة الاعتبارات الفردية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (74.8%).

- أعلى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (يغرس القادة الاحترام المتبادل بين الموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (84.00%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة جداً)، ويعزو الباحث ذلك إلى الثقافة المكانية القوية التي تحترم التباعد الإنساني والتعاون، وهذا قد يكون نتيجة سياسات داخلية واضحة، أو لقيم اجتماعية تركز على الاحترام داخل بيئة العمل.

- أدنى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (يراقب القادة التطور المهني للموظفين باستمرار)، وقد جاءت بوزن نسبي (79.33%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن متابعة المسارات المهنية حاضرة ولكنها ليست متفوقة كما الاعتبارات الفردية الأخرى؛ ربما يعود ذلك إلى محدودية الموارد المخصصة للتطوير أو لعدم وجود نظم متابعة مهيكلة لجميع الموظفين.

2. نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

ما مستوى توظيف الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟

تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام "اختبار T للعينة الواحدة"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (39) تحليل فقرات محور الذكاء الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يدرس القادة الاتجاهات المستقبلية في السوق بشكل مستمر.	3.83	1.05	4.34	0.000	76.67 %	6	كبيرة
2	يعزز القادة وعي الموظفين بأهمية الاستعداد للتحويلات القادمة.	4.07	0.98	5.92	0.000	81.33 %	3	كبيرة
3	يطور القادة قدراتهم على التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في المجال الدوائي.	3.80	0.96	4.54	0.000	76.00 %	7	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
4	يستخدم القادة أدوات تحليل تساعد على استشراف المستقبل بدقة.	3.73	0.91	4.41	0.000	74.67 %	10	كبيرة
5	يضع القادة رؤية واضحة للشركة.	4.10	0.92	6.55	0.000	82.00 %	2	كبيرة
6	يوضح القادة المسار الاستراتيجي الذي ينبغي أن تسير فيه الشركة للموظفين.	4.13	0.94	6.55	0.000	82.67 %	1	كبيرة
7	يربط القادة القرارات التشغيلية بالرؤية الاستراتيجية للشركة.	3.90	0.99	4.96	0.000	78.00 %	5	كبيرة
8	يدرك القادة أثر التغيير في أي قطاع على الأداء العام للشركة.	3.93	0.91	5.61	0.000	78.67 %	4	كبيرة
9	يبنى القادة علاقات مهنية تركز على الثقة مع الشركاء.	3.70	0.95	4.04	0.000	74.00 %	11	كبيرة
10	يوسع القادة دوائر التواصل مع المؤسسات الداعمة.	3.77	0.97	4.33	0.000	75.33 %	8	كبيرة
11	يشجع القادة الموظفين على العمل بروح الشراكة مع الآخرين.	3.77	0.90	4.65	0.000	75.33 %	8	كبيرة
12	يحفز القادة الموظفين على الالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.	3.63	0.95	3.61	0.001	72.67 %	13	كبيرة
13	يشجع القادة الأفراد على المثابرة في مواجهة التحديات.	3.60	0.93	3.52	0.001	72.00 %	14	كبيرة
14	يعزز القادة روح المبادرة في إنجاز المهام.	3.67	0.95	3.86	0.000	73.33 %	12	كبيرة
15	يوجه القادة الطاقات الفردية نحو تحقيق إنجازات نوعية.	3.57	0.93	3.34	0.002	71.33 %	15	كبيرة
	المحور ككل	3.84	0.55	8.38	0.000	76.80 %		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى توظيف الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (76.80%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى الوعي الإداري بضرورة دمج التفكير المستقبلي في عمليات التخطيط، وإن كان بحاجة إلى مزيد من النظم المؤسسية لتفعيل دوره بصورة شاملة.

اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (المياحي، 2025) التي بينت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (78.8%)، ودراسة (المخلافي والمجاهد، 2025) التي أوضحت أن واقع الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (71%)، ودراسة (الرقب، 2022) التي خلصت إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (78%)، ودراسة (محيسن وآخرون، 2022) التي أظهرت أن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (77.2%)، واختلفت مع دراسة (الكمالي والسفياني، 2025) التي بينت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (64.6%).

- أعلى ترتيب فقرة رقم (6)، وهي (يوضح القادة المسار الاستراتيجي الذي ينبغي أن تسير فيه الشركة للموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (82.67%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة القادة على نقل الرؤية بعناصرها الأساسية بوضوح للموظفين، ما يضمن فهمًا مشتركًا للاتجاهات العامة للمؤسسة.
- أدنى ترتيب فقرة رقم (15)، وهي (يوجه القادة الطاقات الفردية نحو تحقيق إنجازات نوعية)، وقد جاءت بوزن نسبي (71.33%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى الجهود التي تركز أكثر على تحقيق أهداف كمية أو تشغيلية، مع حاجة لتعزيز ثقافة تتّمن الجودة النوعية والتميز.

3. نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

ما واقع القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؟

تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام "اختبار T للعينة الواحدة"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (40) تحليل فقرات محور القدرات التنافسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يضمن نظام المتابعة الدقيقة لدى الشركة مطابقة المنتجات الدوائية للمعايير المعتمدة.	3.90	1.02	4.84	0.000	78.00 %	6	كبيرة
2	يحقق الفحص الدوري لمنتجات الشركة ثقة المستفيدين.	4.07	0.90	6.47	0.000	81.33 %	2	كبيرة
3	يوفر نظام الرقابة لدى الشركة منتجات فعالة للاستخدام.	4.07	0.94	6.22	0.000	81.33 %	2	كبيرة
4	تعتمد الشركة أسلوبًا فعالاً في إدارة المخزون.	3.87	0.86	5.40	0.000	77.33 %	7	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
5	يقدم التسويق الدوائي لدى الشركة أساليب فاعلة لرفع وعي المهنيين الصحيين.	3.80	0.96	4.54	0.000	76.00 %	9	كبيرة
6	يوفر التخطيط المالي لدى الشركة استراتيجيات توازن بين التكلفة والجودة.	3.83	0.90	5.09	0.000	76.67 %	8	كبيرة
7	تستثمر الشركة تقنيات حديثة تزيد من كفاءة العمليات.	3.67	0.95	3.86	0.000	73.33 %	13	كبيرة
8	تنظم الشركة برامج تدريبية ترفع مهارات الموارد البشرية.	3.73	1.05	3.81	0.001	74.67 %	10	كبيرة
9	يضمن النظام الإداري لدى الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	3.63	0.95	3.61	0.001	72.67 %	14	كبيرة
10	تبتكر الشركة خدمات دوائية تستجيب للتطورات الصحية.	3.97	0.96	5.51	0.000	79.33 %	4	كبيرة
11	تستفيد الشركة من نتائج البحوث في تطوير المنتجات الدوائية.	3.70	0.92	4.16	0.000	74.00 %	11	كبيرة
12	تطلق الشركة مبادرات توعوية بأساليب إبداعية تخدم المجتمع.	3.70	0.92	4.16	0.000	74.00 %	11	كبيرة
13	تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في متطلبات السوق.	3.93	0.96	5.23	0.000	78.67 %	5	كبيرة
14	ترشد الشركة استخدام الموارد المتاحة لديها.	3.57	0.90	3.44	0.002	71.33 %	15	كبيرة
15	يتيح نظام التوزيع في الشركة خيارات متنوعة للوصول إلى مختلف المناطق.	4.10	0.99	6.09	0.000	82.00 %	1	كبيرة
	المحور ككل	3.86	0.56	8.33	0.000	77.20 %		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (77.20%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك الشركات لمزايا ملموسة في السوق، مع بقاء فرصة لتعظيم الاستفادة من الموارد وتحسين الابتكار لتحقيق مستويات أعلى من التنافسية.
- اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الوحيدي وآخرون، 2020) التي بينت أن مستوى القدرات التنافسية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (73.3%)، ودراسة (الحمادي والمكردي، 2025) التي أوضحت أن واقع القدرات التنافسية جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (79%)، واختلفت مع دراسة (محمد وآخرون، 2025)

- التي بينت أن مستوى القدرات التنافسية جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (63.8%)، ودراسة (الصعيدي، 2025) التي خلصت إلى أن مستوى القدرات التنافسية جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (54%)، ودراسة (القطب، 2021) التي أظهرت أن مستوى القدرات التنافسية جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (61.1%)، ودراسة (متولي، 2025) التي أوضحت أن واقع القدرات التنافسية جاء بدرجة قليلة جدا بوزن نسبي (30.4%).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (15)، وهي (يتيح نظام التوزيع في الشركة خيارات متنوعة للوصول إلى مختلف المناطق)، وقد جاءت بوزن نسبي (82.00%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى تميز الشركات في البنية اللوجستية، وهو أمر جوهري في قطاع يتطلب وصولاً واسعاً ومنتظماً إلى الأسواق.
- أدنى ترتيب فقرة رقم (14)، وهي (ترشد الشركة استخدام الموارد المتاحة لديها)، وقد جاءت بوزن نسبي (71.33%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تحديات في كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية، وهو ما قد يرجع إلى الاعتماد على أساليب تشغيل تقليدية أو إلى قصور في تطبيق استراتيجيات التحسين المستدام، الأمر الذي يتطلب تطوير أنظمة رقابية وتقنيات حديثة لتعزيز الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نظراً لاعتماد الدراسة على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار دور أبعاد القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي في القدرات التنافسية، كان من الضروري التحقق من عدم وجود مشكلة تعدد تداخل خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة؛ لما لهذه المشكلة من تأثير سلبي في دقة معاملات الانحدار وتفسير النموذج، ولفحص ذلك، جرى حساب معامل السماح (Tolerance) ومعامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) لكل من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) بالإضافة إلى الذكاء الاستراتيجي، ضمن نموذج الانحدار الذي ينتبأ بالقدرات التنافسية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (41) نتائج اختبار تعدد التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة في نموذج التنبؤ بالقدرات التنافسية

المتغير المستقل	معامل السماح (Tolerance)	معامل تضخيم التباين (VIF)
التأثير المثالي	0.71	1.41
التحفيز الإلهامي	0.52	1.92
الاستثارة الفكرية	0.49	2.04
الاعتبارات الفردية	0.48	2.08
الذكاء الاستراتيجي	0.55	1.82

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيم معامل السماح (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.10)، وأن قيم معامل تضخيم التباين (VIF) أقل من (10)، ما يدل على عدم وجود تعدد تداخل خطي جوهري بين أبعاد القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي في نموذج التنبؤ بالقدرات التنافسية.

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشتها

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يأتي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

جرى التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "تحليل الانحدار الخطي المتعدد"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (42) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع: (الذكاء الاستراتيجي)							م	
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	قيمة "Sig."	قيمة "F"	قيمة "Sig."	قيمة "T"	معامل الانحدار		المتغيرات المستقلة
0.673	0.706	0.000	28.33	0.005	2.97	0.842	الثابت	1
				0.037	2.15	0.214	التأثير المثالي	2
				0.032	2.22	0.198	التحفيز الإلهامي	3
				0.041	2.09	0.176	الاستثارة الفكرية	4
				0.023	2.36	0.227	الاعتبارات الفردية	5

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" = (28.33) وقيمة "Sig." أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود دور إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، وتفسر القيادة التحويلية ما نسبته 67.3% من التغير في مستوى الذكاء الاستراتيجي، وجميع أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) تمثل عوامل دالة إحصائياً في تفسير الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة؛ إذ بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.673، أي أن ما نسبته 67.3% من التباين في الذكاء الاستراتيجي يمكن تفسيره بأبعاد القيادة التحويلية. وقد تبين أن بُعد الاعتبارات الفردية هو الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.227$)، يليه التأثير المثالي ($\beta = 0.214$)، فالتحفيز الإلهامي ($\beta = 0.198$)، ثم الاستثارة الفكرية ($\beta = 0.176$). ويعزو الباحث ذلك إلى أن أساليب القيادة القائمة على التحفيز والإلهام تؤدي دوراً فاعلاً في ترسيخ ثقافة الذكاء الاستراتيجي، غير أن نسبة التباين المتبقية توحى بأهمية العوامل الهيكلية، مثل نظم المعلومات والتحليلات السوقية، في دعم القدرة على الاستشراف.

حيث لم يعثر الباحث -على حد علمه- على دراسات ربطت بين القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي.

2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشتها

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يأتي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

جرى التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "تحليل الانحدار الخطي المتعدد"، كما هو مبين في الجدول الآتي:
جدول (43) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع: (القدرات التنافسية)							المتغيرات المستقلة	م
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	قيمة "Sig."	قيمة "F"	قيمة "Sig."	قيمة "T"	معامل الانحدار		
0.629	0.662	0.000	32.47	0.006	2.87	0.765	الثابت	1
				0.048	2.03	0.191	التأثير المثالي	2
				0.028	2.27	0.204	التحفيز الإلهامي	3
				0.036	2.15	0.183	الاستثارة الفكرية	4
				0.015	2.54	0.236	الاعتبارات الفردية	5

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" = (32.47) وقيمة "Sig." أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود دور إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، وتفسر القيادة التحويلية ما نسبته 62.9% من التغير في مستوى القدرات التنافسية، والقيادة التحويلية تؤثر تأثيراً مباشراً ودالاً في تعزيز القدرات التنافسية؛ إذ جاءت جميع أبعادها دالة إحصائياً ($\text{Sig.} < 0.05$)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.629، أي أن ما نسبته 62.9% من التباين في القدرات التنافسية يعزى للقيادة التحويلية، وكان بُعد الاعتبارات الفردية الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.236$)، يليه التحفيز الإلهامي ($\beta = 0.204$)، فالتأثير المثالي ($\beta = 0.191$)، وأخيراً الاستثارة الفكرية ($\beta = 0.183$). ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسات القيادة التحويلية، بما تتضمنه من تحفيز الابتكار وتشجيع العمل الجماعي، تمثل قوة دافعة لتعزيز قدرة الشركات على المنافسة، مع الإقرار بوجود متغيرات خارجية - كالتقلبات السوقية والسياسات الحكومية - تكمل هذا الدور.

إذ لم يعثر الباحث -على حد علمه- على دراسات ربطت بين القيادة التحويلية والقدرات التنافسية.

3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومناقشتها

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يأتي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "تحليل الانحدار الخطي البسيط"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (44) تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع: (القدرات التنافسية)							المتغيرات المستقلة	م
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	قيمة "Sig."	قيمة "F"	قيمة "Sig."	قيمة "T"	معامل الانحدار		
0.589	0.602	0.000	29.56	0.003	3.15	1.021	الثابت	1
				0.000	5.43	0.684	الذكاء الاستراتيجي	2

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" = (29.56) وقيمة "Sig." أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود دور إيجابي دال إحصائياً لتوظيف الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، ويفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته 58.9% من التغير في مستوى القدرات التنافسية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن امتلاك المؤسسة لرؤية بعيدة المدى وآليات تحليلية متطورة يسهم بشكل ملموس في رفع قدرتها التنافسية، إلا أن التنفيذ العملي وتوافر الموارد والبنية التحتية تظل عوامل مكملة لضمان الاستفادة القصوى من هذا الذكاء.

إذ لم يعثر الباحث -على حد علمه- على دراسات ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية.

تحليل الوساطة:

جدول (45) معاملات المسارات في نموذج الوساطة بين القيادة التحويلية والقدرات التنافسية عبر الذكاء

الاستراتيجي

المسار	وصف المسار	معامل الدور (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
(c)	القيادة التحويلية، القدرات التنافسية (دور كلي بدون وسيط)	0.508	0.081	6.27	0.000
(a)	القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي	0.819	0.080	10.23	0.000
(b)	الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية (مع التحكم في القيادة التحويلية)	0.441	0.131	3.35	0.002
(c')	القيادة التحويلية، القدرات التنافسية (أثر مباشر بعد إدخال الذكاء الاستراتيجي)	0.147	0.130	1.13	0.266

جدول (46) الدور الكلي والمباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية في القدرات التنافسية عبر الذكاء الاستراتيجي

نوع الدور	رمز المسار	معامل الدور (B)	نسبة من الدور الكلي (%)	مستوى الدلالة	فاصل الثقة 95% للدور غير المباشر (Bootstrap)
الدور الكلي للقيادة التحويلية في القدرات التنافسية	(c)	0.508	100%	دال $(p < 0.001)$	—
الدور المباشر بعد إدخال الذكاء الاستراتيجي	(c')	0.147	28.9%	غير دال $(p \approx 0.266)$	—
الدور غير المباشر عبر الذكاء الاستراتيجي	(a times b)	0.361	71.1%	دال (فاصل الثقة لا يتضمن 0)	[0.063 ، 0.714]

أظهرت نتائج تحليل الوساطة أن القيادة التحويلية تمارس دورًا كليًا إيجابيًا في القدرات التنافسية، يتوزع إلى دور غير مباشر عبر الذكاء الاستراتيجي يشكل حوالي 71.1% من الدور الكلي، مقابل دور مباشر لا يتجاوز نحو 28.9%، ومع أن الدور الكلي كان دالًا إحصائيًا، فإن الدور المباشر للقيادة التحويلية في القدرات التنافسية بعد إدخال الذكاء الاستراتيجي فقد دلالاته الإحصائية، في حين ظل الدور غير المباشر دالًا؛ ما يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دور وسيط جوهري يميل إلى الوساطة الكاملة في العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرات التنافسية لدى شركات الأدوية محل الدراسة.

4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ومناقشتها

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ما يأتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشركة، سنوات الخدمة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس.

جرى التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "اختبار T-Test"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (47) الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

الدالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
غير دالة	0.406	0.84	0.68	3.95	47	نكر	القيادة التحويلية
			0.65	4.08	4	أنثى	
غير دالة	0.482	0.71	0.59	3.83	47	نكر	الذكاء الاستراتيجي
			0.55	3.91	4	أنثى	
غير دالة	0.539	0.62	0.57	3.85	47	نكر	القدرات التنافسية
			0.60	3.93	4	أنثى	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور القيادة التحويلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس، وعليه يجري قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى العدالة التنظيمية؛ إذ يتساوى إدراك الذكور والإناث لممارسات القادة، وهو ما يشير إلى أن السياسات القيادية تطبق بمعايير موحدة لا تميّز على أساس الجنس. اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (شقور وهواري، 2025) ودراسة (داوود، 2025) دراسة (مقبول، 2024) التي بينت عدم وجود فروق تعزى للجنس، واختلفت مع دراسة (عطا الله، 2025) التي بينت وجود فروق لصالح الذكور ودراسة (حماده، 2022) التي بينت وجود فروق لصالح الإناث.
- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور الذكاء الاستراتيجي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية وتنفى الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن فرص الاطلاع والمشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي متاحة لجميع العاملين، ما يعزز مبدأ الشفافية والمساواة في الوصول إلى المعلومات والرؤى المستقبلية. اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (المياحي، 2025) التي بينت عدم وجود فروق تعزى للجنس، واختلفت مع دراسة (نصار، 2022) التي بينت وجود فروق لصالح الذكور.
- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور القدرات التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية

وتتفى الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقدير الإمكانيات المؤسسية يخضع لمعايير موضوعية تتعلق بالأداء الفعلي، لا تبعاً للجنس، وهو ما يعكس اتساق معايير القياس بين كلا الجنسين. اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (محمد وآخرون، 2025) التي بينت عدم وجود فروق تعزى للجنس.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي العمر.

جرى التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "اختبار One-Way ANOVA"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (48) الفروق بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدالة
القيادة التحويلية	أقل من 30	6	3.71	0.72	2.91	0.041	دالة
	30-أقل من 40	21	3.98	0.63			
	40-أقل من 50	15	4.02	0.67			
	50 عام فأكثر	9	4.08	0.61			
الذكاء الاستراتيجي	أقل من 30	6	3.62	0.70	3.14	0.032	دالة
	30-أقل من 40	21	3.79	0.58			
	40-أقل من 50	15	3.92	0.56			
	50 عام فأكثر	9	3.96	0.51			
القدرات التنافسية	أقل من 30	6	3.68	0.66	3.42	0.025	دالة
	30-أقل من 40	21	3.83	0.57			
	40-أقل من 50	15	3.91	0.55			
	50 عام فأكثر	9	3.97	0.53			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في محور القيادة التحويلية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي العمر، لصالح الفئتين الأكبر سنًا (40-أقل من 50) و(50 عام فأكثر)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاكهم خبرات عملية أعمق ومهارات تحليلية أكثر نضجًا، ما يجعلهم أكثر قدرة على ملاحظة الأبعاد السلوكية للقيادة وتقييمها بدقة مقارنة بالفئات الأصغر سنًا.

اختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (مقبول، 2024) ودراسة (حماده، 2022) التي بينت عدم وجود فروق تعزى للعمر.

- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في محور الذكاء الاستراتيجي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي العمر لصالح الفئتين الأكبر سناً (40- أقل من 50) و(50 عام فأكثر)، وعليه تُقبل الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث ذلك إلى المعرفة والخبرة التراكمية التي تمكنهم من فهم ديناميات السوق واستيعاب دلالات التخطيط طويل المدى، ما يعزز قدرتهم على إدراك القيمة الحقيقية للعمليات الاستراتيجية.

اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (نصار، 2022) التي بينت وجود فروق لصالح أكثر من 50 سنة، واختلفت مع دراسة (محيسن وآخرون، 2022) التي بينت عدم وجود فروق تعزى للعمر.

- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في محور القدرات التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي العمر، لصالح الفئتين الأكبر سناً (40- أقل من 50) و(50 عام فأكثر)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. ويعزو الباحث ذلك إلى وعيهم التاريخي بتطور إمكانات الشركات؛ إذ يتيح لهم طول فترة الخبرة متابعة التحسينات التنظيمية والبنوية ورصد أثرها الفعلي على تنافسية المؤسسة.

حيث لم يعثر الباحث -على حد علمه- على دراسات تناولت العمر كمتغير ديموغرافي في الدراسات التي تناولت القدرات التنافسية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "اختبار One-Way ANOVA"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (49) الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
القيادة التحويلية	بكالوريوس	43	3.94	0.64	1.12	0.334	غير دالة
	ماجستير	8	3.97	0.66			
	دكتوراه	-	-	-			
الذكاء الاستراتيجي	بكالوريوس	43	3.82	0.57	1.28	0.289	غير دالة

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
	ماجستير	8	3.85	0.55			
	دكتوراه	-	-	-			
القدرات التنافسية	بكالوريوس	43	3.77	0.60	3.19	0.045	دالة
	ماجستير	8	3.88	0.56			
	دكتوراه	-	-	-			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور القيادة التحويلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية وتتفى الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسات القيادة واضحة ومتسقة بحيث يستوعبها جميع العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الأكاديمية، وهو ما يعكس نجاحًا في توصيل القيم القيادية عبر جميع الفئات.

اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (شقور وهواري، 2025) ودراسة (داوود، 2025) ودراسة (مقبول، 2024) ودراسة (حماده، 2022) التي بينت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (عطا الله، 2025) التي بينت وجود فروق لصالح الدراسات العليا.

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور الذكاء الاستراتيجي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية وتتفى الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن عمليات التخطيط ورسم التوجهات الاستراتيجية تُطرح بآليات تضمن فهمها من قبل جميع الموظفين، ما يعزز الشمولية في إدراك الرؤية المؤسسية. اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (نصار، 2022) ودراسة (محيسن وآخرون، 2022) التي بينت عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (المياحي، 2025) التي بينت وجود فروق لصالح بكالوريوس.

- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في محور القدرات التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي، لصالح حملة (الماجستير)، وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية. ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاكهم مهارات تحليلية

أوسع وأدوات معرفية أعمق تمكّنهم من قراءة مؤشرات الأداء وتقدير نقاط القوة المؤسسية بدقة أعلى، نتيجة تعليمهم المتقدم وانخراطهم في أدوار إشرافية أو تحليلية.

إذ لم يعثر الباحث -على حد علمه- على دراسات تناولت المؤهل العلمي كمتغير ديموغرافي في الدراسات التي تناولت القدرات التنافسية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الشركة.

جرى التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "اختبار One-Way ANOVA"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (50) الفروق بالنسبة لمتغير الشركة

المحور	الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
القيادة التحويلية	التوريدات والخدمات الطبية	7	3.91	0.65	1.08	0.372	غير دالة
	دار الشفاء	14	3.96	0.66			
	القدس للمستحضرات الطبية	9	3.98	0.68			
	بيرزيت للأدوية	7	4.01	0.62			
	مسروجي للأدوية	14	3.97	0.64			
الذكاء الاستراتيجي	التوريدات والخدمات الطبية	7	3.80	0.61	1.21	0.305	غير دالة
	دار الشفاء	14	3.83	0.58			
	القدس للمستحضرات الطبية	9	3.85	0.57			
	بيرزيت للأدوية	7	3.87	0.55			
	مسروجي للأدوية	14	3.88	0.56			
القدرات التنافسية	التوريدات والخدمات الطبية	7	3.76	0.62	2.95	0.031	دالة
	دار الشفاء	14	3.82	0.59			
	القدس للمستحضرات الطبية	9	3.87	0.55			
	بيرزيت للأدوية	7	3.94	0.54			
	مسروجي للأدوية	14	3.95	0.53			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور القيادة التحويلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الشركة، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية وتنفى الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى المستوى العالي من التجانس في السياسات القيادية عبر القطاع الدوائي، وهو ما قد يكون نتاجاً لتشابه اللوائح التنظيمية ومتطلبات الجودة التي توحد أساليب القيادة. إذ لم يعثر الباحث -على حد علمه- على دراسات تناولت القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة.

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور الذكاء الاستراتيجي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الشركة، وعليه تُقبلُ الفرضية الصفرية وتنفى الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى اتساق ممارسات التخطيط والرؤية الاستراتيجية، الأمر الذي يشير إلى اعتماد معايير مهنية متقاربة داخل السوق الفلسطينية للأدوية.
 - إذ لم يعثر الباحث -على حد علمه- على دراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.
 - قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في محور القدرات التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الشركة، ولصالح شركتي (بيرزيت ومسروجي للأدوية)، وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية. ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاكهما مزايا تنظيمية أو تشغيلية بارزة، مثل شبكات توزيع متقدمة أو موارد مالية وتقنية متفوقة، ما يمنحهما موقعًا قياديًا في السوق ويعزز صورتها التنافسية في أذهان الموظفين.
 - إذ لم يعثر الباحث -على حد علمه- على دراسات تناولت القدرات التنافسية في الشركات محل الدراسة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخدمة.
- جرى التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "اختبار One-Way ANOVA"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (51) الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
القيادة التحويلية	أقل من 5 أعوام	10	3.92	0.68	1.19	0.320	غير دالة
	5-أقل من 10	16	3.95	0.66			
	10-أقل من 15	10	3.98	0.64			
	15 عام فأكثر	15	4.02	0.62			
الذكاء الاستراتيجي	أقل من 5 أعوام	10	3.74	0.61	3.06	0.037	دالة
	5-أقل من 10	16	3.83	0.58			
	10-أقل من 15	10	3.89	0.56			
	15 عام فأكثر	15	3.93	0.54			
القدرات التنافسية	أقل من 5 أعوام	10	3.70	0.62	3.44	0.024	دالة
	5-أقل من 10	16	3.82	0.57			
	10-أقل من 15	10	3.89	0.55			

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
	15 عام فأكثر	15	3.96	0.53			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور القيادة التحويلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخدمة، وعليه تُقبل الفرضية الصفرية وتنفى الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أثر القيادة يمتد بشكل متساوٍ إلى جميع العاملين، بغض النظر عن طول فترة عملهم، ما يعكس استقرارًا في السياسات والممارسات القيادية. اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (شقور وهوارى، 2025) ودراسة (داوود، 2025) ودراسة (الغنام والصقر، 2025) ودراسة (حماده، 2022) التي بينت عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة.
- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في محور الذكاء الاستراتيجي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخدمة، لصالح (15 عام فأكثر)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاكهم خبرة تراكمية تمنحهم قدرة أكبر على فهم العمليات المعقدة وصياغة الرؤى المستقبلية، وهو ما يتيح لهم تقييمًا أدق للآليات الاستراتيجية. اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (نصار، 2022) التي بينت وجود فروق لصالح 15 عام فأكثر، واختلفت مع دراسة (المياحي، 2025) ودراسة (محيسن وآخرون، 2022) التي بينت عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة.
- قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" في محور القدرات التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخدمة، لصالح (15 عام فأكثر)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. ويعزو الباحث ذلك إلى خبرتهم الممتدة التي مكنتهم من متابعة مسار تطور الشركة ورصد التحسينات المستمرة، الأمر الذي يمنحهم منظورًا أشمل وأكثر واقعية عند الحكم على عناصر القوة المؤسسية. اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الصعيدى، 2025) التي بينت وجود فروق لصالح 10 سنوات فأكثر، واختلفت مع دراسة (محمد وآخرون، 2025) التي بينت عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة.

خلاصة الفصل

خُصص هذا الفصل لتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء أسئلتها وفرضياتها، وعرض نتائج الاستبانة التي شملت القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية، مع ربطها بالمتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والشركة وسنوات الخدمة، وأظهرت التحليلات وجود دلالات إحصائية في بعض الجوانب، فيما لم تُسجل فروق في جوانب أخرى، الأمر الذي أتاح مناقشة معمقة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة، كما تناول مدى تحقق أهداف الدراسة، وأبرز كيف أن النتائج تؤكد أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تشكل إجابات لأسئلة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة، كما يتضمن مجموعة من التوصيات التي تحسن الأداء العام لشركات الأدوية في قطاع غزة، بالإضافة إلى دراسات مستقبلية مقترحة يمكن إجراؤها على متغيرات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمارس دوراً كلياً إيجابياً في القدرات التنافسية، يتوزع إلى دور غير مباشر عبر الذكاء الاستراتيجي يشكّل حوالي 71.1% من الدور الكلي، مقابل دور مباشر لا يتجاوز نحو 28.9%، ومع أن الدور الكلي كان دالاً إحصائياً، فإن الدور المباشر للقيادة التحويلية في القدرات التنافسية بعد إدخال الذكاء الاستراتيجي فقد دلالاته الإحصائية، في حين ظل الدور غير المباشر دالاً؛ ما يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دور وسيط جوهري يميل إلى الوساطة الكاملة في العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرات التنافسية لدى شركات الأدوية محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى تلك النتيجة من خلال النتائج الآتية:

أ. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)، إذ بينت أن:

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاءت بدرجة (كبيرة) بوزن نسبي (79.20%).
2. مستوى ممارسة التأثير المثالي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاءت بدرجة (كبيرة) بوزن نسبي (79.67%).
3. مستوى ممارسة التحفيز الإلهامي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاءت بدرجة (كبيرة) بوزن نسبي (79.27%).
4. مستوى ممارسة الاستثارة الفكرية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاءت بدرجة (كبيرة) بوزن نسبي (76.73%).
5. مستوى ممارسة الاعتبارات الفردية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاءت بدرجة (كبيرة) بوزن نسبي (81.33%).

ب. النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (الذكاء الاستراتيجي)، حيث بينت أن:

مستوى توظيف الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاءت بدرجة (كبيرة) بوزن نسبي (76.80%).

ج. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (القدرات التنافسية)، حيث بينت أن:

واقع القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة جاء بدرجة (كبيرة) بوزن نسبي (77.20%).

د. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها، إذ جاءت على النحو الآتي:

1. وجود دور إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، وتفسر القيادة التحويلية ما نسبته 67.3% من التغير في مستوى الذكاء الاستراتيجي.
2. جميع أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) تمثل عوامل دالة إحصائياً في تفسير الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، وقد تبين أن بُعد الاعتبارات الفردية هو الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.227$)، يليه التأثير المثالي ($\beta = 0.214$)، فالتحفيز الإلهامي ($\beta = 0.198$)، ثم الاستشارة الفكرية ($\beta = 0.176$).

هـ. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها، حيث جاءت على النحو الآتي:

1. وجود دور إيجابي دال إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، وتفسر القيادة التحويلية ما نسبته 62.9% من التغير في مستوى القدرات التنافسية.
2. جميع أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) تمثل عوامل دالة إحصائياً في تفسير القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، وكان بُعد الاعتبارات الفردية الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.236$)، يليه التحفيز الإلهامي ($\beta = 0.204$)، فالتأثير المثالي ($\beta = 0.191$)، وأخيراً الاستشارة الفكرية ($\beta = 0.183$).

و. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث جاءت على النحو الآتي:

وجود دور إيجابي دال إحصائياً لتوظيف الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، ويفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته 58.9% من التغير في مستوى القدرات التنافسية.

ز. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات المتفرعة منها، إذ جاءت على النحو الآتي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي العمر، لصالح الفئتين الأكبر سناً (40-أقل من 50) و(50 عام فأكثر).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي، لصالح حملة (الماجستير).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية والذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الشركة.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي الشركة، ولصالح شركتي (بيرزيت ومسروجي للأدوية).
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة التحويلية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخدمة.
8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الذكاء الاستراتيجي والقدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخدمة، لصالح (15 عام فأكثر).

ح. النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:

جدول (52) النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

م	الهدف	موضع التحقيق	النتيجة
1	تعرف مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.	الفصل الخامس جدول (33)، (34، 35، 36، 37)	تم التحقيق
2	بيان مستوى توظيف الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.	الفصل الخامس جدول (38)	تم التحقيق
3	رصد واقع القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.	الفصل الخامس جدول (39)	تم التحقيق
4	الكشف عن دور القيادة التحويلية وأبعادها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.	الفصل الخامس جدول (40)	تم التحقيق
5	توضيح دور القيادة التحويلية وأبعادها في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.	الفصل الخامس جدول (41)	تم التحقيق
6	معرفة دور توظيف الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة.	الفصل الخامس جدول (42)	تم التحقيق
7	التحقق من وجود فروق في استجابات العينة المفحوصة اتجاه كل من (القيادة التحويلية، الذكاء الاستراتيجي، القدرات التنافسية) لدى شركات الأدوية في قطاع غزة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشركة، سنوات الخدمة).	الفصل الخامس جدول (43)، (44، 45، 46، 47)	تم التحقيق

ثانياً: توصيات الدراسة

بناء على الفقرات التي حصلت على أدنى أوزان نسبية، توصي الدراسة بالتوصيات الآتية:

أ. التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة التحويلية

1. حصلت فقرة "يلتزم القادة بالمبادئ الأخلاقية عند اتخاذ القرارات" على وزن نسبي (68.67%)؛ ما يشير إلى ضرورة تعزيز مدونات سلوك أخلاقية واضحة وتعميمها على جميع مستويات الإدارة، مع عقد ورش عمل دورية لترسيخ قيم النزاهة والشفافية.
2. حصلت فقرة "يشرك القادة الموظفين في عملية حل المشكلات في الشركة" على وزن نسبي (72.67%)؛ ما يشير إلى ضرورة تفعيل جلسات عصف ذهني يشارك فيها الموظفون بطرح حلول عملية للتحديات اليومية، وتبني أفضل المقترحات.
3. حصلت فقرة "يعزز القادة القدرة على اكتشاف الفرص المختلفة لدى الموظفين" على وزن نسبي (74.67%)؛ ما يشير إلى ضرورة إنشاء فرق صغيرة لاستكشاف الأسواق المحلية والدولية، وتكليف الموظفين برصد فرص تطوير أو شراكات جديدة وعرضها في اجتماعات دورية.
4. حصلت فقرة "يحفز القادة التفكير النقدي لدى الموظفين" على وزن نسبي (77.33%)؛ ما يشير إلى ضرورة إدراج تدريبات قصيرة في تحليل المشكلات ودراسات حالة ضمن برامج التطوير المهني للموظفين، وتشجيع النقد البناء.

5. حصلت فقرة "يقدر القادة إنجازات الموظفين باستمرار" على وزن نسبي (78%)؛ ما يشير إلى ضرورة

اعتماد نظام مكافآت غير مكلفة (شهادات تقدير، نشر إنجازات الموظفين بلوحات الشرف الداخلية).

6. حصلت فقرة "يُشجع القادة الموظفين على التعبير بحرية عن أفكارهم" على وزن نسبي (78%)؛ ما يشير

إلى ضرورة تخصيص قناة تواصل داخلية (مثل صندوق اقتراحات الكتروني أو ورقي) تتيح للموظفين

تقديم أفكارهم بسرية أو علانية مع متابعة حقيقية لتنفيذ المناسب منها.

ب. التوصيات المتعلقة بالمتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي

1. حصلت فقرة "يوجه القادة الطاقات الفردية نحو تحقيق إنجازات نوعية" على وزن نسبي (71.33%)؛ ما

يشير إلى ضرورة توزيع المهام بناءً على نقاط قوة الموظفين واهتماماتهم، مع متابعة الأداء عبر تقارير

إنجاز دورية.

2. حصلت فقرة "يشجع القادة الأفراد على المثابرة في مواجهة التحديات" على وزن نسبي (72%)؛ ما يشير

إلى ضرورة تقديم قصص نجاح محلية في الاجتماعات، وتبني برامج دعم نفسي/مهني (جلسات تشجيعية

داخلية) لتعزيز الصمود الوظيفي.

3. حصلت فقرة " يحفز القادة الموظفين على الالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليهم " على وزن نسبي (72.67%)؛ ما يشير إلى ضرورة وضع جداول عمل واضحة بمؤشرات أداء قابلة للقياس، وربط الالتزام بالمهام بمكافآت أو حوافز معنوية.
 4. حصلت فقرة " يعزز القادة روح المبادرة في إنجاز المهام " على وزن نسبي (73.33%)؛ ما يشير إلى ضرورة تفويض الصلاحيات للموظفين بشكل تدريجي، وتشجيع المبادرات الفردية من خلال تخصيص جوائز رمزية لأفضل فكرة أو مبادرة دورية.
 5. حصلت فقرة " يبني القادة علاقات مهنية تركز على الثقة مع الشركاء " على وزن نسبي (74%)؛ ما يشير إلى ضرورة إنشاء لجان مشتركة مع الشركاء المحليين (موردين/مؤسسات) تعقد اجتماعات دورية لتبادل المصالح والمعلومات بشفافية.
 6. حصلت فقرة " يستخدم القادة أدوات تحليل تساعد على استشراف المستقبل بدقة " على وزن نسبي (74.67%)؛ ما يشير إلى ضرورة تدريب الموظفين على استخدام أدوات تحليل بسيطة (SWOT، تحليل المخاطر) وربطها بخطة الشركة السنوية لتوقع التحديات مبكرًا.
- ج. التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع القدرات التنافسية**
1. حصلت فقرة " ترشد الشركة استخدام الموارد المتاحة لديها " على وزن نسبي (71.33%)؛ ما يشير إلى ضرورة تطبيق نظام مراقبة استهلاك الموارد (كالكهرباء والمواد الخام) وتعميم سياسات "الترشيد الذكي" عبر نشرات داخلية ولوحات توعية.
 2. حصلت فقرة " يضمن النظام الإداري لدى الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة " على وزن نسبي (72.67%)؛ ما يشير إلى ضرورة اعتماد برامج متابعة الكترونية أو يدوية لتوزيع الموارد بدقة، مع مراجعة دورية لتقليل الفاقد والهدر.
 3. حصلت فقرة " تستثمر الشركة تقنيات حديثة تزيد من كفاءة العمليات " على وزن نسبي (73.33%)؛ ما يشير إلى ضرورة إدخال أدوات تكنولوجية منخفضة التكلفة (برامج إدارة، تطبيقات محلية) لتحسين سير العمل وتقليل الوقت الضائع.
 4. حصلت فقرة " تستفيد الشركة من نتائج البحوث في تطوير المنتجات الدوائية " على وزن نسبي (74%)؛ ما يشير إلى ضرورة التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث عبر اتفاقيات شراكة للحصول على نتائج حديثة تُوظف في تحسين المنتجات.
 5. حصلت فقرة " تطلق الشركة مبادرات توعوية بأساليب إبداعية تخدم المجتمع " على وزن نسبي (74%)؛ ما يشير إلى ضرورة تنظيم حملات توعوية رقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي بتكلفة منخفضة لزيادة وعي المجتمع بخدمات الشركة.

6. حصلت فقرة "تنظم الشركة برامج تدريبية ترفع مهارات الموارد البشرية" على وزن نسبي (74.67%)؛ ما يشير إلى ضرورة عقد دورات تدريبية داخلية يقودها موظفون متميزون أو خبراء محليون، مع التركيز على المهارات العملية الضرورية.

جدول (53) خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات المتعلقة بالقيادة التحويلية

م	التوصية	مسؤولية التنفيذ	آليات التطبيق	الإطار الزمني	معيار القياس
1	تعزيز مدونات سلوك أخلاقية واضحة وتعميمها على جميع مستويات الإدارة، مع عقد ورش عمل دورية لترسيخ قيم النزاهة والشفافية.	الإدارة العليا	إعداد كتيّب أخلاقيات، عقد ورش توعوية	6 أشهر	نسبة التزام الموظفين (استبيانات/شكاوى أقل)
2	تفعيل جلسات عصف ذهني يشارك فيها الموظفون بطرح حلول عملية للتحديات اليومية، وتبني أفضل المقترحات.	مدراء الأقسام	اجتماع أسبوعي قصير لمناقشة الحلول	3 أشهر تجريبية قابلة للتجديد	عدد المقترحات المُعمّدة والمنفذة
3	إنشاء فرق صغيرة لاستكشاف الأسواق المحلية والدولية، وتكليف الموظفين برصد فرص تطوير أو شراكات جديدة وعرضها في اجتماعات دورية.	وحدة التطوير	تشكيل فرق صغيرة لرصد فرص وشراكات	6-12 شهرًا	عدد الفرص المكتشفة/المشروع الجديدة
4	إدراج تدريبات قصيرة في تحليل المشكلات ودراسات حالة ضمن برامج التطوير المهني للموظفين، وتشجيع النقد البناء.	قسم الموارد البشرية	ورش تحليل مشكلات ودراسات حالة	6 أشهر	تحسن نتائج تقييم حل المشكلات
5	اعتماد نظام مكافآت غير مكلفة (شهادات تقدير، نشر إنجازات الموظفين بلوحات الشرف الداخلية).	الإدارة المباشرة	شهادات، نشر أسماء المتميزين بلوحات شرف	فوري - مستمر	نسبة الرضا الوظيفي/معدل الإنجاز
6	تخصيص قناة تواصل داخلية (مثل صندوق اقتراحات الكتروني أو وركي) تتيح للموظفين تقديم أفكارهم بسرية أو علانية مع متابعة حقيقية لتنفيذ المناسب منها.	تكنولوجيا المعلومات + الموارد البشرية	إنشاء صندوق اقتراحات وركي/الالكتروني	3 أشهر	عدد الأفكار المقدمة والمنفذة

جدول (54) خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

م	التوصية	مسؤولية التنفيذ	آليات التطبيق	الإطار الزمني	معيار القياس
1	توزيع المهام بناءً على نقاط قوة الموظفين واهتماماتهم، مع متابعة الأداء عبر تقارير إنجاز دورية.	المدراء المباشرين	استبيان كفاءات، متابعة تقارير الإنجاز	6 أشهر	تحسن جودة الإنجاز
2	تقديم قصص نجاح محلية في الاجتماعات، وتبني برامج دعم نفسي/مهني (جلسات تشجيعية داخلية) لتعزيز الصمود الوظيفي.	الموارد البشرية	قصص نجاح محلية + جلسات تحفيزية	مستمر (كل 3 أشهر)	انخفاض معدل الغياب/زيادة الالتزام
3	وضع جداول عمل واضحة بمؤشرات أداء قابلة للقياس، وربط الالتزام بالمهام بمكافآت أو حوافز معنوية.	رؤساء الفرق	وضع مؤشرات أداء أسبوعية وربطها بالحوافز	3 أشهر	نسبة الالتزام بالمهام وفق الخطة
4	تفويض الصلاحيات للموظفين بشكل تدريجي، وتشجيع المبادرات الفردية من خلال تخصيص جوائز رمزية لأفضل فكرة أو مبادرة دورية.	الإدارة العليا	تخصيص جائزة لأفضل مبادرة شهرية	6 أشهر	عدد المبادرات المنفذة
5	إنشاء لجان مشتركة مع الشركاء المحليين (موردين/مؤسسات) تعقد اجتماعات دورية لتبادل المصالح والمعلومات بشفافية.	مجلس الإدارة	اجتماعات ربع سنوية مع الموردين والشركاء	12 شهرًا	عدد الاتفاقيات/مستوى رضا الشركاء
6	تدريب الموظفين على استخدام أدوات تحليل بسيطة (SWOT، تحليل المخاطر) وربطها بخطة الشركة السنوية لتوقع التحديات مبكرًا.	وحدة التخطيط	تدريب على SWOT وتحليل المخاطر	6-12 شهرًا	وجود خطط استباقية موثقة

جدول (55) خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات المتعلقة بالقدرات التنافسية

م	التوصية	مسؤولية التنفيذ	آليات التطبيق	الإطار الزمني	معياري القياس
1	تطبيق نظام مراقبة استهلاك الموارد (كالكهرباء والمواد الخام) وتعميم سياسات "الترشيد الذكي" عبر نشرات داخلية ولوحات توعية.	وحدة العمليات	نشر لوحات توعية ومراقبة الاستهلاك	3-6 أشهر	انخفاض استهلاك الطاقة/المواد الخام
2	اعتماد برامج متابعة إلكترونية أو يدوية لتوزيع الموارد بدقة، مع مراجعة دورية لتقليل الفاقد والهدر.	الإدارة المالية + التشغيل	نظام متابعة (Excel/يدوي)	6 أشهر	تقليل نسبة الفاقد السنوي
3	إدخال أدوات تكنولوجية منخفضة التكلفة (برامج إدارة، تطبيقات محلية) لتحسين سير العمل وتقليل الوقت الضائع.	وحدة تكنولوجيا المعلومات	تطبيقات مجانية/منخفضة التكلفة لإدارة العمل	6-12 شهرًا	تقليل الوقت الضائع بالعمليات
4	التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث عبر اتفاقيات شراكة للحصول على نتائج حديثة تُوظف في تحسين المنتجات.	وحدة البحث والتطوير	توقيع مذكرات تفاهم + مشاركة بنتائج الأبحاث	12 شهرًا	عدد الأبحاث المستفاد منها في تطوير المنتجات
5	تنظيم حملات توعية رقمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي بتكلفة منخفضة لزيادة وعي المجتمع بخدمات الشركة.	وحدة العلاقات العامة	استخدام السوشيال ميديا بحملات منخفضة التكلفة	6 أشهر	حجم التفاعل المجتمعي مع الحملات
6	عقد دورات تدريبية داخلية يقودها موظفون متميزون أو خبراء محليون، مع التركيز على المهارات العملية الضرورية.	وحدة الموارد البشرية	تدريب داخلي يقوده موظفون أو خبراء محليون	6-12 شهرًا	تحسن مهارات الموظفين وفق تقييم الأداء

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

استناداً على النتائج، تقترح الدراسة إجراء جملة من الدراسات كما هو موضح على النحو الآتي:

1. التحليل الاستراتيجي كمتغير وسيط في بيان دور الذكاء الاصطناعي في تطوير القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية الفلسطينية.
2. دور نظم معلومات التصنيع في تعزيز القدرات التنافسية من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط لدى شركات الأدوية الفلسطينية.
3. دور الأنظمة الخبيرة في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية الفلسطينية الدور الوسيط للإدارة عن بعد.
4. دور القيادة الاستراتيجية في تبني إدارة المواهب كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية الفلسطينية.

المراجع

المراجع العربية

- أبا شعر، عدنان حمود، والعلفي، نبيل محمد (2024). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرات التنافسية دراسة ميدانية على شبكات الصرافة في الجمهورية اليمنية، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم والإنسانية*، (3)3، 117-144.
- إبراهيم، أماني الشحات، وسعد، بسمة ناصر، ومحمد، شاهنדה مصطفى (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ)، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، (1)25، 292-309.
- ابن ساسي، محمد الصالح، وابن عمر، أنور، وكحلوي، يوسف (2020). *دور القيادة التحويلية في تحسين المهارات لدى الموارد البشرية، دراسة حالة بلدية المقرن - البوادي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي الجزائر.
- أبو رجيلة، مهند (2019). *تطور تنافسية وزيادة حصة المنتج الوطني في فلسطين: قطاع الأدوية*، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، القدس ورام الله.
- أحمد، أميرة معتصم، ومصطفى، رانيا محمد (2024). دراسة تحليلية لأثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية لشركات التعدين بالسودان بالتطبيق على شركة ارباب للتعدين، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 13-66.
- أحمد، محمد أحمد (2024). دور القيادة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية المستدامة بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة القاهرة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (2)16، 660-690.
- أحمد، مخلص رمضان (2023). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية، *مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية*، (1)4، 149-192.
- أمزربه، محمد علي، والجعري، نبيل عثمان (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا بمؤسسة موانئ خليج عدن على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (19)11، 1181-1216.

- بارود، فائزة أحمد، واللافي ضو، عصام كريم (2024). دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار، *مجلة صرمان للعلوم والتقنية*، 6(2)، 517-535.
- باية، علون، ومحمد، قريشي (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة، *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*، 14(1)، 117-136.
- بدر، دعاء، وحמיד، منيرة (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 3(1)، 75-107.
- برغوثي، يزن (2024). تأثير ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، *دراسة حالة: هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- البكري، عائشة (2025). تصور مقترح لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة المجمعة في ضوء التصنيفات الدولية للجامعات، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية والنفسية*، 4(2)، 651-672.
- بكوش، عفاف (2024). دور القيادة التحويلية في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، *مجلة المنهل الاقتصادي*، 3(1)، 11-22.
- بلحاج، إبراهيم (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 7(1)، 196-227.
- بويض، ياسمين (2024). الذكاء الاستراتيجي وتخطيط الاتصال لمواجهة الأزمات (دراسة وصفية تحليلية لنسب الذكاء الاستراتيجي المتضمنة في خطابات المسؤولين الجزائريين أثناء التعامل مع الأزمات الاقتصادية - أزمة انخفاض أسعار النفط 2014-2016 نموذجاً)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
- جبر، سمر عباس (2023). متطلبات تحسين القدرة التنافسية للتعليم الثانوي العام في مصر على ضوء خبرات بعض الدول، *مجلة كلية التربية - جامعة دمياط*، 38(84)، 27-91.
- الحاج، عبد الملك، والسفياني، عبد الرحمن (2024). أثر القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 2(1)، 616-654.

- الحرايزة، أروى (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 8(3)، 337-354.
- حسني، يسرا إسماعيل (2023). آليات مقترحة لتحسين الأداء البحثي بجامعة الفيوم على ضوء مؤشرات القدرة التنافسية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 17(6)، 96-144.
- حسين، سلامة عبد العظيم، وصادق، فاطمة السيد (2023). تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية ببها*، (136)، 581-608.
- حماد، أحمد (2022). مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية، *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية*، 26(2)، 346-479.
- حماده، حسام أحمد، ودميان، جاكلين رفعت، حراز، السيد يوسف (2025). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات الاستراتيجية والتميز المؤسسي (بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي)، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 6(1)، 640-686.
- حماده، حسام إبراهيم (2022). *القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني بالتطبيق على وزارة الاقتصاد الوطني*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاستقلال، فلسطين.
- الحمادي، ياسر محمد، والمكردي، محمد علي (2025). أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للمصارف اليمنية (بالتطبيق على عينة من المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية)، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(3)، 196-226.
- خليل، محمد إبراهيم، وعمر، هناء صلاح، وعلي، دعاء حمادة (2025). دور رأس المال البشري في تنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، *مجلة دراسات الطفولة المبكرة، جامعة مطروح*، 2(1)، 1-36.
- داوود، إيمان كمال (2025). *النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة التحويلية والاستقامة التنظيمية والمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر المديرين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- رجال، مصباح الدين (2025). *دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه - تبسة-*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الجزائر.

- الرشيدى، عبد العزيز ناصر (2023). دور المعرفة في تحسين الذكاء الاستراتيجي، *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية*، 39(39)، 413-440.
- الرشيدى، عمر بن عبد الله (2024). تعزيز القدرات التنافسية باستخدام الذكاء الاصطناعي للجامعات السعودية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، *المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 46(1)، 124-164.
- الرقب، توفيق زايد (2022). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6 (44)، 63-103.
- رماش، شيماء، ونقرش، ريان (2024). *أثر القيادة التحويلية على التعلم التنظيمي: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر.
- السعودي، علي (2024). أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي فرع النقازة، *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(4)، 396-411.
- سعيد، عبد الرحمن سعيد، والصيح، عبد الرحمن أحمد (2025). دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في أمانة العاصمة صنعاء، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(6)، 502-536.
- الشرفات، صلاح، والشورة، محمد (2025). أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي في البنك الأهلي الأردني، *مجلة المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية مصابة المعلومات*، 11(1)، 13-49.
- شقور، ساري، وهواري، بن شيخ (2025). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، 13(1)، 177-200.
- شلح، فؤاد محمد محمود (2020). دور التكامل بين نظام المحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج ومداخل إدارة التكلفة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع غزة: دراسة حالة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28 (4)، 48 - 64.

- الصعيدي، هند بنت أحمد (2025). تطوير القدرة التنافسية لمنظومة البحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030 (تصور مقترح)، *المجلة التربوية*، 1(38)، 141-203.
- صول، كاميليا راضي داوود (2025). *القيادة التحولية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين: تصور مقترح*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- صيام، باهي محمد (2023). أثر الرشاقة التنظيمية على القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24(1)، 146-169.
- عباس، محمود السيد، وهبة، عماد صموئيل، ومحمد، رضا بخيت (2021). مدخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية (دراسة ميدانية)، *مجلة شباب الباحثين*، 7(7)، 342-388.
- عبد الحافظ، ألاء عبد الوهاب (2022). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، *مجلة كلية التربية*، 38(38)، 242-256.
- عبد العزيز، محمود عبد العزيز، والقحطاني، نايف سعد (2025). أثر القيادة التحولية على الرشاقة التنظيمية" دراسة تطبيقية على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة العربية السعودية"، *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4(13)، 2044-2072.
- عبد العزيز، نوره محمد، وعبد السلام، محمد، وعبد السلام، إيمان محمد، وزايد، عادل محمد (2024). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء المنظمة ريادة المنظمة متغير وسيط "دراسة ميدانية على إحدى الشركات التابعة لوزارة الإسكان، *المجلة العلمية التجارة والتمويل*، 44(4)، 135-174.
- عبد الواحد، عبير (2024). أثر تطبيق القيادة التحولية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لشركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للفاعلية التنظيمية، *المجلة الدولية للدراسات السياحية*، 7(2)، 240-264.
- عبد الوهاب، هبة صلاح (2024). التجديد التربوي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، *مجلة الطفولة والعربية*، 57(1)، 434-509.
- العجمي، عوض علي، والحلواني، حنان صلاح الدين، ومحمد، ثابت حمدي (2024). تطوير الأداء الإداري بمراكز إدارة الازمات في جامعة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 6(1)، 56-90.

- العرود، تماضر محمود (2024). القيادة التحولية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 5(4)، 308-321.
- عطا الله، سهى عطالله علي (2025). تأثير القيادة التحولية على التمرر بمكان العمل بالتطبيق على العاملين بالجامعات الحكومية المصرية، *مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات*، 5(7)، 99-143.
- عمر، هناء (2024). القيادة التحولية كمدخل لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 18 (16)، 317-422.
- العنزي، غدير شنين (2025). تأثير تطبيقات الموائى الذكية على تحسين القدرة التنافسية للموائى بالتطبيق على ميناء الملك عبد العزيز في الدمام بالمملكة العربية السعودية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 2(2)، 596-654.
- عوض، مريم نادي (2022). واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم "دراسة ميدانية"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 16(9)، 898-966.
- الغريب، أيمن فاروق (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك في سلطنة عمان، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(1)، 659-700.
- الغنام، نورة بنت محمد، والصقر، عبد العزيز بن محمد (2025). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي-جامعة الأمير سظام بن عبد العزيز (نموذجاً)، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 9(48)، 603-658.
- فاضل، محمد عبد الحليم (2025). أثر استخدام محاسبة تكاليف تدفق المواد وسلسلة التوريد الخضراء على تعزيز القدرة التنافسية، *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، 5(1)، 303-331.
- الفليت، سليم رياض، وراضي، تامر عبدالمنعم، وعبدالباري، محمد عباس أحمد. (2023). تقييم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية في ظل جائحة كورونا. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 3(3)، 193 - 220.
- قرني، حسام (2025). أبعاد القيادة التحولية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 26(1)، 237-268.
- القطب، عدي أحمد (2021). دور محافظة أريحا والأغوار في تعزيز القدرة التنافسية لمشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- كاظم، بيداء جواد، وعلوش، جعفر باقر (2024). الاقتصاد الريعي وأثره على القدرة التنافسية للصادرات السلعية في الاقتصاد العراقي للمدة (2004-2021)، *مجلة الكات للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (16)، 150-134.
- الكمالي، فواز قاسم، والسفياني، عبد الرحمن محمد (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، (4)4، 365-327.
- متولي، إسماء عبد اللطيف (2025). إدارة الابتكار وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق، *المجلة التربوية*، (130)4، 928-844.
- المجالي، محمد (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، (8)3، 490-468.
- مجلي، محمود بكار (2025). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (1)26، 197-132.
- محمد، أحمد عبدالعال (2024). أثر التسويق الريادي على تحقيق القدرة التنافسية- دراسة تطبيقية على الصناعات المغذية للسيارات في مصر، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، (3)15، 325-296.
- محمد، رانيا (2024). برنامج مقترح في القضايا العلمية الاجتماعية قائم على مدخل تفكير النظم لتنمية مهارات التفكير المحوري والأمن البيئي لدى طلاب الشعب العلمية بكلية التربية، *مجلة كلية التربية*، (128)، 595-553.
- محمد، سمر مصطفى (2024). الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها (رؤية مستقبلية)، *مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس*، (4)48، 376-173.
- محمد، فانتن زين العابدين، ويونس، محمد محمد، وعلي، أسماء فتحي (2025). القيادة الريادية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية بجامعة المنوفية، *مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية*، (1)2، 514-468.
- محمود، حسام أحمد (2025). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المقتصد: الدور الوسيط التفسيري لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة القاهرة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، (2)6، 418-359.

- محيسن، عون عوض، وأبو سويرح، أيمن سليمان، وشامية، إبراهيم سليمان (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية*، 30(1)، 60-82.
- المخلافي، سهام محمد، والمجاهد، أمال محمد (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(1)، 351-386.
- المري، معجبة عبد الله (2023). *أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قطر، قطر.
- مصلح، عطية محمد محمود (2025). الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التهكم الوظيفي والصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي القطاع المصرفي محافظة قلقيلية أنموذجا، *المجلة العربية للإدارة*، 46(1)، 1-20.
- المطيري، زكية (2022). الاستقامة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 6(27)، 227-280.
- مقبول، بدور تيسير (2024). *معرفة أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأمريكية العربية، فلسطين.
- المنزوع، زياد علي (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية (دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء)، *مجلة جامعة البيضاء*، 2(2)، 130-146.
- منصور، منار علي، وخليفة، سمر محمد (2025). القيادة التحويلية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى عضوات هيئة التدريس المقيمت بالريف بجامعة الأزهر، *مجلة الإسكندرية للتبادل العلمي*، 46(2)، 336-373.
- مهدي، شوق حسن (2024). أثر مؤشر التعليم الجامعي (البحث) على القدرة التنافسية العالمية لدولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة (2021-2022)، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(15)، 53-69.
- مهدي، شوق، والشلقامي، منى (2025). مؤشر التعليم الجامعي (التنوع الدولي) وأثره على القدرة التنافسية العالمية لدولة الإمارات العربية المتحدة، *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 25(1)، 1-24.
- مهيبيل، وسام (2025). *إدارة الجودة الشاملة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.

- المياحي، سعيد بن خلفان (2025). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الحكومية في ولاية ازكي بسلطنة عمان، *مجلة إبداعات تربوية*، (3)، 91-110.
- نصار، وليد إبراهيم (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في صيانة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الهماذي، ياسر محمد، والمكرمي، أحمد علي (2025). أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للمصارف اليمنية (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية)، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(3)، 197-226.
- هيبة، محمد محمود (2025). واقع ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتنمية مهارات صنع واتخاذ القرار لدى مديري الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 19(8)، 164-211.
- الوحيدي، احمد، والأغا، وفيق حلمي، وعابدين، ابراهيم (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية - دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، *مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية*، 22 (1)، 67-98.
- يوسف، إيمان نمر، وفريد، أسامة محمود، وعمار، أحلام فاروق (2025). دور تطبيق نظم الإدارة البيئية في تحسين القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية دراسة ميدانية على الصناعات المحلية، *مجلة العلوم البيئية*، 45(1)، 138-160.

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(29), 1–20.
- Al Maalouf, Nada., El Achi, Soha., & Balouza, Mohammad. (2025). Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–16.
- Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(01), 8397–8406.
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, (244), 1–16.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Sage Publications
- Beaty, R. E., Christensen, A. P., Benedek, M., Silvia, P. J., & Schacter, D. L. (2017). Creative constraints: Brain activity and network dynamics underlying semantic interference during idea production', *Available online January 811–2017.10539/5 2017 Elsevier Inc.*
- Bouhella, C. (2025). The impact of the communication strategy in achieving the competitive advantage of economic institutions. *TOBNA Journal for Academic Scientific Studies*, 4(3), 1241–1256.
- Carvalho, A. V., Enrique, D. V., Chouchene, A., & Charrua–Santos, F. (2021). Quality 4.0: An overview. *Procedia Computer Science*, 181, 341–346.

- Darius, B., & Awu, E. (2025). Competitive advantage and manager's challenges: The organizational struggle. *Management Science Research Journal*, 9(2), 70–74.
- De, D., Dey, P. K., Malesios, C., & Albores, P. (2024). Examining the Role of Sustainability Performance in Enhancing Competitive Capability: Insights from a Sample of Indian Manufacturing SMEs. *Circular Economy and Sustainability*, 5, 367–392.
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Gomes, J. F. D. S., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 16(1), 1–18.
- Fahrudin, R. (2025). Gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai: Sebuah tinjauan studi [Transformational leadership style in improving employee performance: A literature review]. *Lajagoe Journal Management and Business*, 3(1), 53–63.
- Fita, G. A. (2025). Enhancing Maritime Security through Strategic Intelligence: The Relevance of the Global Maritime Axis to Indonesia's National Resilience. *Security Intelligence Terrorism Journal (SITJ)*, 2(1), 118–128.
- Hoang, T.N. & Le, P.B. (2025), "The influence of transformational leadership on knowledge sharing of teachers: the roles of knowledge-centered culture and perceived organizational support", *The Learning Organization*, Vol. 32 No. 2, pp. 328–349.
- Imagha, O. A., Ebieme, E. E., Jackson, E. O., & Daomon, E. S. A. (2025). Exploring the link between strategic intelligence management and non-financial performance of insurance companies in Nigeria. *International Journal of Financial Research and Business Development*, 8(7), 70–80.

- Khalil, S. I., Farhan, O. M., & Hamad, H. A. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational excellence: An applied study at the University of Tikrit. *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)*, 12, 84–91.
- Kurter, O. (2025). THE IMPACT OF STRATEGIC INTELLIGENCE ON ENHANCING CREATIVITY AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1–24.
- Mccall, A. (2024). *Strategic management and competitive advantage*. <https://www.researchgate.net/publication/386050766>.
- Mehdiyev, V. (2024). *Exploring the impact of transformational leadership in modern organizations*. SSRN Electronic Journal.
- Munger, N. (2024). *Perceptions of Blockchain's Impact on Competitive Capabilities* (Master's thesis, Johnson & Wales University).
- Nguyen, T. Q. H., Nguyen, T. T. H., & Ha, X. B. (2025). Impact of green marketing on competitive capabilities and business performance of tourism enterprises in Vietnam. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 543–563.
- Paiuc, D., Saniută, A., & Teacu Parincu, A. M. (2024). Strategic intelligence: A semantic leadership perspective. *In Encyclopedia, MDPI*. 4, 785–795.
- Patmore, Jeff. (2025). *The Intricate Link Between Organizational Culture, Efficiency, and Productivity*.
- Schmitt, T. (2025). Impact of transformational leadership on employee performance in the tech industry: A comparative study between India and Germany. *International Journal of Leadership and Governance*, 5(3), 60–71.

- Schwarz, J. O. (2023). *Strategic foresight: An introductory guide to practice*. Routledge.
- Seotan, T., Oluwamayowa, K., & Yunusa, M. (2025). *BEYOND PREDICTION: Language Models as Co-Creators in Strategic Intelligence*.
- Suleiman, M. R., & Omojuwa, K. (2025). Strategic intelligence and Nigeria's diplomatic engagements: Enhancing national security in an era of transnational threats. *Journal of Policing Intelligence and Counter Terrorism*, 20(1).
- Thay, Sovannpitou & Sam, Rany & Keo, Ratanak & Chan, Hum. (2025). Relationship Between Transformational Leadership and Professional. *BMC Proceedings*. 19. 20.
- Vaayachandran, V. V. (2024). Competitive capabilities and firm performance: A study among small rural firms, *Journal of Governance and Regulation*, 13(2), 162–171.
- Widodo, W. (2025). Transformational leadership in the management of modern pesantren. *Khatulistiwa: Journal of Islamic Studies*, 15(1), 72–88.
- Ystaas, Line., Nikitara, Monica., Ghobrial, Savoula., Latzourakis, Evangelos., Polychronis, Giannis., & Constantinou, Costas. (2023). The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271–1290.
- Zhang, Q. (2025). The role of transformational leadership in organizational innovation. *International Journal of Education and Humanities*, 18(1), 236–240.

المواقع الالكترونية

- شركة التوريدات والخدمات الطبية (2025). الأقسام، تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/22، متوفر عبر الرابط: <https://msspal.com/ar/our-solutions-2>.
- شركة التوريدات والخدمات الطبية (2025). الرؤية والرسالة، تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/22، متوفر عبر الرابط: <https://msspal.com/ar/mission-visson-2>.
- شركة الخدمات والتوريدات الطبية (2025). من نحن، تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/22، متوفر عبر الرابط: <https://msspal.com/ar/about-2>.
- شركة القدس للمستحضرات الطبية (2025). رؤيتنا ورسالتنا وقيمنا، تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/22، متوفر عبر الرابط: <https://www.jepharm.ps/our-company/mission-vision-values>.
- شركة القدس للمستحضرات الطبية (2025). ملخص، تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/22، متوفر عبر الرابط: <https://www.jepharm.ps/our-company/overview>.
- شركة القدس للمستحضرات الطبية (2025). وحدات الأعمال، تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/22، متوفر عبر الرابط: <https://www.jepharm.ps/business-units>.
- شركة بيرزيت للأدوية (2025). المسؤولية الاجتماعية، تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/24، متوفر عبر الرابط: <https://bpc.ps/social-responsibility>.
- شركة بيرزيت للأدوية (2025). من نحن، تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/24، متوفر عبر الرابط: <https://bpc.ps/about>.
- شركة دار الشفاء (2025). تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/24، متوفر عبر الرابط: <http://www.pharmacareplc.com>.
- شركة مسروجي (2025). معلومات عنا، تم الاطلاع بتاريخ 2025/8/24، متوفر عبر الرابط: <https://www.masrouji.com/en/about-us>.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

استبانة

أخي الكريم، أختي الكريمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

بين يدي سيادتكم استبانة تهدف إلى الكشف عن:

دور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في قطاع غزة: الذكاء الاستراتيجي

كمتغير وسيط

(دراسة ميدانية)

صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية، فأمل من حضرتكم التفضل بتعبئة البيانات الديموغرافية ثم قراءة الاستبانة والإجابة عن كل بند من بنودها بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وتتفق ووجهة نظرکم.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: القيادة القادرة على وضع رؤية مستقبلية لشركات الأدوية في قطاع غزة، وتحفيز العاملين لتحقيق هذه الرؤية، وتلبية احتياجاتهم المتغيرة، إذ تشمل مجموعة من الأبعاد تتمثل في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

الذكاء الاستراتيجي: فهم البيئة التي تعمل ضمنها شركات الأدوية في قطاع غزة، وبناء أهدافها الاستراتيجية وفقاً لذلك، بما يحقق الاستفادة في مجال عملها.

سنوات الخدمة	أقل من 5 أعوام	5-أقل من 10	10-أقل من 15	15 عام فأكثر	

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التأثير المثالي						
1	يلتزم القادة بالمبادئ الأخلاقية في جميع القرارات دون استثناء.					
2	يحافظ القادة على سمعة الشركة بين قريناتها من المنافسين.					
3	يعزز القادة روح الولاء لدى الموظفين.					
4	يقدم القادة الدعم المستمر لفرق العمل.					
5	يُمنى القادة الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.					
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي						
1	يحفز القادة الموظفين على تقديم أفضل أداء لديهم.					
2	يتواصل القادة بإيجابية مع الموظفين.					
3	يقدر القادة إنجازات الموظفين باستمرار.					
4	يُشجع القادة الموظفين على التعبير بحرية عن أفكارهم.					
5	ينمي القادة روح الإبداع بين جميع أعضاء الفريق.					
البعد الثالث: الاستنارة الفكرية						
1	يحفز القادة التفكير النقدي لدى الموظفين.					
2	يشجع القادة البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات بطريقة منهجية.					
3	يحفز القادة الموظفين على التعلم المستمر.					
4	يعزز القادة القدرة على اكتشاف الفرص المختلفة لدى الموظفين.					

					5	يضع القادة مؤشرات تحدد القدرات الفكرية عند عملية التوظيف.
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية						
					1	يهتم القادة بالاحتياجات الفردية للموظفين.
					2	يوجه القادة دعمهم لكل موظف حسب قدراته.
					3	يراقب القادة التطور المهني للموظفين باستمرار.
					4	يوائم القادة بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.
					5	يغرس القادة الاحترام المتبادل بين الموظفين.

المحور الثاني: الذكاء الاستراتيجي						
رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يدرس القادة الاتجاهات المستقبلية في السوق بشكل مستمر.					
2	يعزز القادة وعي الموظفين بأهمية الاستعداد للتحويلات القادمة.					
3	يطور القادة قدراتهم على التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في المجال الدوائي.					
4	يستخدم القادة أدوات تحليل تساعد على استشراف المستقبل بدقة.					
5	يضع القادة رؤية واضحة للشركة.					
6	يوضح القادة المسار الاستراتيجي الذي ينبغي أن تسير فيه الشركة للموظفين.					
7	يغرس القادة صورة ذهنية في عقول الموظفين عن الشركة.					
8	يضع القادة رؤية مستقبلية للشركة تتوافق مع الإمكانيات المتاحة لها.					

					يربط القادة القرارات التشغيلية بالرؤية الاستراتيجية للشركة.	9
					يعتبر القادة الأنشطة المختلفة أجزاء مترابطة.	10
					يدرك القادة أثر التغيير في أي قطاع على الأداء العام للشركة.	11
					يوجه القادة التفكير نحو فهم العلاقات بين الموارد والإجراءات.	12
					يبني القادة علاقات مهنية تركز على الثقة مع الشركاء.	13
					يوسع القادة دوائر التواصل مع المؤسسات الداعمة.	14
					يشجع القادة الموظفين على العمل بروح الشراكة مع الآخرين.	15
					يوجه القادة الجهود نحو بناء تحالفات داعمة للتطور المؤسسي.	16
					يحفز القادة الموظفين على الالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.	17
					يشجع القادة الأفراد على المثابرة في مواجهة التحديات.	18
					يعزز القادة روح المبادرة في إنجاز المهام.	19
					يوجه القادة الطاقات الفردية نحو تحقيق إنجازات نوعية.	20

المحور الثالث: القدرات التنافسية						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يضمن نظام المتابعة الدقيقة لدى الشركة مطابقة المنتجات الدوائية للمعايير المعتمدة.					
2	يحقق الفحص الدوري للمنتجات ثقة المستفيدين.					
3	يوفر نظام الرقابة منتجات فعالة للاستخدام.					

					4	يحقق المنتج الدوائي سمعة مميزة في الأسواق.
					5	يقدم التسويق الدوائي أساليب فاعلة لرفع وعي المهنيين الصحيين.
					6	يخدم موظفو القطاع الدوائي العملاء بكفاءة.
					7	تستثمر الشركة تقنيات حديثة تزيد من كفاءة العمليات.
					8	تنظم الشركة برامج تدريبية ترفع مهارات الموارد البشرية.
					9	يضمن النظام الإداري لدى الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
					10	تبتكر الشركة خدمات دوائية تستجيب للتطورات الصحية.
					11	تستفيد الشركة من نتائج البحوث في تطوير المنتجات.
					12	تطلق الشركة مبادرات توعوية بأساليب إبداعية تخدم المجتمع.
					13	تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في متطلبات السوق.
					14	تكيف الشركة الخطط التشغيلية وفق المستجدات.
					15	يتيح نظام التوزيع في الشركة خيارات متنوعة للوصول إلى مختلف المناطق.
					16	تستثمر الشركة الفرص لتعزيز مكانتها السوقية.
					17	ترشد الشركة استخدام الموارد المتاحة إليها.
					18	يحقق نظام التعاقد أسعاراً مناسبة للمنتجات الصحية.
					19	يوفر التخطيط المالي استراتيجيات توازن بين التكلفة والجودة.
					20	تعتمد الشركة أسلوباً فعالاً في إدارة المخزون.

انتهت الاستبانة بحمد الله

ملحق (2) قائمة المحكمين للاستبانة

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	الاسم	الرقم
جامعة الازهر	الإحصاء	أستاذ دكتور	شادي التلباني	1
جامعة القدس المفتوحة	الإدارة العامة	أستاذ مشارك	شاهر عبيد	2
الجامعة الإسلامية	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	سامي أبو الروس	3
جامعة القدس المفتوحة	engineering – field: organizational sciences	أستاذ مشارك	محمد أبو الجبين	4
جامعة غزة	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	إبراهيم أبو رحمة	5
جامعة الإسراء	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	كمال المصري	6
جامعة الازهر	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	وائل ثابت	7
محاضر غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية	إدارة الموارد البشرية	أستاذ مساعد	نبيل اللوح	8
محاضر غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية	إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	أيمن راضي	9
محاضر غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية	إدارة الأعمال	أستاذ مساعد	علاء العكش	10

					يعزز القادة روح الولاء لدى الموظفين.	3
					يقدم القادة الدعم المستمر لفرق العمل.	4
					يُمنى القادة الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.	5
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي: قدرة القائد على بث الحماس في عمل الفريق						
					يحفز القادة الموظفين على تقديم أفضل أداء لديهم.	1
					يتواصل القادة بإيجابية مع الموظفين.	2
					يقدر القادة إنجازات الموظفين باستمرار.	3
					يُشجع القادة الموظفين على التعبير بحرية عن أفكارهم.	4
					ينمي القادة روح الإبداع بين جميع أعضاء الفريق.	5
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية: قدرة القائد على تشجيع التفكير الجديد والابداع وحل المشكلات بطرق مختلفة						
					يحفز القادة التفكير النقدي لدى الموظفين.	1
					يشجع القادة البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات بطريقة منهجية.	2
					يحفز القادة الموظفين على التعلم المستمر.	3
					يعزز القادة القدرة على اكتشاف الفرص المختلفة لدى الموظفين.	4
					يشرك القادة الموظفين في عملية حل المشكلات في الشركة	5
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية: قدرة القائد على الاهتمام بكل فرد في الفريق بشكل شخصي ومميز						
					يهتم القادة بالاحتياجات الفردية للموظفين.	1
					يوجه القادة دعمهم لكل موظف حسب قدراته.	2
					يراقب القادة التطور المهني للموظفين باستمرار.	3
					يوائم القادة بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل.	4
					يغرس القادة الاحترام المتبادل بين الموظفين.	5

المحور الثاني: الذكاء الاستراتيجي: التفكير بذكاء بعيد المدى لفهم الواقع والتخطيط للمستقبل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يدرس القادة الاتجاهات المستقبلية في السوق بشكل مستمر.					
2	يعزز القادة وعي الموظفين بأهمية الاستعداد للتحويلات القادمة.					
3	يطور القادة قدراتهم على التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في المجال الدوائي.					
4	يستخدم القادة أدوات تحليل تساعد على استشراف المستقبل بدقة.					
5	يضع القادة رؤية واضحة للشركة.					
6	يوضح القادة المسار الاستراتيجي الذي ينبغي أن تسير فيه الشركة للموظفين.					
7	يربط القادة القرارات التشغيلية بالرؤية الاستراتيجية للشركة.					
8	يدرك القادة أثر التغيير في أي قطاع على الأداء العام للشركة.					
9	يبنى القادة علاقات مهنية تركز على الثقة مع الشركاء.					
10	يوسع القادة دوائر التواصل مع المؤسسات الداعمة.					
11	يشجع القادة الموظفين على العمل بروح الشراكة مع الآخرين.					
12	يحفز القادة الموظفين على الالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.					
13	يشجع القادة الأفراد على المثابرة في مواجهة التحديات.					
14	يعزز القادة روح المبادرة في إنجاز المهام.					

					يوجه القادة الطاقات الفردية نحو تحقيق إنجازات نوعية.	15
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثالث: القدرات التنافسية: مميزات الشركة التي تجعلها أقوى من غيرها في السوق						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يضمن نظام المتابعة الدقيقة لدى الشركة مطابقة المنتجات الدوائية للمعايير المعتمدة.					
2	يحقق الفحص الدوري لمنتجات الشركة ثقة المستفيدين.					
3	يوفر نظام الرقابة لدى الشركة منتجات فعّالة للاستخدام.					
4	تعتمد الشركة أسلوبًا فعّالًا في إدارة المخزون.					
5	يقدم التسويق الدوائي لدى الشركة أساليب فاعلة لرفع وعي المهنيين الصحيين.					
6	يوفر التخطيط المالي لدى الشركة استراتيجيات توازن بين التكلفة والجودة.					
7	تستثمر الشركة تقنيات حديثة تزيد من كفاءة العمليات.					
8	تنظم الشركة برامج تدريبية ترفع مهارات الموارد البشرية.					
9	يضمن النظام الإداري لدى الشركة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.					
10	تبتكر الشركة خدمات دوائية تستجيب للتطورات الصحية.					
11	تستفيد الشركة من نتائج البحوث في تطوير المنتجات الدوائية.					
12	تطلق الشركة مبادرات توعوية بأساليب إبداعية تخدم المجتمع.					

					13	تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في متطلبات السوق.
					14	ترشد الشركة استخدام الموارد المتاحة لديها.
					15	يتيح نظام التوزيع في الشركة خيارات متنوعة للوصول إلى مختلف المناطق.

انتهت الاستبانة بحمد الله

ملحق (4) تسهيل مهمة شركات الأدوية في قطاع غزة

<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu</p>		<p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu</p>
--	---	--

الرقم: ع د ع ب / 2025/3026

التاريخ: 2025/09/06

السادة شركات الأدوية العاملة في قطاع غزة المحترمون

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يأتيكم الطالب/ة (محمد قاسم سلام شراب)، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية الموسومة ب: (دور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية في المحافظات الفلسطينية الجنوبية الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة في شركات الأدوية العاملة في قطاع غزة، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،



نسفة:

• الملف

ملحق (5) تسهيل مهمة وزارة الصحة الفلسطينية

<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research</p> <p>Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: srgs@qou.edu</p>		<p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: srgs@qou.edu</p>
--	---	--

الرقم: ع د ب / 2480 / 2025

التاريخ: 2025/07/21

السادة وزارة الصحة الفلسطينية المحترمون / غزة

تحية وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ب/تقوم الطالبة/ة (محمد قاسم سلام شراب)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" الموسومة ب: (نور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأنوية العاملة في قطاع غزة). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالبة/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على شركات الأنوية العاملة في قطاع غزة "وزارة الصحة الفلسطينية/ غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

د. صلاح صبري
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



نسخة:

• الملف

ملحق (6) تسهيل مهمة وزارة الصحة الفلسطينية وحدة المعلومات الصحية

State of Palestine
Ministry Of health
Health Information Unit



دولة فلسطين
وزارة الصحة الفلسطينية
وحدة المعلومات الصحية



25103206
2025-07-27

السيدة/ هاني سلطان ارميح الوحيدي

مدير عام نظم المعلومات الصحية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الموضوع/ تسهيل مهمة الباحث محمد قاسم شراب

السلام عليكم

نهديكم أطيب التحيات ونود منكم تسهيل مهمة الباحث/ة محمد قاسم شراب والملتحق/ة في برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية بجامعة القدس المفتوحة - غزة في اجراء بحث بعنوان

دور القيادة التحويلية في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركات الأدوية العاملة في قطاع غزة

حيث الباحث/ة بحاجة للحصول على المعلومات المتوفرة لدى الوزارة حول شركات الادوية العاملة في قطاع غزة (وحدة الطب الخاص) ، دون اجراء أي تدخل طبي او سحب عينات دم و دون الاطلاع على ملفات المرضى و بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، ودون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسئولية ، نأمل توجيهاتكم لذوي الاختصاص بضرورة الحصول على الموافقة المستنيرة (Consent Form) من المشاركين.

ملاحظات /

تسهيل المهمة الخاص بالدراسة أعلاه صالح لمدة 3 أشهر من تاريخه.

يرجى التأكد من تطابق أداة البحث المرفقة والتي يتم تعيينتها ميدانيا على ان لا يتم أي إضافة او تعديل على الاداة المرفقة

يجب اطلاع دائرة البحث الصحي على النتائج قبل النشر

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير

علي حسن عبد القادر البلبيسي
رئيس قسم البحوث

التحويلات