

الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية - تقييم الدور المُعدل للمناورة الاستراتيجية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية
دليل تجريبي من الأردن

Competitive Intelligence and Strategic Fitness - Evaluating the Moderating Role of Strategic Wargaming of
Global Information and Communication Technology (ICT) Companies

Empirical Evidence from Jordan

أ.م.د. مناف عبد الكاظم القطان -
الجامعة التقنية الجنوبية
manaf.alqattan@stu.edu.iq

أ.م.د. وائل محمد صبحي
إدریس - الأردن
Waelbsc@yahoo.com

أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي -
جامعة شط العرب
Tahermansoor@sa-uc.edu.iq

معلومات البحث:	المستخلص:
2026 / / : تاريخ إستلام البحث	هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى اختبار الدور المُعدل للمناورة الاستراتيجية في تأثير الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في مجمع الملك حسين للأعمال بالأردن. شمل مجتمع الدراسة من العاملين كافة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في مجمع الملك حسين للأعمال بالأردن والبالغ عددها (8) شركات. أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (60) مديراً تم إختيارهم بأسلوب العينة القصدية. وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة بشكل الكتروني عبر إرسالها بالإيميل لأفراد ذوي العلاقة، حيث بلغ عدد المستجيبين من أفراد عينة الدراسة ما مجمله (54) مديراً. وبعد تفريغ إستجابات أفراد عينة الدراسة وإستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر برمجية SMARTPLS4 توصلت الدراسة إلى أن الذكاء التنافسي يؤثر بشكل إيجابي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية، وأن المناورة الاستراتيجية بدورها متغيراً معدلاً تعزز من تأثير الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية. وإستناداً للنتائج أوصت الدراسة بتعزيز الذكاء التنافسي عبر تطوير آليات منهجية لجمع وتحليل المعلومات وربطها بصنع القرار الاستراتيجي لرفع اللياقة الاستراتيجية وتفعيل المناورة الاستراتيجية من خلال تمكين المرونة القيادية وإعادة توجيه الموارد بما يعزز أثر الذكاء التنافسي في تحقيق اللياقة الاستراتيجية.
2026 / / : تاريخ إستلام التعديلات	
2026 / / : تاريخ قبول البحث	
2026 / / : تاريخ نشر البحث	
الكلمات المفتاحية:	
الذكاء التنافسي، المناورة الاستراتيجية، اللياقة الاستراتيجية، شركات تكنولوجيا المعلومات، الأردن.	
التوثيق / الإستشهاد:	
الغالبي، طاهر؛ وإدریس، وائل؛ والقطان، مناف. (2026). الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية - تقييم الدور المُعدل للمناورة الاستراتيجية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية: دليل تجريبي من الأردن. مجلة كلية شط العرب الجامعة للعلوم الإدارية والقانونية، (X)X، XX - XX.	

ABSTRACT:

The current study primarily aimed to examine the moderating role of strategic wargaming in the effect of competitive intelligence on strategic fitness of global ICT companies operating in the King Hussein Business Park in Jordan. The study population comprised all employees of the (8) global ICT companies operating in the King Hussein Business Park. The study sample consisted of (60) managers at the senior and middle management levels within these companies, selected using purposive sampling. The study instrument (a questionnaire) was distributed electronically to the sample via email, with (54) managers responding. After analyzing the responses and employing descriptive and inferential statistical methods using SMARTPLS4 software, the study concluded that competitive intelligence positively influences the strategic fitness of global ICT companies, and that strategic wargaming acts as a moderating variable that enhances the effect of competitive intelligence on strategic fitness. Based on the results, the study recommended enhancing competitive intelligence by developing systematic mechanisms for collecting and analyzing information and linking it to strategic decision-making to raise strategic fitness, and activating strategic wargaming by enabling leadership flexibility and redirecting resources in a way that enhances the impact of competitive intelligence in achieving strategic fitness.

Manuscript History:

Received	:	/	/2026
Revised	:	/	/2026
Accepted	:	/	/2026
Published	:	/	/2026

Keywords:

Competitive Intelligence, Strategic Wargaming, Strategic Fitness, Municipality of Basra Governorate, Jordan.

Citation:

AL- Ghaliba, Taher; Idris, Wael & AL- Qattan, Munaf. (2026). Competitive Intelligence and Strategic Fitness - Evaluating the Moderating Role of Strategic Wargaming of Global Information and Communication Technology (ICT) Companies: Empirical Evidence from Jordan. *Journal of Shatt Al-Arab University College for Administrative and Legal Sciences*, X(X), XX – XX.

المقدمة

إتسمت البيئة التنافسية للشركات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمستويات عالية من التعقيد والديناميكية الناتجة من التنافس الحاد، والتطورات في نماذج الأعمال، والتسارع الكبير في الابتكارات التكنولوجية، حيث أن نجاح المنظمات لم يعد مرهوناً بتحقيق عوائد مالية كبيرة، بل أصبح مرتبطاً بقدرة تلك المنظمات على تحقيق اللياقة الاستراتيجية Strategic Fitness لضمان الإستمرارية والتفوق التنافسي (Atkinson et al. 2022 ; Teece, 2023). ووفقاً لرأي Reckziegel (2025) فاللياقة الاستراتيجية لا تتحقق بصورة تلقائية بل تتأثر بمجموعة من المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية التي تسهم في تعزيزها أو إضعافها خاصة في البيئات عالية اللاتأكد. ومن بين أهم هذه المتغيرات الذكاء التنافسي Competitive Intelligence الذي برز وتطور مفهومه في السنوات الأخيرة من كونه نشاطاً معلوماتياً تقليدياً إلى نظام معرفي ديناميكي متكامل يعتمد على التحليل المتقدم والتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي بما يعزز جودة القرارات الاستراتيجية ويخفض مستويات اللاتأكد (Reckziegel, 2025). إذ وصف Calof (2025) الذكاء التنافسي أحد المحركات الرئيسة لتحقيق اللياقة الاستراتيجية لما له من دور محوري في تمكين المنظمات من فهم بيئتها التنافسية وتحليل تحركات المنافسين وإستشراف الإتجاهات المستقبلية وتحويل البيانات إلى معرفة استراتيجية داعمة لصنع القرار. حيث أكد (Fadhurrahman et al. (2024 بأن زيادة الإهتمام بالذكاء التنافسي وخصوصاً في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما هو إلا نتيجة طبيعية للتسارعات الرقمية للأسواق وقصر دورات حياة المنتجات وسرعة إنتقال المعرفة والتقنيات ما يعكس بأن إمتلاك معلومات دقيقة في الوقت المناسب يعتبر

عاملاً حاسماً لتحقيق اللياقة الاستراتيجية والحفاظ عليها.

ومع ذلك، أكدت الأدبيات المعاصرة أن تأثير الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لا يكون دائماً مباشراً أو ثابتاً، بل يتأثر بوجود متغيرات أخرى تتفاعل معه وتعيد تشكيل تأثيره في اللياقة الاستراتيجية (Calof, 2025). وفي هذا الإطار برزت المناورة الاستراتيجية Strategic Wargaming كأحد أهم الأدوات التحليلية المتقدمة التي يمكن أن تعزز من فاعلية الذكاء التنافسي وتحوله إلى لياقة استراتيجية قابلة للتطبيق عبر التفاعل القائم على محاكاة السيناريوهات التنافسية المحتملة وتحليل تحركات المنافسين واختبار الاستراتيجيات البديلة في بيئة آمنة قبل تنفيذها فعلياً (Werro et al. 2025). وهو ما أكد عليه (Calof 2025) بالإشارة إلى ان دمج الذكاء التنافسي مع المناورة الاستراتيجية يتيح للمنظمات فهماً أعمق للسلوك التنافسي ويعزز قدرتها على تفسير المعلومات التنافسية وتحويلها إلى استجابات استراتيجية فعالة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى اللياقة الاستراتيجية.

وإتساقاً مع ما سبق، ومن أجل تقليل الفجوة البحثية بين ما سبق جاءت هذه الدراسة بهدف تعرف الدور المعدّل للمناورة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية في بيئة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من جانبين، الأول المتمثل بالأهمية العلمية التي تتضح عبر دراسة متغيرات معاصرة في الفكر الاستراتيجي – الذكاء التنافسي، والمناورة الاستراتيجية، واللياقة الاستراتيجية – حيث أن دراسة هذه المتغيرات تسهم في إثراء الأطر النظرية والأدبيات ذات الصلة بالفكر الاستراتيجي وصنع القرار في البيئات الديناميكية، علاوة على تقديمها أنموذجاً لإختبار الدور المعدل للمناورة الاستراتيجية بما يعكس إتجاهاً بحثياً معاصراً نسبياً في الدراسات الإدارية ذات المنحى الاستراتيجي، وبهذا فإن القيمة العلمية للدراسة الحالية تتمثل بكونها تقوم بدمج الذكاء التنافسي والمناورة الاستراتيجية واللياقة الاستراتيجية ضمن أنموذج تفاعلي واحد مدعوم بأدلة من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السياق العربي وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات المعاصرة في الفكر الاستراتيجي. أما من الناحية العملية، فتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تقدم دلالات تطبيقية قابلة للاستخدام من قبل القيادات وصنّاع القرار في منظمات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك من خلال توضيح الكيفية التي يمكن بها توظيف الذكاء التنافسي كمصدر استراتيجي في دعم القرارات وتحسين القدرة على الاستشعار المبكر للتغيرات البيئية، بما يسهم في تعزيز اللياقة الاستراتيجية للمنظمات في البيئات الديناميكية عالية التنافسية. علاوة على أن نتائج الدراسة الحالية ومخرجاتها توفر إطاراً عملياً يمكن الاسترشاد به من قبل الإدارات العليا في تطوير توجهات داعمة لتحقيق اللياقة الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

شهد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية إنتقالات واسعة وتحولات متسارعة نتيجة المنافسة الحادة بين المنظمات وتسارع الابتكار التكنولوجي والإنتفاح الرقمي وتغير أنماط الطلب وسلوك الزبائن في ظل بيئة أعمال ديناميكية سريعة التغير والتطور. وفي الدول النامية بشكل عام، والأردن بشكل خاص، واجه قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديات إضافية تتعلق بمحدودية الموارد وشدة المنافسة الإقليمية والعالمية وتسارع التحولات الرقمية وإرتفاع درجة اللاتأكد

البيئي، فضلاً عن التغيير المستمر في السياسات التنظيمية والتشريعية المرتبطة بالإقتصاد الرقمي. الأمر الذي فرض على العديد من المنظمات تبني مداخل استراتيجية بهدف تعزيز قدرتها على التكيف والنمو والمنافسة. وفي هذا السياق، برز الذكاء التنافسي كأحد المداخل الاستراتيجية المعاصرة التي تعزز مستويات اللياقة الاستراتيجية التي من المحتمل أن لا تتحقق مباشرة، بل قد تتأثر بمدى إمتلاك المنظمات لقدرات المناورة الاستراتيجية التي تمكنها من إعادة توجيه مواردها، وتغيير مساراتها التنافسية، والاستجابة السريعة والمرنة للفرص والتهديدات. وعلى الرغم من الإهتمام البحثي المتزايد بكل من الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية كل على حدة، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما ما تزال محدودة، ولا سيما في البيئات النامية، كما يلاحظ ندرة الدراسات التي بحثت الدور المُعدّل للمناورة الاستراتيجية في هذه العلاقة، خاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.

وعليه، تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في وجود قصور معرفي وتطبيقي في إدراك الدور المُعدّل للمناورة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية في بيئة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن، حيث أن غياب هذا الإدراك من شأنه التأثير سلباً في قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن على صياغة خطط أكثر ملاءمة للبيئة التي تعمل بها، لذلك تم تحديد عناصر مشكلة الدراسة بإثارة التساؤلات التالية:
أولاً: هل يؤثر الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن؟
ثانياً: هل تؤدي المناورة الاستراتيجية دوراً معدلاً إيجابياً في تأثير الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن؟

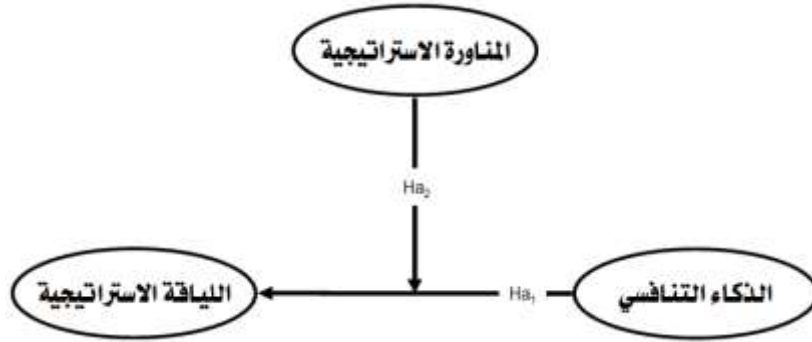
أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى تحديد طبيعة الدور المعدل الذي من الممكن أن تؤديه المناورة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية في بيئة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن، علاوة على الأهداف التالية:

1. مستوى حركية كلاً من الذكاء التنافسي والمناورة الاستراتيجية واللياقة الاستراتيجية في بيئة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن.
2. طبيعة التأثير المباشر للذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن.
3. مقدار التغيير الذي قد تحدثه المناورة الاستراتيجية متغيراً مُعدلاً في العلاقة بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية في بيئة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن.

أنموذج الدراسة وفرضياتها

إعتماداً على آراء وطروحات الباحثين في الدراسات المرجعية التي تناولت الذكاء التنافسي والمناورة الاستراتيجية واللياقة الاستراتيجية من جهة ومحدودية الدراسات التي حاولت الربط بين هذه المتغيرات وتفاعلها في إطار واحد وضعه الباحثين أنموذج دراستهم كما موضح بالشكل أدناه.



الشكل (1)

أنموذج الدراسة الإفتراضي

وإستناداً لأنموذج الدراسة الذي يوضح مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى (H₁): يؤثر الذكاء التنافسي تأثيراً إيجابياً في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثانية (H₂): تؤدي المناورة الاستراتيجية دوراً معدلاً إيجابياً في تأثير الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصطلحات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الذكاء التنافسي Competitive Intelligence ويُعرف إجرائياً بأنها العملية المنهجية والأخلاقية التي تتبعها شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في الأردن لجمع وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالمنافسين والأسواق والتقنيات والاتجاهات البيئية الخارجية دعماً لدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي وتعزيز قدرتها على التكيف. وفي الدراسة الحالية تم قياس مستوى الذكاء التنافسي من خلال تصورات المديرين لقدرات الشركات في المسح البيئي، وتحليل المنافسين، والذكاء السوقي، والاستخدام الاستراتيجي للمعلومات.

المناورة الاستراتيجية Strategic Wargaming وتُعرف إجرائياً بأنها ممارسة محاكاة استراتيجية مُهيكله تستخدمها شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في الأردن لاستكشاف سيناريوهات المنافسة، وتوقع سلوكيات المنافسين، واختبار البدائل الاستراتيجية، وتعزيز الاستشراف الاستراتيجي في ظل ظروف اللاتأكد. وفي الدراسة الحالية تم قياس المناورة الاستراتيجية عبر تطبيقها في عمليات التخطيط الاستراتيجي بما في ذلك تطوير السيناريوهات وتقمص أدوار المنافسين وتجربة القرارات ودمج الدروس المستفادة في القرارات الاستراتيجية.

اللياقة الاستراتيجية Strategic Fitness وتُعرف إجرائياً بأنها قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في الأردن على موازنة قدراتها ومواردها وتوجهاتها الاستراتيجية الداخلية باستمرار مع الظروف البيئية الخارجية المتغيرة للحفاظ على ميزتها التنافسية. وفي الدراسة الحالية تم قياس اللياقة الاستراتيجية بمدى إظهار شركات تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في الأردن للمواءمة الاستراتيجية والمرونة والاستجابة والقدرة على الابتكار والتماسك الاستراتيجي طويل الأجل.

شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية Global Information and Communication Technology Companies وتُعرف إجرائياً بأنها منظمات متعددة الجنسيات تعمل في الأردن ومخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما في ذلك البرمجيات والأجهزة والاتصالات السلكية واللاسلكية والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية وتمتد أنشطتها عبر أسواق دولية متعددة.

حدود الدراسة

شملت الدراسة الحالية على ثلاثة حدود أساسية لها هي الحدود المكانية المرتبطة بشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن، أما حدودها البشرية فقد تكونت من المديرين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن، وما يتعلق بالحدود الزمانية فتمثلت بالفترة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة من شهر تشرين ثاني عام 2025 ولغاية نهاية كانون أول من العام 2026.

الإطار النظري

الذكاء التنافسي Competitive Intelligence

سائد الإعتقاد في الأدبيات الإدارية الحديثة أن الذكاء التنافسي لا يقتصر على كونه نشاطاً معلوماتياً تقليدياً، بل يُجسد الغرض الجوهرى للذكاء الاستراتيجي بوصفه أداة فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ يتجاوز نطاقه تحليل المنافسين ليشمل ذكاء العملاء والمجهزين والتقنيات والبيئة الخارجية فضلاً عن علاقات الأعمال الحالية والمحتملة، بما يتيح للمنظمات بناء فهم شامل وديناميكي للسوق، وهذا التوجه تعزز مع تسارع عولمة الاقتصاد، حيث أصبح الذكاء التنافسي وسيلة رئيسة تستخدمها الدول والمنظمات على حد سواء لتأمين مواقع استراتيجية وتثبيت بصمتها في المشهد التنافسي العالمي المتغير (Alkhaldeh et al. 2024).

وبهذا السياق، أكدت الأدبيات المعاصرة أن الذكاء التنافسي يُعد اليوم أحد أسرع الحقول نموًا في عالم الأعمال، كونه أداة استراتيجية تمكن المنظمات من تحليل قدرات المنافسين ونقاط ضعفهم ونواياهم وتحركاتهم المستقبلية بما يسمح بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها بدل الإكتفاء بردود الفعل المتأخرة (Maluleka & Chummun, 2023). وهذا الدور يعزز قدرة المنظمة على تحسين قراراتها الاستراتيجية والإرتقاء بأدائها بما يفوق أداء المنافسين (Calof et al. 2025). ومن منظور استراتيجي أكثر عمقاً، يُنظر إلى الذكاء التنافسي بوصفه تجسيداً عملياً لفلسفة عدم الإنزاع الديناميكي في السوق أو كما تعرف بفلسفة المنافسة الحادة Hypercompetition Philosophy، حيث يعمل كآلية مستمرة لرصد البيئة التنافسية والتعامل مع تحولات السوق المتسارعة. عُرف الذكاء التنافسي بأنه برنامج رسمي لجمع المعلومات عن منافسي المنظمة (Bamford et al. 2024). وأشار إليه (Fadhurrahman et al. 2024) بكونه عملية منظمة تشمل جمع المعلومات عن المنافسين من مصادر متعددة وتحليلها وتوزيعها بصورة منهجية لدعم إتخاذ القرار الاستراتيجي.

ومع الانفجار المعلوماتي الذي شهده القرن الحادي والعشرون، ازدادت أهمية الذكاء التنافسي نتيجة التوسع الهائل في

مصادر البيانات الرقمية كالإتصالات الإلكترونية والبريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي التي أسهمت في إثراء قاعدة المعلومات التنافسية وتوسيع نطاقها، وهو ما أتاح للمنظمات الإستفادة من معارف العاملين والمديرين وأصحاب المصلحة الآخرين ممن يمتلكون بصيرة ذات قيمة عالية بشأن البيئة التنافسية (Calof et al. 2025).

وتؤكد الدراسات الحديثة أن المخرج الأساسي للذكاء التنافسي يتمثل في تعزيز القدرة على إتخاذ القرارات الإستباقية بما يمكّن المنظمة من قيادة السوق بدلاً من الإكتفاء بالتكيف معه (Mokhtar, 2025). كما تبرز أهمية الذكاء التنافسي إتساقاً مع وجهة نظر كل من Mokhtar (2023) و AL-Manzuoa et al. (2023) في بناء تحليلات معمّقة تساعد في تحديد نقاط ضعف المنافسين واستراتيجياتهم وأهدافهم وتمركزهم السوقي وردود أفعالهم المحتملة فضلاً عن تصنيفهم وتعقب سلوكهم وإستخدام تلك المعرفة في إكتشاف مصادر القوة النسبية وتحقيق التفوق التنافسي.

ويؤكد (Fadhurrahman et al. 2024) على أن أهم أهداف الذكاء التنافسي يتمثل بتوفير رؤى عميقة حول البيئة الخارجية للمنظمة لتشمل فهم الفرص والتهديدات، وتمكين صنّاع القرار من إتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بدلاً من القرارات المبنيّة على التخمين، والتنبؤ بتغيرات السوق وإتجاهات المنافسين قبل وقوعها، والتقليل من المخاطر المرتبطة بالتغيرات التنافسية والبيئية عبر إستشرافها وتحليلها مبكراً.

وعليه، يمكن القول إن الذكاء التنافسي في الفكر الإداري المعاصر لم يعد مجرد أداة معلوماتية مساندة بل أصبح نظاماً استباقياً متكاملًا يدعم المرونة التنظيمية ويعزز الابتكار ويقود المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تتسم باللاتأكد والتغير المتسارع.

اللياقة الاستراتيجية Strategic Fitness

غدا مصطلح اللياقة الاستراتيجية مصطلحاً حديثاً ومعاصراً في أدبيات الفكر الاستراتيجي وحظى بإهتمام متزايد من كافة أنواع المنظمات الخدمية والصناعية حيث تحوّل من مجرد ردود أفعال قصيرة المدى إلى منهجية شاملة تعتمد على المرونة والتكيف والاستباقية (Teece, 2023 ; Doz & Kosonen, 2022). حيث تطور مفهوم اللياقة الاستراتيجية تبعاً لإفتراضات التوازن من الموائمة الاستراتيجية Strategic Fit إلى الموائمة الاستراتيجية الديناميكية Dynamic Strategic Fit إلى اللياقة الاستراتيجية لمجابهة التعقيدات البيئية واللاتأكد المتزايد (Helfat & Martin, 2024 ; Schilke et al. 2023).

لا يوجد تعريف موحد لمصطلح اللياقة الاستراتيجية ومتفق عليه، فاللياقة الاستراتيجية ما هي إلا إنعكاس واضح لقدرة المنظمة على تحديد العوائق التي تحول دون تنفيذ التحركات الاستراتيجية بفعالية والتغلب عليها (Meyer, 2023). وبدات السياق فهي تشير إلى القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية والتعلم منها بهدف رسم مسارات عمل ناجحة (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2022).

ووفقاً لرأي (Werro et al. 2023) فاللياقة الاستراتيجية تعكس النتيجة النهائية للتفاعلات الاستراتيجية داخل المنظمة

فهي تمثل مؤشراً جوهرياً على قدرة المنظمات على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية والسوقية واستثمار الفرص وتجنب المخاطر الاستراتيجية. ومن منظور (Whittington et al. (2023 فاللياقة الاستراتيجية ليست مجرد أسلوباً إدارياً بل هي توجه فلسفي لحياة المنظمة إنطلاقاً من التفكير النظمي والبراغماتية والبنائية والأخلاقيات حيث أنها تقدم دعوة للمنظمات بضرورة التعامل مع التعقيد والغموض والتغيير بطرق تأملية وتشاركية عبر تأكيدها على أهمية التعلم والقدرة على التكيف وصناعة المضمون والمحتوى كضرورات استراتيجية Strategic Imperatives أي معرفة المنظمة أين هي الآن، وأين تريد أن تكون في المستقبل، وكيف تستطيع الوصول إلى غاياتها.

ويذكر (Ireland, Hitt, & Sirmon (2022) بأن هناك العديد من أهداف اللياقة الاستراتيجية تتلخص بتعزيز الميزة التنافسية عبر تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة عالية، وبناء الرشاقة للإستجابة السريعة لتغيرات السوق والإضطرابات والفرص، و تعزيز عملية صنع القرار عبر إستخدام الرؤى المستندة إلى البيانات لإتخاذ خيارات استراتيجية مدروسة. وعليه، يمكن الإشارة إلى أن اللياقة الاستراتيجية ليست حالة ثابتة بل هي عملية ديناميكية من المحاذاة والتعلم والتجديد المستمر لذلك فهي تستحق الإهتمام ليس فقط كمفهوم أكاديمي بل كضرورة عملية للعملية الإدارية المعاصرة.

المناوراة الاستراتيجية Strategic Wargaming

تطور مفهوم المناورة Wargaming بالتوازي مع التطور التاريخي لفن الحرب The Art of War، ففي حين كان مصطلح المناورة المبكر ذا طابع تكتيكي في المقام الأول بالتركيز على ساحات المعركة تطور وتوسع بشكل تدريجي ليشمل وينحى منحناً استراتيجياً في حقل الإدارة والأعمال، حيث شهدت أوائل القرن العشرين أول إستخدام وتحول من قبل منظمات الأعمال نحو مصطلح المناورة الاستراتيجية Strategic Wargaming الذي ساهم بشكل كبير في تطوير العقيدة الاستراتيجية للعديد من المنظمات (إدريس وآخرون، 2026).

عُبر عن المناورة الاستراتيجية بأنها وسيلة لإستكشاف سيناريوهات الردع الاستراتيجي للمنافسين من خلال دمج كافة القوى البيئية في عمليات محاكاة متعددة الأطراف (Oriesek & Schwarz, 2021). وأشار (Luo et al. (2023 إلى المناورة الاستراتيجية بكونها نشاطاً بحثياً تمهيدياً يهدف إلى دراسة بيئة عمل المنظمات، والمنافسة وديناميكيات التنافس، وسيناريوهات الأزمات، وذلك من خلال دمج أطر تحليل ما وراء المناورة لفهم المواجهة الاستراتيجية وعملية صنع القرار. أما (Luo et al. (2024 فقد حددها بأنها منهجاً تحليلياً يتضمن تفاعل صانعي القرار ضمن محاكاة تمثيلية ومنظمة لبيئات الصراع بهدف توليد وتقييم المعرفة الاستراتيجية المستندة إلى قرارات مصيرية. ومن وجهة نظر إدريس وآخرون (2026) فهي ممارسة لمحاكاة استراتيجية بهدف مساعدة منظمات الأعمال على توقع التحركات التنافسية للمنافسين وإختبار الخطط الاستراتيجية والإستعداد لمختلف سيناريوهات السوق.

ويلاحظ من التعريفات السابقة بأن مصطلح المناورة الاستراتيجية غالباً ما يركز على الجوانب المعرفية وجوانب توليد المعرفة في أو أنه يركز على الاستخدامات الاستراتيجية والبحثية للمناورة في بيئات الأعمال المعقدة. وبسبب أهمية المناورة الاستراتيجية، أشار (Oriesek and Schwarz (2021 بأنها تعتبر أداة للتخطيط الاستراتيجي وذلك

لأنها تُمكن المخططين من تقييم مسارات العمل البديلة وأفعال المنافسين المحتملة، وهي أداة لفهم بيئات الصراع المعقدة والإستعداد لمواجهة تقلبات المستقبل فهي تمزج الفن بالعلم جامعة التحليل المنظم مع إبداع صنع القرار، علاوة على قدرتها على دمج الرؤى النوعية وحكم الخبراء والتفكير العدائي لتطوير استراتيجيات مرنة وتعزيز التأهب المنظمي. وهو ما أكد عليه (2022) Büchler بأن المناورة الاستراتيجية تُولي إهتماماً لإتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوقع سلوك المنافسين وتبعات الخيارات الاستراتيجية بعيدة المدى وتشمل عدة عناصر مثل تخصيص الموارد ومبادرات الأعمال والمشاريع التكتيكية. ووفقاً لذلك يشير إدريس وآخرون (2026) إلى الوظائف الحرجة التي تقوم بها المناورة الاستراتيجية للمنظمات المتمثلة بتحليل السياسات الحالية أو المواقف الاستراتيجية للمنظمة؛ وإستكشاف المفاهيم والتقنيات الجديدة التي من الممكن أن تستخدمها المنظمات المُنافسة وتعليم متخذي القرارات في المنظمات طبيعة البيانات الاستراتيجية المعقدة والكشف عن البقع العمياء في الاستراتيجية؛ وتعزيز الفهم العميق للديناميكيات التنافسية.

التأطير النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة المبحوثة عادة ما يتطلب تأطير العلاقة بين متغيرات أية دراسة البحث والتحري في النظريات التي تدعم تلك العلاقة، علاوة على اللجوء إلى الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقة بين تلك المتغيرات، لذلك فقد قسم الباحثين هذه الفقرة إلى جزئين الأولى أفردت للنظريات الداعمة للعلاقة بين متغيرات الدراسة، والثانية خصصت لمناقشة العلاقة بين متغيرات الدراسة المبحوثة عبر إستعراض ما أورده بعض الدراسات السابقة.

أولاً: النظريات الداعمة للعلاقة بين متغيرات الدراسة في الدراسات البحثية المعاصرة لاسيما في حقل الإدارة الاستراتيجية وقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يُعدّ التكامل بين عدد من الأطر النظرية مدخلاً أساسياً لتعزيز القدرة التفسيرية للنماذج التحليلية التي تربط بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية مع إبراز الدور المُعدل للمناورة الاستراتيجية في البيئات الديناميكية عالية التنافس. وإنطلاقاً من النظرية المستندة إلى الموارد Resource-Based View التي تفترض أن الموارد والقدرات النادرة والقيمة وغير القابلة للتقليد تمثل الأساس الجوهرى لتحقيق التفوق، إذ يمكن النظر إلى الذكاء التنافسي بوصفه مورداً استراتيجياً معرفياً يمكن شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من تحسين جودة قراراتها الاستراتيجية وتعزيز لياقتها الاستراتيجية من خلال الموازنة المستمرة بين قدراتها الداخلية ومتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة. وبذلك، يصبح الذكاء التنافسي أداة تمكينية تسهم في رفع كفاءة الاستجابة الاستراتيجية وتحسين نتائج الأداء (Wu, Yan, & Umair, 2023). وفي إطار تعميق هذا المنظور، تؤكد نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory على قدرة المنظمات على إستشعار الفرص والتحديات وإغتنامها وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يتلاءم مع التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا (Teece, 2023). وفي هذا السياق، تمثل اللياقة الاستراتيجية مظهراً تطبيقياً لهذه القدرات، إذ تعكس قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التكيف الاستراتيجي المستمر بينما تؤدي المناورة الاستراتيجية دوراً محورياً في تعزيز العلاقة بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية عبر إتاحة المرونة في التحرك وسرعة إعادة التموّض وإستغلال النوافذ التنافسية في بيئات تتسم باللاتأكد والتعقيد (Kasamani, Changeiywo, & Karim, 2024). ومن جانب آخر، تسهم النظرية القائمة على السوق Market-Based View في تفسير تأثير الضغوط التنافسية

الخارجية وشدة المنافسة وسلوك المنافسين في توجيه ممارسات الذكاء التنافسي وصياغة المناورات الاستراتيجية، إذ تدفع هذه الضغوط المنظمات إلى توظيف المعلومات التنافسية بصورة أكثر فاعلية ليس فقط لتحقيق التكيف الاستراتيجي، بل للحفاظ على مستوى عالٍ من اللياقة الاستراتيجية على المدى الطويل، وبهذا المعنى، تتكامل الضغوط السوقية مع الموارد والقدرات الداخلية لتوليد مسار استراتيجي مرن تكون فيه المناورة الاستراتيجية آلية مُعدلة تعزز أثر الذكاء التنافسي في تحقيق اللياقة الاستراتيجية (Ledi, 2024).

ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة المبحوثة

العلاقة بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية

أشارت الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بأن الذكاء التنافسي يُعد من القدرات المعرفية التي تؤدي دوراً في تمكين المنظمات من التعامل مع البيئات التنافسية عالية الديناميكية عبر تعزيز قدرة تلك المنظمات على جمع وتحليل وتفسير المعلومات الاستراتيجية ذات الصلة بالمنافسين والأسواق. فالذكاء التنافسي من وجهة نظر (Calof, Richards, and Santilli (2023) يساهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية عبر دعم عملية إستشعار الفرص والتهديدات، الأمر الذي يعزز اللياقة الاستراتيجية ويقلل من فجوات التكيف. وفي السياق ذاته، أوضح (Bose and Hesford (2023) أن الذكاء التنافسي يمثل مدخلاً محورياً لدعم المرونة الاستراتيجية، حيث يساعد المنظمات على إعادة توجيه استراتيجياتها إستناداً إلى معلومات تنافسية آنية، وهو ما يشكل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق اللياقة الاستراتيجية في البيئات غير المستقرة. كما أكد (Ramos and Weiss (2023) أن تحقيق اللياقة الاستراتيجية في البيئات الديناميكية يتطلب توفر نظم معلومات استراتيجية متقدمة تدعم الاستشراق وصنع القرار، وهو ما يجعل الذكاء التنافسي عاملاً تمكينياً رئيساً لهذه اللياقة الاستراتيجية نظراً لدوره في تقليل اللاتأكد وتعزيز المرونة.

من جانب آخر، ركزت الدراسات المعاصرة في مجال اللياقة الاستراتيجية على قدرة المنظمة على تحقيق المواءمة المستمرة بين استراتيجياتها ومواردها ومتطلبات البيئة الخارجية، إذ أشار (Hernandez, Martins, and Lopez (2024) إلى أن اللياقة الاستراتيجية تتجلى في قدرة المنظمة على التكيف السريع وإعادة تشكيل مواردها وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والإستجابة الاستراتيجية. فالمنظمات التي تتبنى ممارسات الذكاء التنافسي عادة ما تكون لديها قدرة عالية في إعادة تشكيل استراتيجياتها بما يعزز لياقتها الاستراتيجية مقارنة بالمنظمات الأخرى (Reckziegel, 2025).

العلاقة بين المناورة الاستراتيجية واللياقة الاستراتيجية

أوضح (Doz and Kosonen (2023) بأن المنظمات التي تمتلك قدرة عالية على المناورة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على توافق استراتيجياتها مع المتغيرات البيئية مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على استراتيجيات جامدة أو تقليدية حيث أن تلك المنظمات تتمكن من إعادة التموضع الاستراتيجي بصورة مستمرة الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز لياقتها الاستراتيجية. وبنفس السياق، أكد (Teece (2023) بأن المناورة الاستراتيجية تعتبر واحدة من مرتكزات قدرات المنظمة الديناميكية التي تدعم لياقتها الاستراتيجية في بيئات الأعمال غير المستقرة، حيث أن غياب هذا المرتكز يضعف لياقة المنظمة

الاستراتيجية.

وإنساقاً مع ما سبق، فإن المنظمات التي تمتلك قدرة على المناورة الاستراتيجية عادة من تكون لديها القدرة على إعادة لياقة هيكلها وعملياتها بما يضمن تحقيق اللياقة الاستراتيجية، فالعلاقة بين المناورة الاستراتيجية واللياقة الاستراتيجية علاقة تكاملية، فالمناورة الاستراتيجية تُولد حالة من التكيف المستمر التي تحتاجها اللياقة الاستراتيجية كنتيجة نهائية لعملية التكيف (Schilke, Hu and Helfat, 2023).

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

لغايات المضي قدماً وتحقيق الأهداف التي سعت إليها الدراسة الحالية، تبنى الباحثون المنهج الأكثر ملائمة لبيانات الدراسة المتمثل بالمنهج الكمي الذي يهتم بدراسة الأثر المباشر والتأثير التفاعلي بين متغيرات الدراسة المبحوثة، حيث تم إجراء إدخال وترميز أولي لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات متغيرات الدراسة الثلاث عبر أداة الدراسة الرئيسة – الإستبانة – باستخدام برمجية SPSS ومن ثم إستخدام برمجية Smart PLS4 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أداة الدراسة (الإستبانة)

التي تم تطويرها اعتماداً على مجموعة من الدراسات بما يتوافق مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها. وقد مرت عملية تطوير أداة الدراسة (الإستبانة) بالخطوات الآتية:

1. الإطلاع على الأدب النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد فقرات قياس كل متغير اعتماداً على الدراسات ذات الصلة. حيث تم الإعتماد في تحديد فقرات متغير الذكاء التنافسي إستناداً إلى (Galof et al. 2025 ; Galof et al. 2023). أما الفقرات التي تقيس متغير المناورة الاستراتيجية فقد تم الإعتماد فيها إستناداً إلى المقترح المقدم من (Werro et al. 2025 ; Roell & McNulty, 2023). وأخيراً، تم اللجوء في تحديد فقرات قياس متغير اللياقة الاستراتيجية اعتماداً على (Werro et al. 2025 ; Hernandez et al. 2024). والملحق (1) يوضح أداة الدراسة (الإستبانة) المستخدمة.

2. إجراء التحليل الإحصائي وإستخراج كلاً من الصدق التقاربي والصدق التمايزي للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين كافة في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في مجمع الملك حسين للأعمال بالأردن والبالغ عددها (8) شركات هي شركة Microsoft المتخصصة بالبرمجيات الحاسوبية والحوسبة السحابية؛ شركة Oracle المتخصصة بنظم قواعد البيانات وخدمات الحوسبة؛ شركة Samsung المتخصصة بالإلكترونيات والتقنيات المتعددة؛ شركة Dell المتخصصة بالحاسبات والحلول التقنية؛ شركة LG Electronics المتخصصة بالإلكترونيات؛ شركة Ericsson المتخصصة بالاتصالات والبنية التحتية التقنية؛ شركة Cisco المتخصصة بالشبكات وتقنية المعلومات؛ شركة Deloitte Digital المتخصصة بالخدمات التقنية والإستشارية. وقد شملت عينة الدراسة من المديرين العاملين في المستويات

الإدارية العليا والوسطى في الشركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (60) مديراً تم إختيارهم بأسلوب العينة القصدية. وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة بشكل الكتروني عبر إرسالها بالإيميل للأفراد ذوي العلاقة، حيث بلغ عدد المستجيبين من أفراد عينة الدراسة ما مجمله (54) مديراً.

الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، أجري التحليل الإحصائي على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الدراسة (الاستبانة) بالإستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية، وفقاً لترتيبها وكما يلي:

1. إختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة عبر إحتساب قيمة معامل الإلتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لكل من الذكاء التنافسي والمناورة الاستراتيجية واللياقة الاستراتيجية.

2. الصدق التقاربي Convergent Validity بإستخراج التحميلات الخارجية Outer Loadings، ومعامل كرونباخ ألفا Cronbachs Alpha، والثبات المركب Compsite Reliability، ومتوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted والصدق التمايزي Discriminant Validity عبر مصفوفة Fornell – Larcker، ومصفوفة نسبة الإرتباط غير المتجانس HTMT بهدف التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة).

3. معامل التحديد Coefficient Determination الذي يُعبر عن قيمته بـ (R^2) وتقييم حجم التأثير Effect Size Assessment (f^2) الذي يوضح مقدار التغير الحاصل في قيمة (R^2) عند إدخال المتغير المُعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتقييم الملائمة التنبؤية Predictive Relevance Assessment (Q^2) لبيان قدرة الأنموذج على التنبؤ بالمتغيرات التابعة.

4. المتوسطات الحسابية Mean والانحرافات المعيارية Standard Deviation لوصف مستوى حركية متغيرات الدراسة المبحوثة.

5. مسارات التأثير المباشرة Direct Effect والتأثير التفاعلي إستناداً إلى أسلوب المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares.

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لفهم طبيعة البيانات وإتخاذ قرارات مبنية على أدلة، تم إجراء إختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة الحالية عبر إحتساب قيمة معامل الإلتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لمتغيرات الدراسة الثلاث. والجدول رقم (2) يبين نتائج هذه الإختبارات. حيث يلاحظ بأن متغيرات الدراسة الثلاث تتبع التوزيع الطبيعي وفق قيم معامل Skewness التي جاءت ضمن حدود العتبة المحددة -1 و +1 وقيم معامل Kurtosis التي أيضاً جاءت ضمن حدود العتبة المحددة -2 و +2 وهذا ما يعزز صلاحية إستخدام الإختبارات الإحصائية المعيارية والتحليلات متعددة المتغيرات التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات (Hair et al. 2022).

الجدول رقم (2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	معامل الإلتواء *Skewness	معامل التفرطح **Kurtosis
1	الذكاء التنافسي	-0.744	0.682
2	المنافسة الاستراتيجية	-0.749	0.903
3	اللياقة الاستراتيجية	-0.570	0.112

* ويقاس تماثل توزيع المتغير التي من المفترض أن تكون قيمته بين 1 و 1+
 ** ويقاس ما إذا كان التوزيع شديد التفرطح أو مسطحا مقارنة بالتوزيع الطبيعي ومن المفترض أن تتراوح قيمته بين 2 و 2+

صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: الدراسة التقاربي

تظهر نتائج الجدول رقم (3) عبر تحليل الانموذج القياسي أن كافة قيم التحويلات الخارجية لفقرات متغيرات الدراسة الذكاء التنافسي، والمنافسة الاستراتيجية، واللياقة الاستراتيجية تجاوزت قيمها العتبة المقبولة البالغة (0.70) وفقاً لما حدده Hair et al. (2022) وهو ما يؤكد بأن كافة الفقرات حظيت بمعامل موثوقية جيد. كما يتضح أن كافة قيم الثبات كرونباخ ألفا والثبات المركب كانت أعلى من الحد المقبول إحصائياً والبالغ أيضاً (0.70) وفقاً لإشارة Hair et al. (2022) وهو إنعكاس لكون أداة القياس (الإستبانة) المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بموثوقية داخلية قوية ومرتفعة ما يعزز من قوة النتائج ويدعم صلاحية الأنموذج القياسي. كما أن قيم متوسط التباين المستخرج لمتغيرات الدراسة تجاوزت قيمها القيمة (0.50) وهو ما يعزز من قوة الأنموذج وصلاحية نتائجه (Hair et al. 2022).

الجدول رقم (3): نتائج تقييم الصدق التقاربي

المتغير	الفقرات	التحويلات الخارجية Outer Loadings	كرونباخ ألفا Cronbachs Alpha	الثبات المركب Compsite Reliability	متوسط التباين المستخرج AVE
الذكاء التنافسي Competitive Intelligence	CI ₁	0.882	0.936	0.932	0.759
	CI ₂	0.850			
	CI ₃	0.889			
	CI ₄	0.866			
	CI ₅	0.832			
	CI ₆	0.867			
	CI ₇	0.835			
	CI ₈	0.889			
المنافسة الاستراتيجية Strategic Wargaming	SW ₁	0.867	0.957	0.960	0.712
	SW ₂	0.843			
	SW ₃	0.876			
	SW ₄	0.874			
	SW ₅	0.883			
	SW ₆	0.858			
	SW ₇	0.830			
	SW ₈	0.841			
اللياقة الإستراتيجية	SF ₁	0.835	0.946	0.948	0.721

Strategic Fitness	
0.881	SF ₂
0.820	SF ₃
0.897	SF ₄
0.897	SF ₅
0.879	SF ₆
0.830	SF ₇
0.834	SF ₈

* CI الذكاء التنافسي ؛ SW المناورة الاستراتيجية ؛ SF اللياقة الاستراتيجية

ثانياً: الدراسة التمايزي

أظهرت نتائج الجدول رقم (4) أن كافة قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (√AVE) كانت أعلى من قيم إرتباطه مع المتغيرات الأخرى، ما يؤشر إلى أن المتغيرات المبحوثة قد فسرت مؤشرات قياسها بشكل أدق وأوضح مما يفسره أي متغير آخر، وأن كافة المتغيرات المبحوثة لا تعتبر نسخة من غيرها بل على العكس كل واحد له تميزه وخصوصيته، علاوة على أن كافة قيم HTMT – نسبة الصفات المتباينة إلى الصفات الأحادية Heterotrait-Monotrait Ratio – هي دالة من الناحية الإحصائية كونها جاءت بقيم أقل من العتبة المحددة والبالغة (0.850) بفترات ثقة لم تتضمن القيمة (1.0) ما يؤكد على صلاحية النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة وصدق تميزه المقبول (Hair et al. 2022).

الجدول رقم (4): نتائج إختبار الصدق التمايزي باستخدام معياري Fornell – Larcker و HTMT*

الصدق التمايزي وفقاً لمعيار HTMT*			الصدق التمايزي وفقاً لمعيار Fornell – Larcker		
اللياقة التنافسية	المناورة الاستراتيجية	الذكاء التنافسي	اللياقة التنافسية	المناورة الاستراتيجية	الذكاء التنافسي
-	-	-	-	-	0.860
-	-	0.836	-	0.849	0.837
-	0.834	0.823	0.921	0.820	0.826

* معيار يقوم بمقارنة متوسط الارتباطات بين مؤشرات بُعدين مختلفين Heterotrait-Heteromethod مع متوسط الارتباطات بين مؤشرات البعد الواحد Monotrait-Heteromethod

ولتحديد قوة وتأثير العلاقات بين متغيرات الدراسة وكفاءة أنموذجها الهيكلي تم حساب معامل التحديد (R^2) الذي إتضح من خلال الجدول (5) أن الذكاء التنافسي قد فسر ما مقداره (87.6%) من التباين الكلي للياقة الاستراتيجية والتي تعتبر قيمة كبيرة إستناداً لما حدده Chin (1998) مما يعكس قدرة تنبؤية جيدة لأنموذج الهيكلي.

الجدول رقم (5): نتائج قيمة معامل التحديد R^2

المتغير التابع	التباين المُفسر R^2 *	القدرة التنبؤية
اللياقة الاستراتيجية	0.876	كبيرة

* تعكس مقدار التباين في المتغيرات التابعة الذي يمكن تفسيره بواسطة متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة، فإذا كانت $R^2 > 0.67$ تكون القدرة التنبؤية عالية؛ وإذا كانت $R^2 > 0.33$ تكون القدرة التنبؤية متوسطة، وإذا كانت $R^2 > 0.19$ تكون القدرة التنبؤية ضعيفة

كما تم إستخراج قيم حجم التأثير (f^2) Effect Size التي توضح مقدار التأثير النسبي للمتغير المستقل على المتغير التابع،

حيث أظهر الجدول رقم (6) بأن حجم تأثير الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية بلغ (0.634)، كما تبين بأن قيمة حجم التأثير لتفاعل بين الذكاء التنافسي والمناورة الاستراتيجية في اللياقة الاستراتيجية بلغت (0.391) وبالرجوع إلى معايير Cohen (1988) فإن هذه القيم تعكس أثراً كبيراً.

الجدول رقم (6): نتائج قيمة حجم التأثير f^2

حجم التأثير	قيمة f^2	المتغير التابع	المتغير المستقل
كبير	0.634	اللياقة الاستراتيجية	الذكاء التنافسي
كبير	0.391	اللياقة الاستراتيجية	الذكاء التنافسي x المناورة الاستراتيجية

* إذا كانت $f^2 \geq 0.02$ يكون حجم التأثير صغيراً؛ وإذا كانت $f^2 \geq 0.15$ يكون حجم التأثير متوسطاً، وإذا كانت $f^2 \geq 0.35$ يكون حجم التأثير كبيراً

وبسياق الملائمة التنبؤية (Q^2) فقد تم تقييمها إستناداً إلى معيار Stone-Geisser الذي يفترض أن النموذج الداخلي يجب أن يقدم أدلة على قدرته على التنبؤ بمؤشرات البنى الكامنة التابعة (Henseler et al. 2009). حيث أظهر الجدول (7) أن قيمة (Q^2) لمتغير اللياقة الاستراتيجية قد بلغت (0.548) وهي أكبر من الصفر، ما يشير إلى أن النموذج يتمتع بقدرة تنبؤية جيدة ويملك أهمية تنبؤية مقبولة للمتغيرات التابعة.

الجدول رقم (7): نتائج الملائمة التنبؤية Q^2

المتغير الكامن	الملائمة التنبؤية Q^2
اللياقة الاستراتيجية	0.548

* إذا كانت $Q^2 > 0.1$ تكون الملائمة التنبؤية صغيرة؛ وإذا كانت $Q^2 > 0.25$ تكون الملائمة التنبؤية متوسطة؛ وإذا كانت $Q^2 > 0.50$ تكون الملائمة التنبؤية كبيرة

تحليل البيانات واختبار الفرضيات
 إستكمالاً لما سبق، ولتحقيق أهداف الدراسة بشكل نهائي، قام الباحثين بتجزئة هذه الفقرة إلى جزئين الأول تضمن وصف إستجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات المبحوثة، الثاني تضمن إختبار فرضيات الدراسة. أولاً: وصف إستجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات المبحوثة لوصف مستوى حركية متغيرات الدراسة الحالية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في مجمع الملك حسين للأعمال بالأردن، تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، علاوة على إعتداد المقياس النسبي طبقاً لمعادلة طول الفئة ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وهذه المعادلة هي (الحد الأعلى للإستجابة - الحد الأدنى للإستجابة ÷ عدد المستويات)، وكما يلي:

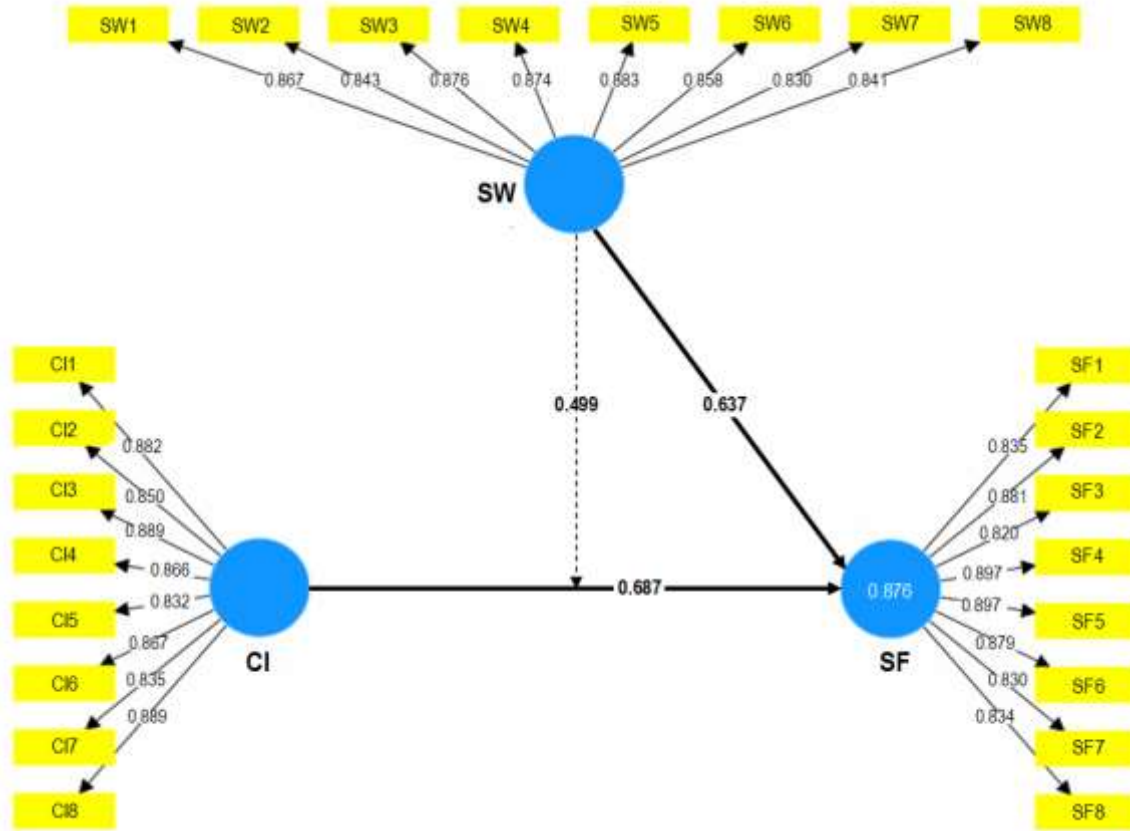
الجدول رقم (8) وصف إستجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات المبحوثة

ت	المتغير	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (St.D)	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	الذكاء التنافسي	4.200	0.595	1	مرتفع
2	المناورة الاستراتيجية	4.133	0.588	3	مرتفع
3	اللياقة الاستراتيجية	4.195	0.621	2	مرتفع

يوضح الجدول (8) أن جميع المتغيرات المبحوثة جاءت ضمن المستوى المرتفع، الأمر الذي يعكس إدراكاً عالياً لدى أفراد العينة لأهمية هذه المتغيرات وتوافرها بدرجة كبيرة في الشركات محل الدراسة. إذ تصدر متغير الذكاء التنافسي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.200) وانحراف معياري (0.595)، وهو ما يدل على إتفاق مرتفع بين أفراد العينة حول ممارسة الشركات لعمليات رصد البيئة التنافسية وتحليل معلومات المنافسين والأسواق، بما يعزز قدرتها على إتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير السريع. أما اللياقة الاستراتيجية فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.195) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.621) وهو ما يعكس قدرة الشركات على التكيف والاستجابة بكفاءة للتحديات والفرص الاستراتيجية. في حين جاءت المناورة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع بمتوسط (4.133) وانحراف معياري (0.588) ما يشير إلى امتلاك الشركات لمرونة وقدرة على إعادة توجيه استراتيجياتها والتحرك بفاعلية في مواجهة التغيرات التنافسية.

ثانياً: إختبار فرضيات الدراسة

إعتمد الباحثين في إختبار فرضيات الدراسة على تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling القائمة على أسلوب المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares، عبر برمجية Smart-PLS4 وكما هو موضح بالشكل (2).



الشكل (2)
معاملات المسارات

الفرضية الأولى (H_{a1}): يؤثر الذكاء التنافسي تأثيراً إيجابياً في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تظهر نتائج الجدول (9) أن قيمة T statistics لإختبار أثر الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن بلغت (7.806) وهي ذا دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة الإحصائية لها بلغت (0.000) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل تأثير المسار في العينة الأصلية ($\beta = 0.687$) وهو معامل عالي يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، كما بلغ معامل تأثير متوسط معامل المسار عبر العينات المسحوبة ($\beta = 0.682$) ما يدل على استقرار التقدير وعدم تأثره بتقلبات العينات. وعليه تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للذكاء التنافسي في اللياقة

الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (9) نتائج التأثير المباشر للذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية

P values مستوى الدلالة الإحصائية	T statistics (O /STDEV) قيمة (t) لاختبار معنوية معامل المسار	Standard Deviation (STDEV) الانحراف المعياري لمعاملات المسار عبر العينات المسحوبة	Sample Mean (M) متوسط معاملات المسار الناتجة عن العينات المسحوبة	Original Sample (O) القيمة الأصلية لمعامل المسار المقترنة من العينة الأصلية	الفرضية
0.000	7.806	0.088	0.682	0.687	الذكاء التنافسي ← اللياقة الاستراتيجية

الفرضية الثانية (H_{a2}): تؤدي المناورة الاستراتيجية دوراً معدلاً إيجابياً في تأثير الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تظهر نتائج الجدول (10) وجود تأثير مباشر ومعنوي للمناورة الاستراتيجية في اللياقة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل مسار التأثير ($\beta = 0.637$) وبقية T statistics بلغت (10.274) وهي ذا دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة الإحصائية لها بلغت (0.000) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يدل على أن تعزيز ممارسات المناورة الاستراتيجية يسهم بشكل جوهري في رفع مستوى اللياقة الاستراتيجية داخل شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن. كما تُظهر النتائج وجود تأثير تفاعلي موجب ومعنوي بين الذكاء التنافسي والمناورة الاستراتيجية في اللياقة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل مسار التأثير ($\beta = 0.499$) وبقية T statistics بلغت (10.617) وهي ذا دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة الإحصائية لها بلغت (0.000) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعكس هذا التأثير أن المناورة الاستراتيجية تُعزز من فاعلية الذكاء التنافسي في تحسين اللياقة الاستراتيجية. وبناءً على هذه النتائج، فإن المناورة الاستراتيجية تؤدي دوراً مُعدلاً Moderator تزيد من قوة العلاقة بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية، الأمر الذي يدعم صحة الفرضية الثانية بالتأثير التفاعلي. وعليه تقبل الفرضية التي تنص على تؤدي المناورة الاستراتيجية دوراً معدلاً إيجابياً في تأثير الذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (10) نتائج التأثير التفاعلي للذكاء التنافسي والمناورة الاستراتيجية في اللياقة الاستراتيجية

P values مستوى الدلالة الإحصائية	T statistics (O /STDEV) قيمة (t) لاختبار معنوية معامل المسار	Standard Deviation (STDEV) الانحراف المعياري لمعاملات المسار عبر العينات المسحوبة	Sample Mean (M) متوسط معاملات المسار الناتجة عن العينات المسحوبة	Original Sample (O) القيمة الأصلية لمعامل المسار المقترنة من العينة الأصلية	الفرضية
0.000	10.274	0.062	0.629	0.637	المناورة الاستراتيجية ← اللياقة الاستراتيجية
0.000	10.617	0.047	0.492	0.499	الذكاء التنافسي X المناورة الاستراتيجية ← اللياقة الاستراتيجية

مناقشة النتائج والتوصيات النتائج

بينت نتائج الدراسة الحالية مجموعة من النتائج وعلى النحو التالي:
أظهرت أن مستوى الذكاء التنافسي جاء مرتفعاً في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في الأردن، فإن هذه النتيجة تتوافق مع ما أشار إليه كل من Calof et al. (2025) و Fadhurrahman et al. (2024) بالتأكيد على أن القطاعات كثيفة المعرفة والتقنية، وعلى رأسها قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تُعد من أكثر القطاعات اعتماداً على الذكاء التنافسي نتيجة سرعة التغير التكنولوجي وقصر دورات حياة المنتجات وشدة المنافسة. كما تبين بأن مستوى المناورة الاستراتيجية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في الأردن جاء أيضاً مرتفع، وهو ما يتفق مع وجهة نظر Büchler (2022) بالتأكيد على أن المناورة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة كونها تركز على إتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوقع سلوك المنافسين وتبعات الخيارات الاستراتيجية. وأخيراً أظهرت نتائج التحليل الوصفي بأن اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في الأردن جاء بمستوى مرتفع، وهو ما يتفق مع ما شدد عليه Whittington et al. (2023) بأن اللياقة الاستراتيجية تقدم دعوة للمنظمات بضرورة التعامل مع التعقيد والغموض والتغيير بطرق تأملية وتشاركية عبر تأكيدها على أهمية التعلم والقدرة على التكيف وصناعة المضمون والمحتوى كضرورات استراتيجية.

كما بينت النتائج بوجود أثر إيجابي ومباشر للذكاء التنافسي في اللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في الأردن، وهو ما يتفق مع Calof et al. (2023) و Bose and Hesford (2023) بالتأكيد على أن الذكاء التنافسي يُعد محركاً رئيساً للمرونة والرشاقة الاستراتيجية، لما يوفره من رؤية استباقية تقلل من مستويات عدم التأكد وتعزز قدرة المنظمة على المواءمة المستمرة بين مواردها ومتطلبات البيئة. كما تدعم هذه النتيجة ما ذهب إليه (2023) Reckziegel الذي أكد أن المنظمات التي تمتلك نظم ذكاء تنافسي متقدمة تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات عالية من اللياقة الاستراتيجية مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على ردود الفعل المتأخرة.

وأخيراً، أظهرت النتائج بأن المناورة الاستراتيجية تؤدي دوراً معدلاً إيجابياً في العلاقة بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية العاملة في الأردن، حيث عززت المناورة الاستراتيجية من قوة وتأثير الذكاء التنافسي في تحقيق اللياقة الاستراتيجية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه Doz and Kosonen (2023) و Schilke et al. (2023) بأن المنظمات ذات القدرة العالية على المناورة الاستراتيجية تكون أكثر كفاءة في إعادة التموضع الاستراتيجي والحفاظ على لياقتها الاستراتيجية في البيئات المضطربة، علاوة على إتفاقها مع Werro, Müller-Stewens, (2025) and Lechner بالتأكيد على أن اللياقة الاستراتيجية تمثل ناتجاً تراكمياً لتفاعل مستمر بين المعرفة الاستراتيجية والقدرة على الحركة والتكيف.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، تم التوصية بما يأتي:

1. تعزيز الذكاء التنافسي في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية من خلال تطوير آليات منهجية ومنظمة لجمع وتحليل المعلومات التنافسية، وربطها بصورة مباشرة بعمليات التخطيط وصنع القرار الاستراتيجي، بما يسهم في رفع مستوى اللياقة الاستراتيجية.
2. تفعيل المناورة الاستراتيجية بوصفها أداة تحليلية داعمة للذكاء التنافسي، وذلك عبر إدماجها ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتمكين القيادات الإدارية من استخدام محاكاة السيناريوهات التنافسية واختبار البدائل الاستراتيجية قبل تنفيذها فعلياً.
3. تعزيز المرونة القيادية والتنظيمية داخل الشركات محل الدراسة، بما يسمح بإعادة توجيه الموارد وتعديل المسارات الاستراتيجية بسرعة وفاعلية استجابةً للتغيرات البيئية، وهو ما يعظم الأثر الإيجابي للذكاء التنافسي في تحقيق اللياقة الاستراتيجية.
4. تشجيع الإدارات العليا على دمج الذكاء التنافسي مع أدوات التفكير الاستراتيجي المتقدم مثل المناورة الاستراتيجية، وعدم الاكتفاء بالاعتماد على التحليل التقليدي، بما يدعم الاستشراف الاستراتيجي ويحد من البقع العمياء في القرارات الاستراتيجية.
5. توصي الدراسة الباحثين مستقبلاً بإجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى أو بينات جغرافية مختلفة، أو اختبار متغيرات بسيطة أو معدلة إضافية، بما يسهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية.

المراجع

المراجع العربية:

إدريس، وائل؛ الغالبي، طاهر؛ والعيسى، محمد. (2026). *قضايا استراتيجية معاصرة: الرؤى وآفاق هندسة المستقبل في عصر الذكاء الاصطناعي*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Alkhawaldeh, B., Jaran, F., Al-Shakri, K., Almahameed, H., & Bany Taha, I. (2024). The Influence of Competitive Intelligence on Sustainable Competitive Advantage in Jordanian Telecommunications Companies: Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 14(1), 42 – 54.
- Al-Manzuoa, Z., Al-Daheri, A., Hussin, A., Al-Thif, E., Alkhadher, T., & Al-Azzani, N. (2023). Impact of Competitive Intelligence on Entrepreneurial Performance of Yemeni Commercial Banks. *Albaydha University Journal*, 4(3), 1 – 15.
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining Organisational Agility through Competitive Intelligence: the roles of Strategic Flexibility and Organisational Innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3/4), 297 – 317.
- Bamford, C., Hoffman, A., Wheelen, T., and Hunger, D. (2024). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. (16th ed.), Pearson.
- Bose, R., & Hesford, J. (2023). Competitive Intelligence, Managerial Decision-Making and Strategic Agility. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(2), 245 – 262.
- Büchler, J. (2022). *Business Wargaming for Mergers & Acquisitions: Systematic Application in the Strategy and Acquisition Process*. Springer
- Calof, J. (2025). Synergies between Competitive Intelligence and Foresight: Towards a Joint Research Agenda. *Futures*, 173, 1 – 12.
- Calof, J., Bisson, C., & Boukef, N. (2025). Exploring the Relationship Between Organizational Agility, Competitive Intelligence and Foresight as Parts of an Anticipatory System. *Technological Forecasting and Social Change*, 215, 1 – 22.
- Calof, J., Richards, G., & Santilli, P. (2023). Competitive Intelligence and Strategic Foresight: Complementary Tools for Organizational Resilience. *Foresight*, 25(3), 287 – 302.
- Calof, J., Richards, G., & Smith, J. (2023). Competitive Intelligence As a Driver of Strategic Agility and Organizational Fitness. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 5 – 18.

- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 2, 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed., Routledge: Taylor & Francis Group.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2022). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2/3), 370 – 382.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2023). *Fast Strategy: How Strategic Agility Helps you Stay Ahead of the Game*. Wharton School Press.
- Fadhurrahman, M., Riyanta, S., & Ras, A. (2024). The Role of Competitive Intelligence in Strategic Decision-Making: A Literature Review. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 3(10), 230 – 232.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd ed., SAGE Publications.
- Helfat, C., & Martin, J. (2024). Dynamic Managerial Capabilities and Strategic Fitness in Uncertain Environments. *Strategic Management Journal*, 45(2), 315 – 337.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advance in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hernandez, J., Martins, L., & Lopez, F. (2024). Strategic Fitness and Organizational Adaptability in Dynamic Environments. *Journal of Strategic Management Studies*, 18(2), 55 – 72.
- Ireland, R., Hitt, M., & Sirmon, D. (2022). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 48(1), 35–65.
- Kasamani, G., Changeiywo, N., & Karim, H. (2024). Strategic Agility in Dynamic Markets: Leveraging Innovation for Competitive Advantage. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 2(3), 404 – 410.
- Ledi, K. (2024). Surviving Black Swan: Competitive Intelligence and Frugal Innovation as Panaceas to SME Value Creation During Crisis. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1 – 22.
- Luo, L., Zhang, L., & Wang, C. (2024). Digital Transformation and Enterprise Resilience: Evidence from China's A-Share Listed Enterprises. *Reform*, 5, 64-79.
- Luo, J., Zhang, W., Xiang, F., Jiang, C., & Chen, J. (2023). Survey on Intelligent Wargaming: Tactical & Campaign Wargame and Strategic Game from Game-Theoretic Perspective. *Journal of System Simulation*, 35(9), 1871 – 1894.
- Maluleka, M., & Chummun, B. (2023). Competitive Intelligence and Strategy Implementation: Critical Examination of Present Literature Review. *South African Journal of Information Management*, 25(1), 1 - 12.
- Meyer, K. (2023). Strategic Fit, Organizational Alignment, and Execution Capability in Turbulent Contexts. *Global*

- Strategy Journal*, 13(3), 421 – 440.
- Mokhtar, B. (2025). Does Competitive Intelligence Contribute to Organizational Sustainability in Egyptian Tourism Companies?. *Journal of Economy and Environment*, 8(1), 13 – 33.
- Mokhtar, N. (2023). The Impact of Competitive Intelligence Application on Achieving Competitive Advantage: Evidence from Egyptian Commercial Banks. *Journal of Commerce and Financial Studies*, 30(2), 342 – 380.
- Oriesek, D., and Schwarz, J. (2021). *Winning the Uncertainty Game: Turning Strategic Intent into Results with Wargaming*. Routledge.
- Ramos, J., & Weiss, M. (2023). Strategic Information Systems and Organizational Fitness: Evidence from Turbulent Markets. *Journal of Strategic Information Systems*, 32(4), 1 – 24.
- Reckziegel, M. (2025). Strategic Maneuvering and Organizational Fitness: Evidence from Turbulent Markets. *European Management Journal*, 43(1), 89 – 102.
- Reckziegel, R. (2025). The Transformation of the Concept of Competitive Intelligence in the Digital Age. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(7), 4644 - 4649.
- Roell, M., & McNulty, E. (2023). Strategic Wargaming: Improving Strategic Decision-Making Under Uncertainty. *California Management Review*, 65(3), 85 – 108.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. (2023). Dynamic Capabilities and Strategic Adaptation: A Contemporary Review. *Academy of Management Annals*, 17(1), 1 – 44.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. (2023). Dynamic Capabilities? A Content - Analytic Review of the Current State of Knowledge. *Academy of Management Annals*, 17(1), 1 – 50.
- Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2022). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 64(2), 15 – 42.
- Teece, D. (2023). Dynamic Capabilities and Organizational Agility. *California Management Review*, 65(4), 5 – 27.
- Teece, D. (2023). Dynamic Capabilities and Strategic Fitness in an Era of Digital Transformation. *Long Range Planning*, 56(2), 17 – 31.
- Teece, D. (2023). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
- Werro, A., Nitzl, C., & Borghoff, U. (2025). On the Role of Intelligence and Business Wargaming in Developing Foresight. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1(5), 1–17.
- Werro, N., Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2025). Strategic Fitness: How Firms Align Strategy, Execution, and Adaptation in Volatile Environments. *Strategic Management Journal*, 2(1), 1 – 22.
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K., & Caillet, L. (2023). Strategy As Practice: New Directions and

Philosophical Foundations. *Strategic Organization*, 21(2), 157–176.

Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the Role of Competitive Intelligence and Practices of Dynamic Capabilities in Business Accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 77, 1103 – 1114.

الملحق (1) الاستبانة

يسعى الباحثون لإجراء دراسة بعنوان الذكاء التنافسي واللياقة الاستراتيجية – تقييم الدور المُعدل للمناورة الاستراتيجية في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية: دليل تجريبي من الأردن. حيث أن مشاركتك في تحقيق أهداف البحث الحالي هو طوعي تماماً. علماً بأن استجاباتك ستعامل بسرية تامة. إن لم يكن لديك أي مانع للمشاركة في تحقيق أهداف البحث الحالي فإننا نتوجه لك راجين الإجابة عن كافة الأسئلة في الاستبانة بأفضل ما لديك. علماً بأن مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث أن 1 = لا أوافق على الإطلاق؛ 2 = لا أوافق؛ 3 = أوافق بدرجة متوسطة؛ 4 = أوافق؛ 5 = أوافق بشدة.

الخصائص الديموغرافية	
Demographic Characteristic	
Gender	الجنس
<input type="checkbox"/> Female أنثى	<input type="checkbox"/> Male ذكر
Age	العمر
<input type="checkbox"/> 30 - Less than 40 Years old أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> Less than 30 Years old أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/> 50 Years old and above من 40 - أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 40 - Less than 50 Years old من 40 - أقل من 50 سنة
Academic Qualification	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> Postgraduate Studies دراسات عليا	<input type="checkbox"/> Bachelor's بكالوريوس

التخطيط الاستراتيجي					
Strategic Planning					
درجة الموافقة					
ت	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بشدة
1	قامت الشركة بجمع معلومات منتظمة عن تحركات المنافسين في السوق العالمي				
2	اعتمدت الشركة على مصادر معلومات متنوعة لرصد البيئة التنافسية				
3	استخدمت الشركة تحليل البيانات التنافسية باستخدام أدوات وتقنيات متقدمة				
4	تشارك الشركة المعلومات التنافسية مع الإدارة العليا في الوقت المناسب				
5	تعتمد قرارات الشركة الاستراتيجية على تقارير الذكاء التنافسي				
6	تمتلك الشركة نظاماً رسمياً لرصد التغيرات التكنولوجية في قطاع أعمالها				
7	تقيم الشركة مصداقية ودقة المعلومات قبل استخدامها في صنع القرار				
8	يسهم ذكاء الشركة التنافسي في تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية				

المناورة الاستراتيجية					
Strategic Wargaming					
درجة الموافقة					
ت	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بشدة
9	تستخدم الشركة أسلوب المحاكاة الاستراتيجية لاختبار سيناريوهات تنافسية مستقبلية				
10	تشارك الشركة فرق متعددة التخصصات في جلسات المناورة الاستراتيجية				
11	تساعد مناورة الشركة الاستراتيجية في توقع ردود أفعال المنافسين				
12	تعتمد الشركة على سيناريوهات بديلة عند وضع خططها الاستراتيجية				
13	تسهم مناورة الشركة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات طويلة الأجل				
14	تستخدم الشركة نتائج المناورة الاستراتيجية لتعديل الاستراتيجيات القائمة				
15	تعزز مناورة الشركة الاستراتيجية قدرتها على التعامل مع عدم اليقين				
16	تساعد مناورة الشركة الاستراتيجية في اكتشاف الفرص والتحديات غير المتوقعة				

اللياقة الاستراتيجية					
Strategic Fitness					
درجة الموافقة					
ت	الفقرة	لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	
					17 تتوافق استراتيجيات الشركة مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية
					18 توائم الشركة بين مواردها المتاحة وأهدافها الاستراتيجية
					19 تتمتع الشركة بالمرونة الكافية لتعديل استراتيجياتها عند حدوث تغيرات مفاجئة
					20 تكامل عمليات الشركة الداخلية مع توجهاتها الاستراتيجية
					21 تعكس ثقافة الشركة أولوياتها الاستراتيجية
					22 تقوم الشركة بتقييم الأداء بشكل دوري لضمان الاتساق مع الاستراتيجية
					23 تتوافق قدرات الشركة التكنولوجية مع متطلبات السوق العالمي
					24 تسهم البنية التنظيمية للشركة في دعم تنفيذ الاستراتيجية بفعالية

