Dirasat: *Educational Sciences*, Volume **53**, No. 3, 2026, 14034

Deanship of Scientific Research

The Level of Competitive Intelligence and Its Relationship to the Quality of Administrative Decisions in Jordanian Universities

Ola Mahmoud K. Alhamaidah*

Department of Curriculum and Instruction, Faculty of Educational Sciences, The World Islamic Sciences and Education University

Received: 10/12/2025
Revised: 23/12/2026
Accepted: 2/2/2026
Published: 25/2/2026

* *Corresponding author:*
ola.alhamaidah@wise.edu.jo

Citation: Alhamaidah, O. M. K. (2026). The Level of Competitive Intelligence and Its Relationship to the Quality of Administrative Decisions in Jordanian Universities. *Dirasat: Educational Sciences*, 14034. https://doi.org/10.35516/Edu.2026.14034

© 2026 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Abstract

Objectives: This study investigates the gradations of competitive intelligence and its impact on the quality of administrative decision-making in Jordanian universities from the perspective of academic leaders. It also examines whether these perceptions differ across types of higher education institutions and colleges.

Methods: A descriptive, correlational survey design was employed. Data were collected using a structured questionnaire administered to 333 academic leaders in Jordanian universities, selected through stratified random sampling. The instrument measured dimensions of competitive intelligence (technological intelligence, strategic alliance intelligence, competitor intelligence, and customer intelligence) and the quality of administrative decisions.

Results: The results indicated a moderate overall level of competitive intelligence among academic leaders, with technological intelligence being the highest, followed by strategic alliance, competitor, and customer intelligence. The quality of administrative decisions was also moderate. Significant differences in competitive intelligence perceptions were noted between private and public universities, favoring private institutions, and among college types, favoring scientific–applied faculties. Additionally, perceptions of decision quality differed significantly by college type. A strong positive correlation was found between competitive intelligence and administrative decision quality, with competitive intelligence explaining 75.3% of the variance in decision quality.

Conclusions: Competitive intelligence and decision quality among academic leaders in Jordanian universities are practiced at moderate levels. Competitive intelligence positively impacts decision quality, suggesting a need for dedicated competitive intelligence units linked directly to university leadership for better information flow.

Keywords: Competitive intelligence, administrative decision quality, Jordanian universities.

مستوى الذكاء التنافسي وعلاقته بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية

غلا محمود خليل الحمايده*

قسم المناهج والتدريس، كلية العلوم التربوية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمّان، الأردن

ملخّص

الأهداف: الكشف عن مستوى الذكاء التنافسي، وعلاقته بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الفروق بين استجاباتهم، وفقًا لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية).

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وشملت العينة (333) قائدًا أكاديميًا اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقيّة.

النتائج: أظهرت الدراسة أن مستوى الذكاء التنافسي جاء متوسطًا، وكانت الأبعاد بالترتيب: الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالفات الاستراتيجية، ذكاء المنافسين، ذكاء العميل، وأن مستوى جودة القرارات الإدارية جاء متوسطًا، كما تبيّن وجود فروق بين استجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى الذكاء التنافسي تُعزى لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعة الخاصة، ووجود فروق تُعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية-التطبيقية، ووجود فروق بين استجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى جودة القرارات الإدارية تُعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية-التطبيقية، في حين لم تظهر فروق تُعزى لمتغير نوع الجامعة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) قوية جدًا، بين مستوى الذكاء التنافسي وجودة القرارات، وأن الذكاء التنافسي يُفسّر (75.3%) من التحسّن في مستوى جودة القرارات الإدارية.

الخلاصة: يُمارس الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية بمستوى متوسط، وأن الذكاء التنافسي يرتبط بجودة القرارات الإدارية بعلاقة ارتباطية إيجابية قوية جدًا، ويُسهم بشكل كبير في تحسين جودة تلك الإدارية، وانطلاقًا من هذه النتائج، أوصت الدراسة بإنشاء وحدات للذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية، وربطها مباشرة برئاسة الجامعة؛ لضمان وصول المعلومات لمتّخذ القرار سريعًا.

الكلمات الدالة: الذكاء التنافسي، جودة القرارات الإدارية، الجامعات الأردنية.

المقدمة:

تشهد بيئة التعليم العالي تحولات جذرية، مدفوعة بتأثيرات العولمة، والتقدم التكنولوجي المتسارع، وتزايد حدة المنافسة محليًا وإقليميًا وعالميًا، وأصبحت الجامعات تتعرض لضغوط متزايدة في جذب الطلبة، وتأمين التمويل الكافي، وتحسين موقعها ضمن التصنيفات العالمية، وفي إطار هذا السياق التنافسي، لم تعُد القرارات القائمة على الخبرة التقليدية كافية وحدها لضمان البقاء والتميز.

تُعدّ القرارات الإدارية حجر الزاوية في نجاح المؤسسة، إذ تمثل الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، وتكمن جودة هذه القرارات في مدى دقتها، وملاءمتها للواقع، وفاعليتها في معالجة المشكلات، فالقرارات الإدارية عالية الجودة تُعدّ نتاج عملية منهجية تعتمد على المعلومات الدقيقة، والتحليل العميق، والتنبؤ السليم بالمستقبل (Mahrinasari et al., 2021). وفي البيئات الجامعية التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، أصبحت جودة القرارات هي العامل الحاسم الذي يُميّز بين الجامعات الرائدة، وتلك التي تتخلف عن الركب.

وتتجلّى جودة القرار الإداري من وجهة نظر Ahmed (2022) في درجة توافقه مع الأهداف الاستراتيجية، وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة، سواءً تعلّق الأمر بقرارات استراتيجية كإنشاء كليات جديدة، أو بقرارات إدارية تشغيلية كتحسين إجراءات القبول، وتطوير أنظمة التعلّم التقنية، كما يؤكد Negari et al. (2025) أن جودة القرارات الإدارية تُقاس بعدة معايير، أبرزها الاستناد إلى الأدلة والبيانات، والشفافية، والتوقيت المناسب، ومشاركة الأطراف المعنية، وقابلية القرار للتنفيذ والتعديل في ضوء التغذية الراجعة.

وانطلاقًا من أهمية جودة القرارات الإدارية، تتأثر هذه الجودة بعدد من العوامل المتداخلة، من أبرزها العوامل المرتبطة بمُتخذ القرار، إذ يمتلك القائد الماهر ذو الخبرة قاعدة معرفية أوسع لفهم المشكلات، وتوليد حلول مبتكرة (Kahneman et al., 2021)، كما تتأثر جودة القرارات الإدارية بالعوامل التنظيمية، حيث تُشجّع الثقافة التنظيمية المفتوحة والمُشجّعة على المشاركة وتحمل المخاطرة المحسوبة في تحسين عملية اتخاذ القرار، فضلًا عن تأثير درجة المركزية واللامركزية، وطبيعة الهياكل التنظيمية الرشيقة القائمة على المداخل الحديثة في اتخاذ قرارات مرنة وأسرع وأكثر استجابة (Daft, 2015).

وفي ظلّ تعدّد هذه العوامل وتشابكها، ومع تزايد درجة عدم اليقين في البيئة الجامعية، برزت الحاجة إلى تبنّي مداخل إدارية حديثة تُمكّن القيادات الجامعية من تجويد قراراتها، إذ لم يعُد الاعتماد على الحدس والمعرفة الشخصية كافيًا لمواجهة تعقيدات العصر وتسارع المتغيرات، ومن هنا اتجهت الجامعات إلى تبنّي منهجيات إدارية تعتمد على البيانات والمعلومات بوصفها مدخلات أساسية في عملية صنع واتخاذ القرار، حيث يؤكد Esposito (2024) أن المداخل الإدارية الحديثة القائمة على تحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ تُسهم في رفع كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة على مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.

وفي هذا السياق جاء الذكاء التنافسي بوصفه أحد أبرز هذه المداخل الحديثة، حيث يُعرّف على أنه قدرة الجامعات على تطبيق المعرفة من خلال دمج المعلومات ذات الصلة بالعمل، وتفسيرها، وتحليلها، وتقييمها، واستخدامها لاستخلاص معلومات عالية الأهمية عن المنافسين، بما يدعم صياغة استراتيجية تنافسية وتحديثها بصورة مستمرة (de las Heras-Rosas & Herrera, 2021)، ويتكوّن الذكاء التنافسي من مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تُمثّل مصادر معلومات حيوية تساعد الجامعات على تحسين قدراتها؛ إذ يُعنى ذكاء المنافسين بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بتحركات المنافسين، وتمكّين الجامعة من تحليل قدراتهم الجوهرية، ومعرفة تحركاتهم، ونقاط قوتهم وضعفهم، والتعرف إلى خططهم وسياساتهم التسويقية (الحربي، 2024). في حين يركّز الذكاء التكنولوجي على رصد التطورات التكنولوجية، وتوقع التغيرات المستقبلية بما يُمكّن الجامعة الانتقال من موقع التفاعل مع التغيّرات التكنولوجية إلى موقع الاستباق لها (Alnoukari et al., 2016)، كما يهتمّ ذكاء التحالفات الاستراتيجية برصد فرص الشراكات والتحالفات مع المنافسين أو المؤسسات ذات الصلة، بما يُسهم في تقليل تكاليف البحث والتطوير، واكتشاف فرص جديدة للتعاون (Abu Asfar et al., 2023). بينما يركّز ذكاء العميل "الطلبة والمستفيدون" على تحقيق فهم عميق وديناميكي للطلبة والمستفيدين، يشمل رغباتهم واحتياجاتهم وسلوكياتهم وتوقعاتهم المتغيّرة، بما يدعم تطوير خدمات تلبي احتياجات حقيقية، تؤدي إلى زيادة حصة الجامعة السوقية (Alnoukari et al., 2016).

وبذلك لا يُنظر إلى الذكاء التنافسي على أنه هدف مستقل؛ بل كآلية داعمة ومكّملة لعملية اتخاذ القرارات الإداري، إذ يُشير Calof & Sewdass (2020) إلى أن الذكاء التنافسي يُمثّل عملية منهجية وأخلاقية لجمع وتحليل المعلومات بهدف دعم القرارات بمختلف أشكالها الاستراتيجية والإدارية.

إنّ استمرار المؤسسات في مواجهة حالة عدم اليقين والتعقيد، سيؤدي بالذكاء التنافسي للقيام بدور حاسم في تمكين اتخاذ القرارات الاستباقية والمستنيرة، إذ يُعدّ توفير البيانات متعددة التخصصات حول المنافسين والتحالفات والعملاء، من أهم العوامل الداعمة لاتخاذ قرارات تُساهم في تعزيز مرونة الجامعات ومرونتها وابتكارها وتنافسيتها (Cekuls, 2024). وقد دفعت الأهمية المتزايدة للذكاء التنافسي في هذا المجال الباحثين إلى دراسة العلاقة بين الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية، ففي دراسة الجعافرة (2021) تمّ تقصّي أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، وذلك باتباع المنهج التحليلي وتوزيع استبانة على عينة بلغت (135) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط استجابات المبحوثين حول مستوى الذكاء التنافسي، ومستوى القرار الاستراتيجي جاء مرتفعًا، ووجود أثر إيجابي للذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي، كما

جاءت دراسة الزايدي والشريف (2023) للتعرّف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة طيبة لأبعاد الذكاء التنافسي، والتعرف إلى واقع عملية اتخاذ القرار لديهم، والعلاقة بينهما، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة لجمع البيانات، وطُبقّت على عينة شملت (46) قائدًا أكاديميًا، وأظهرت الدراسة أن ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وواقع عملية اتخاذ القرار لديهم جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباط بين ممارسة أبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار، واهتمت دراسة حامدي (2023) بالكشف عن تأثير أبعاد الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لموبيليس ولاية ورقلة الجزائرية، وتم اتباع المنهج التحليلي بالاعتماد على استبيان وزّع على عينة شملت (80) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى كل من الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة، ووجود أثر إيجابي لأبعاد الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي، وهدفت دراسة وادي (2023) إلى تحديد دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية في شركة نفط ميسان العراقية، وتم استخدام المنهج التحليلي، ووُزعت استبانة على عينة مكوّنة من (416) مبحوثًا، وبيّنت الدراسة أن ممارسة الذكاء التنافسي وفاعلية القرارات الاستراتيجية جاءا بدرجة متوسطة، ووجود أثر إيجابي للذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية، أما دراسة علي (2024) فقد اهتمت بمعرفة طبيعة علاقة التأثير بين الذكاء التنافسي، وفاعلية القرارات الاستراتيجية لشركات الاتصالات بالعراق، واتبعت الدراسة المنهج الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة ضمت (61) عاملًا في المناصب الإدارية العليا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للذكاء التنافسي في فاعلية القرارات الاستراتيجية، كما حاولت دراسة Bressan et al. (2025) الكشف عن العلاقة بين مستويات الذكاء التنافسي وأساليب اتخاذ القرار التنظيمي في شركات صناعة البرمجيات في البرتغال، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي، باستخدام استبيان وُزّع على مديري الشركات، وأظهرت النتائج أن الشركات تتمتع بمستوى متوسط من الذكاء التنافسي، وأن النهج المُنظّم لاتخاذ القرار موجود بدرجة كبيرة، كما تبيّن وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنافسي واتخاذ القرار المنظم، وسعت دراسة Mogale et al. (2025) للكشف عن دور توظيف الذكاء التنافسي في جامعات جنوب أفريقيا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، وتم توزيع استبانة على عينة شملت (٢٩٥) من القادة الأكاديميين والموظفين في ثلاث جامعات بجنوب أفريقيا، وأظهرت الدراسة أن مستوى استخدام الذكاء التنافسي جاء بدرجة متوسطة، وأن أفراد العينة في الجامعات الثلاث لا يختلفون في مستوى استخدامهم للذكاء التنافسي، وأن الذكاء التنافسي يؤدي دورًا استراتيجيًا في توفير معلومات تساعد في اتخاذ قرارات لتطوير الاستراتيجيات الجامعية.

مما سبق يتبيّن قلة الدراسات التي أجريت في بيئة العمل الجامعي –تحديدًا في الأردن- حول علاقة الذكاء التنافسي بتحسين جودة القرارات الإدارية، حيث لم تُجرى أيّة دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع في الجامعات الأردنية، لذا، فقد برزت الحاجة إلى تبنّي الذكاء التنافسي كأحد أهم المداخل الإدارية الأكثر تطوراً، وتُمكّن الجامعات من استشراف المستقبل، وفهم بيئتها التنافسية بعمق، واتخاذ قرارات رشيدة قائمة على المعلومات (Mogale et al., 2025)، فهو لا يقتصر على مراقبة المنافسين فحسب، بل يشمل فهم العوامل المؤثرة في مواقف الطلبة والمستفيدين، والتغيرات التقنية المؤثرة في جودة العمل الجامعي، وبالتالي، يؤدي الذكاء التنافسي دورًا هامًا في توفير المعلومات اللازمة للجامعات من تطوير قدراتها على تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية، منها: تحسين سمعة الجامعة الأكاديمية، وجذب الطلبة، وتحسين جودة البرامج التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد، والاستباقية في التعامل مع التهديدات والفرص المحيطة (Tanev & Bailetti, 2021).

وانطلاقًا مما تقدم، وفي سياق البيئة التنافسية الشديدة التي تعمل فيها الجامعات الأردنية، والتي تشهد تزايدًا في أعداد الجامعات الحكومية والخاصة وتنوعًا في برامجها التعليمية، تبرُز ضرورة التأكد من توظيف هذه الجامعات ممارسات فعالة للذكاء التنافسي، وعلاقة تطبيق هذه الممارسات في الارتقاء بجودة القرارات المُتخذة من قبل القيادات الأكاديمية فيها.

مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات الأردنية إلى تطوير أساليب اتخاذ القرارات الإدارية التي تُمكّنها من تحقيق ميزة تنافسية في قطاع التعليم العالي، وذلك من خلال الاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة التي تعمل على رفع جودة تلك القرارات، بما يحقق أهدافها الاستراتيجية واكتساب ميزة تنافسية.

ويُعدّ التنافس في سوق التعليم العالي من أكثر القطاعات التي تحتاج إلى تحقيق المزايا في مجال التعرف إلى قدرات المنافسين، وإقامة التحالفات الاستراتيجية، وتبنّي أحدث التقنيات التكنولوجية المنافسة، بما يُسهم في اتخاذ قرارات ناجحة تعمل على استقطاب الطلبة والمنافسين، في ظل التنافس الشديد بين الجامعات.

وقد أظهرت بعض الدراسات في هذا المجال أهمية الذكاء التنافسي كأداة فاعلة في توجّه الجامعات نحو تحقيق أهدافها، والمحافظة على مكانتها، واستشراف مستقبلها، والتكيف مع التغيرات المحيطة بها لتحقيق أهدافها المستقبلية (الحربي، 2024)، وذلك لما يوفره الذكاء التنافسي من القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم ترجمتها إلى قدرات تنافسية تساعد المسؤولين في اتخاذ قرارات إدارية مناسبة لتحسين وضعها في سوق المنافسة (حامدي، 2023).

إلا أن بعض الدراسات، كدراسة Abu Asfar et al. (2023) أظهرت أن ممارسة الجامعات للذكاء التنافسي في منطقة الشرق الأوسط –ومنها

الجامعات الأردنية-، تواجه العديد من التحديات، أهمها: التحديات التقنية، وضعف مشاركة المستفيدين في صياغة الاستراتيجيات، وتوصلت دراسة الحربي (2024) إلى أنّ الذكاء التنافسي يُمارس في الجامعات بدرجة متوسطة، مع انخفاض درجة ممارسة ذكاء التحالف التنظيمي.

وبالرغم من وجود بعض الدراسات التي أظهرت علاقة إيجابية للذكاء التنافسي في جودة القرارات الإدارية في المنظمات بمختلف قطاعات الأعمال، إلا أن الدراسات التي أجريت في البيئات الجامعية كانت قليلة، منها: دراسة الزايدي والشريف (2023) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة أبعاد الذكاء التنافسي، وعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة السعودية، ودراسة Mogale et al. (2025) التي أظهرت أن الذكاء التنافسي يلعب دورًا استراتيجيًا في توفير معلومات تساعد الجامعات بجنوب أفريقيا على اتخاذ قرارات لتطوير الاستراتيجيات الجامعية، وبالتالي فقد تبيّن للباحثة ندرة الدراسات السابقة التي بحثت في طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات بعامة، وفي الأردن بخاصة، إذ لم تُجر أية دراسة في الجامعات الأردنية تناولت طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية، وذلك في حدود معرفة الباحثة واطلاعها، لذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
2. ما مستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى الذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية، تُعزى لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية، تُعزى لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الواقع الحالي لمستوى ممارسات الذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية، وقياس مستوى جودة القرارات الإدارية المُتخذة في تلك الجامعات، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى الذكاء التنافسي ومستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية، والتي تُعزى لمتغيريّ نوع الجامعة، الكلية، بالاضافة للتعرّف إلى طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية.

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة في مجالين، هما:

- **الأهمية النظرية:**

1. توسيع الإطار المفاهيمي الذي يربط بين الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية، وهو ارتباط لم يُدرس سابقًا في قطاع التعليم العالي الأردني.
2. تساهم النتائج في تعزيز الأدبيات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية في بيئات العمل الجامعي التي تتّسم بالتعقيد والتنافسية.
3. توفر الدراسة قاعدة علمية تُسهم في تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية في الجامعات الأردنية والعربية، حول دمج ممارسات الذكاء التنافسي في تحسين الجوانب الإدارية في تلك الجامعات.

- **الأهمية التطبيقية:**

1. توفّر نتائج الدراسة نتائج ميدانية تساعد متّخذي القرار في الجامعات الأردنية على استخدام المعلومات التنافسية؛ لتطوير قرارات أكثر دقة وفعالية.
2. توجيه أنظار الجامعات الأردنية نحو أهمية تبنّي ممارسات الذكاء التنافسي، في اتخاذ القرارات التي تُمكّن الجامعات من تحسين برامجها الأكاديمية، واستقطاب الطلبة والمستفيدين، وتحسين سمعتها محليًا وإقليميًا.
3. توجيه الجامعات نحو تبنّي نظم لتحليل المنافسين والتوجهات التكنولوجية، ما يساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.
4. تُسهم نتائج الدراسة بمساعدة صناع القرار في الجامعات الأردنية على تصميم سياسات تعليمية وإدارية تدعم الابتكار، وتحسين جودة الخدمات والتعليم الجامعي.

حدود الدراسة:

يتمثّل الحدّ الموضوعي للدراسة في الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالفات الاستراتيجية، ذكاء العميل "الطلبة

والمستفيدون")، وجودة القرارات الإدارية ككل، ويتمثّل الحدّ البشري بالقيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ممن يعملون بوظيفة (عميد، نائب أو مساعد عميد، رئيس قسم)، أما الحدّ المكاني فيشمل الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث تم استثناء فروع الجامعات العالمية والجامعات التي أُسست بقانون خاص نظرًا لقلّتها، وبالنسبة للحدّ الزماني فقد طُبّقت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الجامعي 2025-2026م.

مصطلحات الدراسة:

- الذكاء التنافسي: هو عملية جمع ومعالجة وتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية/التنافسية لمساعدة متخذي القرار في صنع القرار وتوفير ميزة تنافسية للمنظمة" (Tahmasebifard, 2018: 1).

ويُعرّف الذكاء التنافسي إجرائيًا لأغراض الدراسة بأنه: قدرة الجامعات الأردنية على التخطيط الهادف إلى الحصول على المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية/التنافسية بطريقة منهجية، ومعالجتها وتحليلها من خلال أبعاد (ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالفات الاستراتيجية، ذكاء العميل "الطلبة والمستفيدون") لمساعدة الجامعات في اتخاذ القرارات لتحقيق ميزة تنافسية.

- جودة القرارات الإدارية: هي "قدرة القرارات على تحقيق أهدافها المقصودة وإسهامها الإيجابي في أداء المؤسسة، وتُقَيَّم عند لحظة اتخاذ القرار بناءً على جودة الإطار، وتنوّع وواقعية البدائل، وموثوقية المعلومات المستخدمة، ووضوح القيم والأولويات، والتزام الفاعلين بتنفيذ القرارات" (Shepherd et al., 2023: 680).

وتُعرّف جودة القرارات الإدارية إجرائيًا لأغراض الدراسة بأنها: الدرجة التي يُقاس بها مستوى كفاءة وفعالية القرارات الصادرة عن الجامعات الأردنية، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تم قياسها وفق استجابات أفراد العينة على محور جودة القرارات الإدارية في أداة الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي-الارتباطي) للتعرف إلى مستوى الذكاء التنافسي، ومستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (عميد، نائب أو مساعد عميد، رئيس قسم) في الجامعات الأردنية (الحكومية، والخاصة)، والبالغ عددهم (2473) قائدًا أكاديميًا، ويُوضّح الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقًا لمتغير نوع الجامعة.

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقًا لمتغير نوع الجامعة

نوع الجامعة	العدد	النسبة المئوية
حكومية	1421	%57.4
خاصة	1052	%42.6
المجموع	2473	%100

وتم تطبيق معادلة ثامبسون (Thompson, 2002) لتحديد حجم العينة المناسب؛ وبلغ (333) قائدًا أكاديميًا، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لمراعاة متغير (نوع الجامعة) عند اختيار أفراد العينة، ويُوضّح الجدول (2) توزيع أفراد العينة وفق متغيريّ: نوع الجامعة، والكلية.

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
نوع الجامعة	حكومية	191	%57.4
	خاصة	142	%42.6
	المجموع	333	%100
الكلية	إنسانية	151	%45.3
	علمية-تطبيقية	182	%54.7
	المجموع	333	%100

أداة الدراسة:

تم مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، لتطوير استبانة الدراسة، ومن هذه الدراسات: (الحربي، 2024؛ الزايدي والشريف، 2023؛ علي،

2024؛ Mogale et al., 2025; Negariet al., 2025)، وشملت بصورتها الأولية قسمين: يضمّ الأول البيانات الوظيفية للمستجيبين، ويضمّ القسم الثاني (40) فقرة، موزعة في محورين:

1.المحور الأول: يقيس مستوى الذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية، ويضمّ (24) عبارة موزعة في (4) أبعاد بالتساوي: "ذكاء المنافسين=6 فقرات، الذكاء التكنولوجي=6 فقرات، ذكاء التحالفات الاستراتيجية=6 فقرات، ذكاء العميل (الطلبة والمستفيدون)=6 فقرات".

2.المحور الثاني: يقيس مستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية، ويضمّ (16) فقرة.

وتكون الاستجابة على الفقرات حسب أنموذج (Likert) الخماسي: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1).

صدق الأداة وثباتها:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على (8) محكمين من أساتذة الجامعات من تخصصات مختلفة، وتمّ اعتماد اتفاق (5) محكمين كمعيار للأخذ بآراء المحكمين وتعديلاتهم، والتي تمثلت بحذف (4) فقرات من محور (الذكاء التنافسي)، وأصبح يضمّ (20) فقرة موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة، وحذف عبارة واحدة فقط من محور (جودة القرارات الإدارية)، وأصبح يضمّ (15) فقرة، وبما مجموعه (35) فقرة.

وبعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طُبّقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغت (30) قائدًا أكاديميًا، وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للفقرات باستخراج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما في الجدول (3).

الجدول (3) قيم معاملات الارتباط لكل عبارة مع الدرجة الكلية للبُعد أو المحور الواردة فيه (ن=30)

أولًا: الاتساق الداخلي للفقرات في أبعاد محور الذكاء التنافسي							
ذكاء المنافسين		الذكاء التكنولوجي		ذكاء التحالفات الاستراتيجية		ذكاء العميل	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.820	6	**0.745	11	**0.880	16	**0.818
2	**0.815	7	**0.889	12	**0.884	17	**0.869
3	**0.833	8	**0.839	13	**0.885	18	**0.818
4	**0.831	9	**0.854	14	**0.853	19	**0.802
5	**0.789	10	**0.800	15	**0.861	20	**0.835
ثانيًا: الاتساق الداخلي لفقرات محور جودة القرارات الإدارية							
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.783	5	**0.859	9	**0.775	13	**0.880
2	**0.791	6	**0.886	10	**0.889	14	**0.763
3	**0.837	7	**0.878	11	**0.862	15	**0.874
4	**0.855	8	**0.846	12	**0.890	---	-------

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

يتّضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالّة إحصائيًا عند المستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يُشير لمناسبة كل فقرة من الفقرات في قياس ما وُضعت لقياسه.

كما استُخرجت معاملات الثبات للاستبانة وفق معادلة (Cronbach's alpha)، كما في الجدول (3).

الجدول (4) معاملات الثبات للاستبانة وفق معادلة ألفا كرونباخ (ن=30)

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ
الذكاء التنافسي	ذكاء المنافسين	5	0.891
	الذكاء التكنولوجي	5	0.889
	ذكاء التحالفات الاستراتيجية	5	0.930
	ذكاء العميل	5	0.915
	الذكاء التنافسي (الكلّي)	20	0.939
جودة القرارات الإدارية (الكلّي)		15	0.943

يتّضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات الكلّي لمحور الذكاء التنافسي ككل بلغت (0.939)، ولمحور جودة القرارات الإدارية (0.943)، وهي قيم مرتفعة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن سؤاليّ الدراسة الأول والثاني، تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، ولأغراض تفسير متوسطات استجابات أفراد العينة، تم اعتماد المعيار المُستخرج وفق معادلة المدى، والوارد في الجدول (5).

الجدول (5) معيار تفسير المتوسطات للتعليق على النتائج

المتوسط الحسابي	الدرجة
2.33-1.00	منخفضة
3.67-2.34	متوسطة
3.68 فأعلى	مرتفعة

- للإجابة عن السؤال الثالث، تم إجراء تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA)؛ وتحليل التباين الثنائي المتعدد (2-Way MANOVA)، لتحديد مستوى دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور الذكاء التنافسي ككل، وعلى أبعاده الأربعة تبعًا لمتغيريّ: نوع الجامعة، والكلية.
- للإجابة عن السؤال الرابع، تم إجراء تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA)؛ لتحديد مستوى دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على محور جودة القرارات الإدارية ككل تبعًا لمتغيريّ: نوع الجامعة، والكلية.
- للإجابة عن السؤال الخامس، حُسبت مصفوفة العلاقات الارتباطية (Pearson Correlations) بين متغير (الذكاء التنافسي) بأبعاده، ومتغير (جودة القرارات الإدارية) ككل، ثم استُخدم تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن تأثير مستوى الذكاء التنافسي بأبعاده الأربعة (كمتغير مستقل)، في جودة القرارات الإدارية (كمتغير تابع).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إستخراج المُتَوسِطات الحِسَابِية والإنحِرَافات المِعيَارِية والرتب لتقديرات أفراد عَينَة الدِرَاسَة على فقرات أبعَاد محور الذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية والمِقيَاس ككل، وفيما يلي يعرض الجدول (6) النَتَائِج:

الجدول (6) الإحصاءات الوصفية لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى الذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
البُعد الأول: ذكاء المنافسين					
1	تحرص القيادة الجامعية على متابعة أداء الجامعات المنافسة.	3.70	0.95	مرتفع	1
3	يتم تحليل نقاط القوة لدى الجامعات المنافسة بانتظام.	3.30	0.73	متوسط	2
2	تتابع الجامعة التغيرات في استراتيجيات الجامعات الأخرى.	2.22	0.89	منخفض	3
5	تُستخدم المعلومات عن المنافسين في تطوير القرارات الاستراتيجية.	2.21	0.80	منخفض	4
4	تعتمد الجامعة على تقارير دورية عن أنشطة الجامعات المنافسة.	2.04	0.79	منخفض	5
المتوسط العام لبُعد ذكاء المنافسين		**2.69**	**0.60**	**متوسط**	-
البُعد الثاني: الذكاء التكنولوجي					
6	تتابع القيادة الجامعية التطورات التقنية في مجال التعليم العالي.	3.79	0.96	مرتفع	1
8	تشجع القيادة الجامعية على تبني التقنيات الحديثة في العمل الأكاديمي والإداري.	3.77	0.95	مرتفع	2
9	يتم تقييم جاهزية الجامعة التكنولوجية بشكل مستمر.	3.69	0.89	مرتفع	3
10	تُخصص موارد كافية لتطوير البنية التحتية التقنية في الجامعة.	3.17	0.87	متوسط	4

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
7	تعتمد الجامعة على أنظمة ذكية لدعم اتخاذ القرار.	3.15	0.80	متوسط	5
المتوسط العام لبُعد الذكاء التكنولوجي		**3.51**	**0.71**	**متوسط**	-
البُعد الثالث: ذكاء التحالفات الاستراتيجية					
11	تبادر الجامعة إلى بناء شراكات مع مؤسسات تعليمية وبحثية متميزة.	3.75	0.82	مرتفع	1
15	يتم تبادل الخبرات مع شركاء استراتيجيين لتحقيق أهداف مشتركة.	3.42	0.93	متوسط	2
12	تُقيم القيادة الجامعية فاعلية التحالفات والشراكات الحالية.	2.32	0.96	منخفض	3
13	تسعى الجامعة إلى توسيع علاقاتها الاستراتيجية مع القطاعات المختلفة.	2.18	0.81	منخفض	4
14	تعتمد الجامعة على التعاون الخارجي لتعزيز قدراتها التنافسية.	2.03	0.87	منخفض	5
المتوسط العام لبُعد ذكاء التحالفات الاستراتيجية		**2.74**	**0.68**	**متوسط**	-
البُعد الرابع: ذكاء العميل (الطلبة والمستفيدون)					
16	تتابع الجامعة احتياجات الطلبة وسوق العمل بشكل منتظم.	2.90	0.83	متوسط	1
17	تحرص القيادة الجامعية على قياس رضا المستفيدين من خدماتها.	2.22	0.79	منخفض	2
19	تُستخدم ملاحظات الطلبة في تحسين الخدمات الجامعية.	2.17	0.89	منخفض	3
18	تُحلل الجامعة آراء الطلبة لتطوير البرامج الأكاديمية.	2.13	0.85	منخفض	4
20	تهتم القيادة الجامعية ببناء علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين.	2.03	0.86	منخفض	5
المتوسط العام لبُعد ذكاء العميل (الطلبة والمستفيدون)		**2.29**	**0.70**	**منخفض**	-
المتوسط العام لمستوى الذكاء التنافسي (الكلّي)		**2.81**	**0.61**	**متوسط**	-

يتّضح من الجدول (6) أن مستوى الذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية بشكل عام جاء متوسطًا، إذ بلغ متوسط استجابات القيادات الأكاديمية على محور الذكاء التنافسي ككل (2.81) وانحراف معياري (0.61).

وبالنسبة للأبعاد الأربعة، فقد جاء بُعد الذكاء التكنولوجي أولًا بمتوسط (3.51) وبانحراف معياري (0.72) وبمستوى متوسط، تلاه ثانياً بُعد ذكاء التحالفات الاستراتيجية بمتوسط (2.74) وبانحراف معياري (0.68) وبمستوى متوسط، وفي الترتيب الثالث جاء بُعد ذكاء المنافسين بمتوسط (2.69) وبانحراف معياري (0.60) وبمستوى متوسط، أما بُعد ذكاء العميل (الطلبة والمستفيدون) فقد جاء أخيرًا من حيث الترتيب بمتوسط (2.29) وبانحراف معياري (0.70) وبمستوى منخفض.

وقد يُعزى المستوى المتوسط لمحور الذكاء التنافسي ككل وأبعاد (ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالفات الاستراتيجية) إلى أن الجامعات الأردنية تتابع المنافسين إلى حدّ ما عبر مراقبة البرامج الأكاديمية المستحدثة، ومقارنة الرسوم الجامعية، إلا أنها تواجه ضعف في تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين بصورة معمّقة، كما أن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي يعاني من ضعف فاعليته بالدرجة المطلوبة، وبالرغم من امتلاك الجامعات الأردنية بُنية تحتية تقنية مقبولة واهتمامًا نسبيًا بالتحول الرقمي، إلا أنها تعاني من ضعف في استشراف الابتكارات التكنولوجية المستقبلية، كما إن الجامعات الأردنية بالرغم من انخراطها في بعض التحالفات كاتفاقيات التبادل الطلابي والشراكات التدريبية، إلا أن هذه التحالفات تُدار غالبًا بصورة روتينية، مع ضعف المتابعة لفرص التحالفات الجديدة محليّا وإقليميًا ودوليًا.

وتتفق هذه النتيجة المتوسطة لمستوى الذكاء التنافسي ككل، مع دراسات: وادي (2023)، و(2025) .Bressan et al، في حين تختلف مع الدراسات: الجعافرة (2021)، وحامدي (2023)، والزايدي والشريف (2023) التي أظهرت مستوى مرتفعا من الذكاء التنافسي.

أمّا انخفاض مستوى ذكاء العميل فيُحتمل أن يعود السبب إلى غياب مفهوم "الطالب كعميل" في ثقافة الجامعات الأردنية، حيث يرى العديد من الإداريين أن دور الجامعة يقتصر على تقديم خدمة تعليمية دون ضرورة التعمق في فهم احتياجات الطلبة وتفضيلاتهم. ويُضاف لذلك محدودية أنظمة جمع بيانات رضا الطلبة وتفاعلهم، وغالبًا ما يتم استخدامها بشكل شكلي دون توظيفها في تحليل توقعات سوق العمل.

وفيما يلي تفسير لأبعاد محور الذكاء التنافسي من الأداة مع فقراته بشكل مفصّل:

- مستوى ذكاء المنافسين: تراوحت الاستجابات على الفقرات ما بين المستوى "منخفض" و"متوسط" و"مرتفع"، وكان أعلى مؤشر لذكاء المنافسين: ما ورد في الفقرة (1): "تحرص القيادة الجامعية على متابعة أداء الجامعات المنافسة"، وبمستوى مرتفع، وقد يعود ذلك إلى اهتمام الجامعات بتطوير برامجها وتقديم عروض أكاديمية أكثر قدرة على جذب الطلبة من خلال متابعة أداء الجامعات المنافسة التي يُمكن ملاحظتها بشكل

عام، ومقارنة الرسوم الدراسية وأساليب التسويق. بينما كان أقل مؤشر لذكاء المنافسين: ما ورد في الفقرة (4): "تعتمد الجامعة على تقارير دورية عن أنشطة الجامعات المنافسة" وبمستوى منخفض، وقد يكون السبب أن معظم الجامعات لا تمتلك إدارات متخصصة تُعنى بجمع البيانات عن المنافسين وتحليلها، وإصدار تقارير منتظمة، وهذه المتطلبات تحتاج موظفين متخصصين في التحليل وأدوات تقنية، وهي لا تُعد – غالبًا- أولوية في الميزانيات الجامعية.

- مستوى الذكاء التكنولوجي: تراوحت الاستجابات على فقرات هذا البُعد ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وكان أعلى مؤشر للذكاء التكنولوجي: ما ورد في الفقرة (6): "تتابع القيادة الجامعية التطورات التقنية في مجال التعليم العالي"، وبمستوى مرتفع، وربما يعود ذلك إلى توجه الجامعات نحو التحول الرقمي، مما يجعل متابعة التطورات التقنية ضرورة لضمان تحقيق بيئة تعليمية حديثة. بينما كان أقل مؤشر للذكاء التكنولوجي: ما ورد في الفقرة (7): "تعتمد الجامعة على أنظمة ذكية لدعم اتخاذ القرار" وبمستوى متوسط، ويعود ذلك إلى أن شراء وتطوير هذه الأنظمة مكلف ماديًا، ويحتاج استخدامها إلى تدريب ودعم فني مستمر.
- مستوى ذكاء التحالفات الاستراتيجية: تراوحت الاستجابات على فقرات هذا البُعد ما بين المستوى "منخفض" و"متوسط" و"مرتفع"، وكان أعلى مؤشر لذكاء التحالفات الاستراتيجية: ما ورد في الفقرة (11): "تبادر الجامعة إلى بناء شراكات مع مؤسسات تعليمية وبحثية متميزة"، وبمستوى مرتفع، ويعود ذلك إلى حاجة الجامعات للاستفادة من خبرات المؤسسات التعليمية والبحثية في تحديث خططها وتطوير أساليب التدريس، وتعزيز سمعتها الأكاديمية. بينما كان أقل مؤشر لذكاء التحالفات الاستراتيجية: ما ورد في الفقرة (14): "تعتمد الجامعة على التعاون الخارجي لتعزيز قدراتها التنافسية" وبمستوى منخفض، وقد يعود ذلك إلى أنّ التعاون الخارجي يستلزم تنفيذ مشاريع مشتركة تحتاج إلى تمويل مالي، في حين تعاني معظم الجامعات الأردنية من محدودية في موازناتها.
- مستوى ذكاء العميل (الطلبة والمستفيدون): تراوحت الاستجابات على فقرات هذا البُعد ما بين المستوى "منخفض" و"متوسط"، وكان أعلى مؤشر لذكاء العميل: ما ورد في الفقرة (16): "تتابع الجامعة احتياجات الطلبة، وسوق العمل بشكل منتظم"، وبمستوى متوسط، وهذه النتيجة تعكس أن الجامعات تمتلك حدًا مقبولاً من الوعي بأهمية مواءمة التعليم مع متطلبات سوق العمل، وإن كان التطوير لا يزال تدريجيًا نتيجة قلة وجود آليات سريعة للاستجابة للتغير السريع في سوق العمل. بينما كان أقل مؤشر لذكاء العميل: ما ورد في الفقرة (20): "تهتم القيادة الجامعية ببناء علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين" وبمستوى منخفض، ويُمكن تفسير ذلك بأن الجامعات الأردنية لا تمتلك استراتيجية واضحة لإدارة علاقات المستفيدين والطلبة، مما يجعل العلاقات طويلة الأمد خارج اهتمام القيادة الجامعية.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إستخراج المُتَوسِطات الحِسَابِية والإنحِرَافات المِعيَارِية والرتب لتقديرات أفراد عَينَة الدِرَاسَة على فقرات محور جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية والمِقيَاس ككل، وفيما يلي يعرض الجدول (7) النَتَائِج:

الجدول (7) الإحصاءات الوصفية لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
10	تراعي القرارات مصالح وآراء أصحاب المصلحة في الجامعة.	3.82	0.91	مرتفع	1
1	تتوافق القرارات الصادرة مع السياسات العامة وأهداف الجامعة.	3.65	0.85	متوسط	2
2	تنسجم القرارات المتخذة مع القيم المؤسسية للجامعة.	3.63	0.88	متوسط	3
13	تتصف القرارات المتخذة بقدرتها على تعزيز مكانة الجامعة وتميّزها المؤسسي.	3.50	0.83	متوسط	4
4	تتميز القرارات بالمرونة التي تتيح تعديلها عند الحاجة.	3.44	0.81	متوسط	5
14	تحظى القرارات بقبول واقتناع من قبل العاملين في الجامعة.	3.38	0.93	متوسط	6
12	تتجنب القرارات تكرار الأخطاء السابقة وتستفيد من الخبرات المتراكمة.	3.36	0.79	متوسط	7
11	تأخذ القرارات في الاعتبار العوامل البيئية والتنظيمية المحيطة بالجامعة.	3.06	0.85	متوسط	8
6	تتكامل القرارات فيما بينها بما يعزز وحدة التوجه المؤسسي.	2.97	0.89	متوسط	9
9	تراعي القرارات التكاليف والموارد اللازمة لتنفيذها.	2.79	0.89	متوسط	10
8	تراعي القرارات مختلف مجالات العمل والأنشطة الجامعية.	2.69	0.90	متوسط	11

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
5	تعتمد القرارات على معلومات دقيقة وحديثة ذات صلة.	2.30	0.95	منخفض	12
7	تتضمن القرارات بدائل وخيارات متعددة تُمكّن من اتخاذ القرار الأمثل.	2.28	0.94	منخفض	13
3	تراعي القرارات المتخذة إمكانات وقدرات الكوادر الأكاديمية والإدارية.	2.11	0.93	منخفض	14
15	يمكن متابعة تنفيذ القرارات وقياس مدى تحققها بسهولة.	2.11	0.97	منخفض	15
المتوسط العام لمستوى جودة القرارات الإدارية (الكلّي)		**3.01**	**0.69**	**متوسط**	-

يتّضح من الجدول (7) أن مستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية بشكل عام جاء متوسطًا، إذ بلغ متوسط استجابات القيادات الأكاديمية على محور جودة القرارات الإدارية ككل (3.01) وانحراف معياري (0.69).

ويُشير المستوى المتوسط لمستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية ككل إلى أن الجامعات الأردنية تمتلك أساسيات مقبولة –إلى حدّ ما- في عملية اتخاذ القرارات، مثل: وجود لجان وآليات تنظيمية معتمدة، وتوافر حدٍّ أدنى من البيانات والإجراءات التي تستند إليها الإدارة في إصدار القرارات، بالإضافة إلى اعتمادها على تقارير أو مشاورات محدودة قبل اتخاذ القرارات، إلا أن هذا المستوى لم يرتقِ لمستوى الجودة العالية، نظرًا لمحدودية استخدام الأنظمة الذكية، وقلّة قواعد البيانات المحدثة المتعلقة بالبيئة التنافسية، إضافةً لتعدد الموافقات اللازمة لاتخاذ القرار، مما يقلل من السرعة ويؤثر على جودة القرارات.

وتتفق هذه النتيجة المتوسطة، مع دراسات: وادي (2023)، و(2025) .Mogale et al. بينما تختلف مع دراسات: الجعافرة (2021)، والزايدي والشريف (2023)، وحامدي (2023)، و(2025) .Bressan et al التي أظهرت مستوى مرتفع من جودة القرارات.

وتراوحت الاستجابات على فقرات محور جودة القرارات الإدارية بين المستوى "منخفض" و"متوسط" و"مرتفع"، وكان أعلى مؤشر لجودة القرارات الإدارية: ما ورد في الفقرة (10): "تراعي القرارات مصالح وآراء أصحاب المصلحة في الجامعة"، وبمستوى مرتفع، وقد يكون السبب في ذلك أن إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار يمنح القرارات شرعية أوسع ويُعزز تقبّلها، ويقلل من المخاطر أثناء تطبيق القرار كونه قد تمّ بموافقتهم. بينما كان أقل مؤشر لجودة القرارات الإدارية: ما ورد في الفقرة (15): "يمكن متابعة تنفيذ القرارات وقياس مدى تحققها بسهولة" وبمستوى منخفض، وقد يعود ذلك إلى قلة الأدوات والأنظمة الإدارية الفعالة لرصد تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها بشكل دوري، مما يؤدي إلى صعوبة الوصول للمعلومات اللازمة لتقييم تنفيذ القرارات، وبخاصة في ظل عدم وجود فرق إدارية مدربة في بعض الجامعات لمتابعة تنفيذ القرارات وقياس مدى تحققها.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى الذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية، تُعزى لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية)؟

تم بدايةً حساب الإحصاءات الوصفية للاستجابات على محور الذكاء التنافسي، تبعاً لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية)، كما في الجدول (8).

الجدول (8) الإحصاءات الوصفية لاستجابات القيادات الأكاديمية على محور الذكاء التنافسي و أبعاده، وفقًا لمتغيريّ نوع الجامعة والكلية

المتغير	الفئات	الإحصاءات الوصفية	أبعاد الذكاء التنافسي				
			ذكاء المنافسين	الذكاء التكنولوجي	ذكاء التحالفات الاستراتيجية	ذكاء العميل	الذكاء التنافسي (الكلّي)
نوع الجامعة	حكومية	المتوسط	2.61	3.42	2.67	2.21	2.73
		الانحراف	0.51	0.69	0.59	0.58	0.53
	خاصة	المتوسط	2.81	3.63	2.83	2.40	2.92
		الانحراف	0.68	0.72	0.77	0.82	0.68
الكلية	إنسانية	المتوسط	2.56	3.42	2.52	2.14	2.66
		الانحراف	0.54	0.71	0.59	0.58	0.54
	علمية-تطبيقية	المتوسط	2.80	3.59	2.93	2.41	2.93
		الانحراف	0.62	0.70	0.68	0.76	0.63

يُظهِر الجدول (8) وجود اختلافات ظاهرية بين الاستجابات تبعاً لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية)، حيث تم أولًا إجراء تحليل التباين الثنائي (2-Way

(ANOVA للكشف عن مستوى دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات على محور الذكاء التنافسي ككل وفقًا لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية)، كما في الجدول (9).

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية على محور الذكاء التنافسي ككل، تبعًا لمتغيريّ نوع الجامعة والكلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
نوع الجامعة	3.725	1	3.725	*10.984	0.001
الكلية	6.807	1	6.807	*20.071	0.001
الخطأ	111.910	330	0.339		
الكلي	121.693	332			

*دالة إحصائيًا.

كما تم إجراء تحليل التباين الثنائي المتعدد (2-Way MANOVA)، للكشف عن مستوى دلالة الفروق على الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي، تبعًا لمتغيريّ نوع الجامعة والكلية، والجدول (10) يُبيّن النتائج.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الثنائي المتعدد للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية على أبعاد الذكاء التنافسي، تبعًا لمتغيريّ نوع الجامعة والكلية

مصدر التباين	أبعاد الذكاء التنافسي	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
نوع الجامعة هوتلنج=2.973 *α = 0.020	ذكاء المنافسين	3.922	1	3.922	*11.813	0.001
	الذكاء التكنولوجي	4.011	1	4.011	*8.217	0.004
	ذكاء التحالفات الاستراتيجية	3.138	1	3.138	*7.686	0.006
	ذكاء العميل	3.863	1	3.863	*8.433	0.004
الكلية هوتلنج=11.141 *α = 0.001	ذكاء المنافسين	5.561	1	5.561	*16.749	0.001
	الذكاء التكنولوجي	2.687	1	2.687	*5.505	0.020
	ذكاء التحالفات الاستراتيجية	14.682	1	14.682	*35.958	0.001
	ذكاء العميل	6.794	1	6.794	*14.833	0.001
الخطأ	ذكاء المنافسين	109.572	330	0.332		
	الذكاء التكنولوجي	161.075	330	0.488		
	ذكاء التحالفات الاستراتيجية	134.747	330	0.408		
	ذكاء العميل	151.158	330	0.458		
المجموع	ذكاء المنافسين	118.359	332			
	الذكاء التكنولوجي	167.284	332			
	ذكاء التحالفات الاستراتيجية	151.583	332			
	ذكاء العميل	161.053	332			

*دالة إحصائيًا.

من خلال النتائج، يتّضح ما يلي:

1. الفروق حسب نوع الجامعة:

توجد فروق دالة إحصائيًا بين الاستجابات تُعزى لمتغير نوع الجامعة، حيث يتّضح من الجدول (9) أن قيمة (f) المحسوبة للفروق بين الاستجابات حول مستوى الذكاء التنافسي (الكلّي) بلغت (10.984) وبدلالة إحصائية (α= 0.001)، كما يتّضح من الجدول (10) أن قيمة هوتلنج (Hotelling)

لمتغير نوع الجامعة بلغت (2.973) وبدلالة إحصائية (α= 0.020)، وتراوحت قيم (f) المحسوبة للفروق بين الاستجابات على الأبعاد الأربعة ما بين (7.686) و(11.813)، وبدلالة إحصائية (α ≤ 0.05). وبالرجوع إلى جدول المتوسطات الحسابية رقم (8) يتّضح أن الدلالة كانت لصالح الجامعات الخاصة، كون متوسطات استجاباتهم على محور الذكاء التنافسي وأبعاده الأربعة، تزيد عن استجابات أقرانهم في الجامعات الحكومية.

ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات الخاصة تعتمد بشكل أساسي على الرسوم الدراسية والطلبة والمستفيدين كمصدر رئيس للتمويل، مما يمنحها حافزًا قويًا لمتابعة المنافسين، وتبنّي ممارسات تنافسية تهدف إلى جذب الطلاب، وعادةً ما تتمتع الجامعات الخاصة بمرونة أكبر في اعتماد التقنيات الجديدة أو إنشاء برامج مبتكرة، كما أن الجامعات الخاصة غالبًا ما تكون أكثر حساسية للتصنيفات الأكاديمية وسمعة برامجها، مما يدفعها للاستثمار في أنظمة الذكاء التنافسي لرصد السوق وتحليل أداء المنافسين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Mogale et al. (2025) التي أظهرت تشابه استخدام الذكاء التنافسي في الجامعات الثلاثة المبحوثة بجنوب أفريقيا.

2. الفروق حسب الكلية:

توجد فروق دالة إحصائيًا بين الاستجابات تُعزى لمتغير الكلية، حيث يتّضح من الجدول (9) أن قيمة (f) المحسوبة للفروق بين الاستجابات حول مستوى الذكاء التنافسي (الكلّي) بلغت (20.071) وبدلالة إحصائية (α= 0.001)، كما يتّضح من الجدول (10) أن قيمة هوتلنج (Hotelling) لمتغير الكلية بلغت (11.141) وبدلالة إحصائية (α= 0.001)، وتراوحت قيم (f) المحسوبة للفروق بين الاستجابات على الأبعاد الأربعة ما بين (2.687) و(14.682)، وبدلالة إحصائية (α ≤ 0.05). وبالرجوع إلى جدول المتوسطات الحسابية رقم (8) يتّضح أن الدلالة كانت لصالح الكليات العلمية-التطبيقية، كون متوسطات استجاباتهم على محور الذكاء التنافسي وأبعاده الأربعة، تزيد عن استجابات أقرانهم في الكليات الإنسانية.

ويُمكن تفسير هذه النتيجة بالطابع العملي للبرامج في الكليات العلمية التطبيقية، فهي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بسوق العمل الذي يركز على خريجي التخصصات العلمية-التطبيقية، لذلك تسعى هذه الكليات إلى زيادة متابعة المنافسين، وتبنّي ممارسات تنافسية في التدريس والتكنولوجيا لضمان جودة خريجها، كما أن نتائج الكليات العلمية التطبيقية غالبًا ما تكون قابلة للقياس والتحليل، مثل المشاريع التطبيقية، أكثر من الكليات الإنسانية، مما يُسهّل تطبيق أساليب الذكاء التنافسي فيها.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية، تُعزى لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية)؟

تم بدايةً حساب الإحصاءات الوصفية للاستجابات على محور جودة القرارات الإدارية، تبعاً لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية)، كما في الجدول (11).

الجدول (11) الإحصاءات الوصفية لاستجابات القيادات الأكاديمية على محور جودة القرارات الإدارية، وفقًا لمتغيريّ نوع الجامعة والكلية

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نوع الجامعة	حكومية	2.92	0.83
	خاصة	2.88	0.79
الكلية	إنسانية	2.80	0.90
	علمية-تطبيقية	3.00	0.72

يُظهِر الجدول (11) وجود اختلافات ظاهرية بين الاستجابات تبعاً لمتغيريّ (نوع الجامعة، الكلية)، حيث تم إجراء تحليل التباين الثنائي (2-Way ANOVA)، للكشف عن مستوى دلالة الفروق، كما في الجدول (12).

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات القيادات الأكاديمية على محور جودة القرارات الإدارية، تبعًا لمتغيريّ نوع الجامعة والكلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
نوع الجامعة	0.811	1	0.811	1.793	0.181
الكلية	6.378	1	6.378	*14.102	0.001
الخطأ	149.240	330	0.452		
الكلي	156.107	332			

*دالة إحصائيًا.

من خلال النتائج، يتّضح ما يلي:

1. الفروق حسب نوع الجامعة:

لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين الاستجابات تُعزى لمتغير نوع الجامعة، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة للفروق بين الاستجابات (1.793) وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). بمعنى أن جودة القرارات الإدارية تتشابه في مستواها بين الجامعات الحكومية والخاصة.

وقد يعود السبب إلى أن معظم الجامعات الأردنية، سواء كانت حكومية أو خاصة، تعتمد على لجان وهيئات تنظيمية محددة في عملية اتخاذ القرار، مما يوفر إطارًا إداريًا أساسيًا مشتركًا يُسهم في توحيد مستوى جودة القرارات، كما تسعى جميع الجامعات لتحقيق أهداف مشتركة تشمل التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهو ما يجعل القرارات الإدارية موجهة نحو تحقيق هذه الأهداف المشتركة.

2. الفروق حسب الكلية:

توجد فروق دالة إحصائيًا بين الاستجابات تُعزى لمتغير الكلية، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة للفروق بين الاستجابات (14.102) وبدلالة إحصائية (α= 0.001)، وبالرجوع إلى جدول المتوسطات الحسابية رقم (11) يتّضح أن الدلالة كانت لصالح استجابات القيادات الأكاديمية في الكليات العلمية-التطبيقية، إذ بلغ متوسط استجاباتهم (3.00)، وهو أعلى من متوسط استجابات القيادات الأكاديمية في الكليات الإنسانية والبالغ (2.80).

وقد يعود السبب إلى أن الكليات العلمية-التطبيقية تعتمد على معايير عملية وتقنية في اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على بيانات تجريبية ونتائج ملموسة، مما يعزز مستوى الموضوعية والدقة في هذه القرارات، وبخاصة أن الكليات العلمية-التطبيقية كالطب والهندسة، تخضع لمعايير وطنية ودولية، الأمر الذي يفرض تبني أساليب منهجية في اتخاذ القرارات، مقارنة بالكليات الإنسانية.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية؟

تم فحص العلاقة الارتباطية بين مستوى الذكاء التنافسي بأبعاده الأربعة، ومستوى جودة القرارات الإدارية ككل، كما في (13).

الجدول (13) مصفوفة العلاقات الارتباطية بين مستوى الذكاء التنافسي بأبعاده الأربعة، ومستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية

أبعاد الذكاء التنافسي	العلاقة الارتباطية مع جودة القرارات الإدارية		
	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قوة العلاقة
ذكاء المنافسين	*0.792	0.001	قوية
الذكاء التكنولوجي	*0.747	0.001	قوية
ذكاء التحالفات الاستراتيجية	*0.790	0.001	قوية
ذكاء العميل (الطلبة والمستفيدون)	*0.805	0.001	قوية جدًا
الذكاء التنافسي (الكلّي)	*0.866	0.001	قوية جدًا

* دالة إحصائيًا.

يتّضح من الجدول (13) أن العلاقات الارتباطية بين مستوى الذكاء التنافسي بأبعاده الأربعة، ومستوى جودة القرارات الإدارية، جاءت وفقًا للمعيار المُستخدم[01]، على النحو الآتي: يرتبط مستوى الذكاء التنافسي ككل وفي بُعد (ذكاء العميل)، مع جودة القرارات الإدارية، بعلاقة إيجابية (طردية) قوية جدًا، كما يرتبط مستوى الذكاء التنافسي بأبعاد (ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالفات الاستراتيجية)، مع جودة القرارات الإدارية، بعلاقة إيجابية (طردية) قوية، واستكمالًا للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن تأثير أبعاد الذكاء التنافسي الأربعة -كمتغير مستقل-، في تحسين جودة القرارات الإدارية -كمتغير تابع-، والجدول (14) يوضّح النتائج.

الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن تأثير أبعاد الذكاء التنافسي، في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية

أبعاد الذكاء التنافسي (المتغير المستقل)	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	(β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	0.312	0.100		3.130	0.002

(1) معامل الارتباط من (أقل من 20) علاقة ارتباطيّة ضعيفة جدًّا. معامل الارتباط من (20 – أقل من 40) علاقة ارتباطيّة ضعيفة. معامل الارتباط من (40 – أقل من 60) علاقة ارتباطيّة متوسطة. معامل الارتباط من (60 – أقل من 80) علاقة ارتباطيّة قوية. معامل الارتباط من (80 – 100) علاقة ارتباطيّة قوية جدًّا.

أبعاد الذكاء التنافسي (المتغير المستقل)	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	(β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكاء المنافسين	0.168	0.066	0.146	2.546	*0.011
الذكاء التكنولوجي	0.251	0.043	0.260	5.784	*0.001
ذكاء التحالفات الاستراتيجية	0.219	0.054	0.216	4.058	*0.001
ذكاء العميل (الطلبة والمستفيدون)	0.333	0.053	0.338	6.245	*0.001
249.495* = (F) قيمة		0.753 = (R^2) معامل التحديد		R =0.868	

* دالة إحصائيًا. المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية.

يتبيّن من معطيات الجدول (14) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (249.495) وبدلالة إحصائية (0.001 =α)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2 =0.753)، بمعنى أن الذكاء التنافسي يُفسّر (75.3%) من التحسّن في مستوى جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية. وبالنسبة لتأثير كل بُعد من أبعاد الذكاء التنافسي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية، يتّضح أن التأثير الأكبر يعود إلى ذكاء العميل (الطلبة والمستفيدون)، تلاه في التأثير الذكاء التكنولوجي، وجاء ذكاء التحالفات الاستراتيجية ثالثًا من حيث التأثير، بينما جاء ذكاء المنافسين أخيرًا من حيث التأثير.

ويُمكن تفسير هذه النتائج بأن الذكاء التنافسي يُتيح لمتّخذي القرارات في الجامعات متابعة أداء منافسيها، بما في ذلك البرامج الأكاديمية الجديدة، والرسوم الجامعية، والتطورات الإدارية، والحصول على معلومات مهمة تساعدهم في اتخاذ قرارات أكثر وعيًا وقدرة على المنافسة، كما أن الاطلاع على التطورات التقنية الحديثة في مجاليّ التعليم والإدارة يُمكّن الجامعات من تبنّي أدوات وأنظمة تعزز كفاءة وفعالية القرارات المبنية على بيانات دقيقة، بالإضافة إلى ما تُتيحه الشراكات والتحالفات مع المؤسسات التعليمية والبحثية من الاستفادة من خبراتها ومواردها، ما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات تعود بالنفع عليها، كما يُمكّن ذكاء العميل الجامعة من صياغة قرارات فعّالة تزيد من رضا المستفيدين.

وتتفق هذه النتائج مع غالبية الدراسات السابقة التي أظهرت وجود علاقة للذكاء التنافسي في تحسين جودة القرارات، كدراسات: الزايدي والشريف (2023)، و(2025) .Mogale et al، وحامدي (2023)، ووادي (2023)، وعلي (2024)، و(2025) .Bressan et al.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات، كما يلي:

1. دمج الذكاء التنافسي كجزء من الاستراتيجية المؤسسية لكل جامعة من الجامعات الأردنية.
2. إنشاء وحدات للذكاء التنافسي في الجامعات الأردنية، وربطها مباشرة برئاسة الجامعة لضمان وصول المعلومات لمُتخذ القرار سريعًا.
3. تشجيع الكليات الإنسانية على إقامة شراكات مع المؤسسات الثقافية وسوق العمل، لرفع مستوى معلوماتها التنافسية.
4. تعزيز مهارات اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية، وبخاصة في الكليات الإنسانية عبر التدريب المتخصص.
5. تقترح الدراسة إجراء دراسة تبحث أثر التحول الرقمي -كمتغير وسيط- في العلاقة بين الذكاء التنافسي وجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية.

المصادر والمراجع

الجعافرة، ن. (2021). *أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

حامدي، ش. (2023). *أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي: دراسة حالة المديرية الجهوية لموبليس -ولاية ورقلة-*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية، الجزائر.

الحربي، ب. (2024). *الذكاء التنافسي مُدخل لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات السعودية-تصور مقترح*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الزايدي، ض. والشريف، هـ. (2023). درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، 58، 13-53.

علي، ن. (2024). دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية: بحث استطلاعي للآراء عينة من مديري شركة الاتصالات آسيا سيل في العراق. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 18(71)، 145-168.

وادي، م. (2023). *دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة استطلاعية في شركة نفط ميسان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ميسان، العراق.

REFERENCES

Abu Asfar, M. W., Al-Zu'mot, R. F., & Samara, K. (2023). The role of competitive intelligence practices for achieving competitive advantage in the higher education sector in the MENA region. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, 43*(1), 967–981.

Ahmed, H. (2022). Improving the quality of strategic decision-making processes in universities through employing expert systems: A case study from a developing country. *International Journal of Advanced and Applied Sciences, 9*(2), 81–94.

Al-Harbi, B. (2024). *Competitive intelligence as an approach to achieving institutional excellence in Saudi universities: A proposed framework* (Unpublished doctoral dissertation). Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia.

Ali, N. (2024). The role of competitive intelligence in enhancing the effectiveness of strategic decisions: An exploratory study of a sample of managers at AsiaCell Telecommunications Company in Iraq. *Iraqi Journal of Administrative Sciences, 18*(71), 145–168.

Al-Ja'afrah, N. (2021). *The impact of competitive intelligence on strategic decision-making in Jordanian cellular telecommunications companies* (Unpublished master's thesis). Mu'tah University, Karak, Jordan.

Alnoukari, M., Razouk, R., & Hanano, A. (2016). BSC-SI: A framework for integrating strategic intelligence in corporate strategic management. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications, 7*(1), 32–44.

Al-Zaydi, D., & Al-Sharif, H. (2023). The degree to which academic leaders practice the dimensions of competitive intelligence and its relationship to the decision-making process at Taibah University. *Journal of Studies in University Education, 58*, 13–53.

Bressan, A., Tenório, N., & Brambilla, M. (2025). Level of maturity of competitive intelligence and decision-making in the software industry: A knowledge management approach. *Journal of Information & Knowledge Management, 24*(3), 1–12.

Calof, J., & Sewdass, N. (2020). On the relationship between competitive intelligence and innovation. *Journal of Intelligence Studies in Business, 10*(2), 32–43.

Cekuls, A. (2024). The evolution of competitive intelligence in a complex business environment. *Journal of Intelligence Studies in Business, 14*(2), 4–5. https://doi.org/10.37380/jisib.v14.i2.2546

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

de las Heras-Rosas, C., & Herrera, J. (2021). Innovation and competitive intelligence in business: A bibliometric analysis. *International Journal of Financial Studies, 9*(2), Article 31. https://doi.org/10.3390/ijfs9020031

Esposito, G. (2024). The role of artificial intelligence in enhancing decision-making processes in modern organizations. *International Journal of Future Studies, 7*(2), 173–183.

Hamedi, S. (2023). *The impact of competitive intelligence on strategic decision-making: A case study of the Regional Directorate of Mobilis – Ouargla Province* (Unpublished master's thesis). University of Ghardaia, Algeria.

Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Little, Brown Spark.

Mahrinasari, M., Hussain, S., Lis, M., Yapanto, M., Anusandhan, S., Miguel, S., & Esquivel-Infante, S. (2021). The impact of decision-making models and knowledge management practices on performance. *Academy of Strategic Management Journal, 20*(2), 1–19.

Mogale, R., Mkhomazi, S., & Iyamu, T. (2025). The significance of employing competitive intelligence at selected South African higher education institutions. *South African Journal of Higher Education, 39*(3), 194–214.

Negari, Z., Babaeinejad, A., Sanatkhah, A., & Shamsadini, S. (2025). Identifying the dimensions of effective decision-making based on public policy-making models in the Social Security Organization of Kerman. *Journal of Resource Management and Decision Engineering, 4*(2), 1–8.

Shepherd, N., Mooi, E., Elbanna, S., & Lou, B. (2023). Fast and high-quality decision-making: The role of behavioral integration. *European Management Review, 20*(4), 679–697.

Tahmasebifard, H. (2018). The role of competitive intelligence and its sub-types in achieving market performance. *Cogent Business & Management, 5*(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1540073

Tanev, S., & Bailetti, T. (2021). Competitive intelligence and value innovation in higher education institutions. *Journal of Innovation Management, 9*(1), 1–25.

Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Wadi, M. (2023). *The role of competitive intelligence in enhancing the effectiveness of strategic decisions: An exploratory study at Missan Oil Company* (Unpublished master's thesis). University of Misan, Iraq.