

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Abdullah Dunia Ahmad & Qaradaghi Kawa Mohammad Faraje. The Role of Strategic Positioning in Supporting Smart Cities: An Analytical Study of Managers' Perspectives in Selected Real Estate Investment Companies in Sulaymaniyah, Kurdistan Region of Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (2):27-47.

## The Role of Strategic Positioning in Supporting Smart Cities: An Analytical Study of Managers' Perspectives in Selected Real Estate Investment Companies in Sulaymaniyah, Kurdistan Region of Iraq

Dunia Ahmad Abdullah<sup>1</sup>, Kawa Mohammad Faraje Qaradaghi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> College of Administration and Economics-University of Sulaimani, Sulaimani, Iraq

<sup>2</sup> College of Business Administration-Al-Qalam University, Kirkuk, Iraq

[dunya.abdullah@univsul.edu.iq](mailto:dunya.abdullah@univsul.edu.iq)<sup>1</sup>, [Kawa.Faraj@univsul.edu.iq](mailto:Kawa.Faraj@univsul.edu.iq)<sup>2</sup>

**Abstract.** The current research aims to shed light on the role of the strategic positioning and its contribution to supporting smart cities within real estate investment firms in Sulaymaniyah. Adopting a descriptive-analytical methodology, a questionnaire was developed as the primary data collection tool, utilizing a five-point Likert scale. The instrument underwent rigorous validity and reliability testing to ensure its robustness. The study population consisted of (200) managers, and a comprehensive census method was employed by distributing (200) questionnaires. A total of (173) responses were retrieved; after excluding (13) invalid surveys, (160) questionnaires remained suitable for statistical analysis. Data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS-V.28), employing Pearson Correlation and Structural Equation Modeling (SEM). The findings reveal a significant positive correlation and a strong causal impact between the study variables. Specifically, strategic positioning accounted for 44% of the variance in smart city support. The dimension of "Business Diversification" emerged as the most significant predictor of success. Conversely, the "Perceived Quality" dimension yielded no statistically significant impact, suggesting a fundamental need to redefine quality through a technological framework. Furthermore, the study disclosed that firms prioritize futuristic architectural designs over modern technological tools in customer service. The research concludes that a successful transition toward smart cities is intrinsically linked to the development of digital infrastructure in the transportation and digital governance sectors. The study recommends expanding investments into alternative sectors and strengthening technological partnerships with municipal authorities to achieve competitive sustainability within emerging urban environments.

**Keywords:** Strategic Positioning, Smart Cities, Competitive Advantage, Urban Sustainability, Real Estate Investment in Sulaymaniyah.

## دور التموضع الاستراتيجي في دعم المدن الذكية: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء لعدد من شركات الاستثمار العقارية في مدينة السليمانية - إقليم كردستان العراق بحث مستل من أطروحة دكتوراه

م. دنيا احمد عبدالله<sup>1</sup>، أ.د. كاوه محمد فرج قرداغي<sup>2</sup>

<sup>2</sup> كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة السليمانية، السليمانية، العراق  
<sup>1</sup> كلية إدارة الأعمال-جامعة القلم، كركوك، العراق

<sup>2</sup> [Kawa.Faraj@univsul.edu.iq](mailto:Kawa.Faraj@univsul.edu.iq), <sup>1</sup> [dunya.abdullah@univsul.edu.iq](mailto:dunya.abdullah@univsul.edu.iq)

**المستخلص.** يهدف البحث الى تسليط الضوء على التموضع الاستراتيجي ومدى مساهمته في دعم المدن الذكية في شركات الاستثمار العقاري في مدينة السليمانية. حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استمارة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث خضعت لعمليات صدقها حيث خضعت لاختبارات الصدق والثبات. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٠٠) مديراً حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل إذ تم توزيع (٢٠٠) استبانة على عينة البحث. وتم استرجاع (١٧٣) استبانة، وبعد استبعاد الاستبانة غير الصالحة للتحليل الإحصائي البالغ عددها (١٣) استبانة، بلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (١٦٠) استبانة. واستخدمت بعض الاختبارات الإحصائية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-28)، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation)، ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية بين المتغيرين، حيث فسر التموضع الاستراتيجي ٤٤٪ من التباين في دعم المدن الذكية. وبرز بعد "تنوع الأعمال" كأقوى الأبعاد تأثيراً، بينما لم يسجل بعد "الجودة المدركة" تأثيراً ذا دلالة إحصائية، مما يستدعي إعادة تعريف الجودة تقنياً. كما كشفت الدراسة اهتمام الشركات بالتصاميم المعمارية المستقبلية على حساب الوسائل التقنية الحديثة في خدمة الزبائن. وتوصل البحث إلى أن نجاح التحول نحو المدن الذكية يرتبط وثيقاً بتطوير البنية الرقمية لقطاع المواصلات والحوكمة الرقمية. توصي الدراسة بضرورة توسيع الاستثمارات في قطاعات بديلة وتعزيز الشراكة التقنية مع سلطات المدينة لتحقيق الاستدامة التنافسية في البيئات الحضرية الناشئة.

**الكلمات المفتاحية:** التموضع الاستراتيجي، المدن الذكية، الميزة التنافسية، الاستدامة الحضرية، الاستثمار العقاري في مدينة السليمانية.

Corresponding Author: E-mail: [dunya.abdullah@univsul.edu.iq](mailto:dunya.abdullah@univsul.edu.iq)

### المقدمة

أدى تسارع التطور الحضري والتكنولوجي، إلى جانب تفاقم التحديات البيئية، إلى تنامي الاهتمام بتخطيط المدن وإدارتها، ودمج التقنيات المتقدمة لتحسين كفاءة الخدمات الحضرية. ويتجسد هذا التوجه في صياغة السياسات العامة، وتنفيذ استراتيجيات مستدامة، وإطلاق مشاريع تهدف إلى تحقيق رؤية علمية للتنمية الحضرية في إطار مبادئ التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، دُفعت شركات العقارات إلى إعادة النظر في نماذجها التشغيلية والاستراتيجية بهدف تقديم حلول سكنية ذكية، مزودة ببنية تحتية وخدمات تلبي احتياجات مستهلك متزايد الوعي والمتطلبات. وقد أدى هذا التحول الاستراتيجي إلى التركيز على تبني استراتيجيات فعالة لاختيار المواقع، وهو أمر أساسي ليس فقط لتحقيق التميز التشغيلي، بل أيضاً لتحسين جودة الحياة الحضرية وإنشاء مجتمعات مستدامة. ويتيح تطبيق هذه الاستراتيجيات للمؤسسات تقييم ومقارنة تنافسية خدماتها بدقة مع الجهات الفاعلة الأخرى في سوق العقارات، مما يخلق قيمة مضافة ويؤكد التزامها بالجودة، لا سيما في قطاع البناء الفاخر، الذي يلبي المعايير الدولية.

### المحور الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تسعى الدراسة إلى تقييم فعالية استراتيجية التفاعل الديناميكي كالية وسيطة بين التموضع الاستراتيجي للشركات ومساهمتها في تطوير المدن الذكية. حيث يُمثل صعود المدن الذكية سيناريو يصبح فيه التموضع الاستراتيجي للجهات الفاعلة في المناطق الحضرية عاملاً حاسماً في ضمان الاستدامة والتنافسية والكفاءة في الإدارة الحضرية. ومع ذلك، فإن الانتقال من صياغة استراتيجية متينة إلى الحصول على دعم حقيقي من المواطنين والقطاعين العام والخاص لا يحدث دائماً بشكل خطي أو مباشر، وتماشياً مع ما تم ذكره أبرز التطور السريع للمدن الذكية عالمياً الحاجة إلى أطر استراتيجية قادرة على ربط التخطيط التنظيمي بالابتكار الحضري. وفي هذا السياق، يلعب التموضع الاستراتيجي للشركات دوراً أساسياً، إذ يشكل الأساس الذي يُمكن المؤسسات من دمج قدراتها الداخلية مع الفرص البيئية. ومع ذلك، لم تستكشف اليات ترجمة هذا التموضع إلى دعم ملموس للمدن الذكية بشكل

كاف، لا سيما في المناطق الناشئة مثل مدينة السليمانية - إقليم كردستان العراق، حيث تُمثل الاستثمارات العقارية محركاً رئيسياً للتحوّل الحضري. وتشير الدراسات المتخصصة إلى أن التحوّل إلى المدن الذكية لا يعتمد فقط على توفر التقنيات المتقدمة، بل يعتمد أيضاً على وجود استراتيجيات تنظيمية ديناميكية ومكثّفة. وبناءً على ذلك، تكتسب هذه الجوانب أهمية منهجية وعملية بالغة فيما يتعلق بمشكلة الدراسة الميدانية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليله وتوثيقه من خلال الجانب التطبيقي. وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة الميدانية في الأسئلة البحثية التالية:

١. ما مدى إلمام مدراء الشركات العقارية بمتغير التموضع الاستراتيجي؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين التموضع الاستراتيجي والمدن الذكية في الشركات المبحوثة؟
٣. ما مستوى توافر أبعاد المدن الذكية والتموضع الاستراتيجي في الشركات العقارية في مدينة السليمانية؟
٤. ما مستوى تأثير أبعاد المدن الذكية على التموضع الاستراتيجي في الشركات المبحوثة؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتبع الأهمية لهذه الدراسة من أهمية متغيراتها وطبيعتها علاقتها ببعضها، كونها قضايا معاصرة وديناميكية. وبذلك، تتجاوز هذه الدراسة الحدود الأكاديمية البحتة من خلال وضعه في تقاطع مجالات دراسية متزايدة الأهمية: التموضع الاستراتيجي، وتطوير المدن الذكية. ويمنح هذا التقارب الدراسة قيمة فريدة، إذ يعالج فجوة في فهم كيفية ترجمة الأطر الاستراتيجية للشركات إلى آليات فعالة لدعم الابتكار الحضري، وهو موضوع لا يزال غير مستكشف بشكل كاف في السياقات الناشئة والقطاعات الاقتصادية الرئيسية مثل العقارات. وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين التموضع الاستراتيجي ودعم المدن الذكية وتوضيح الدور الذي يؤديه كلاً منهما من خلال قياس طبيعة ونوع العلاقة بينهما، ومن هذا المنطلق تسعى الشركات الداعمة للمدن الذكية إلى تموضع استراتيجي يُمكنها من تقديم حلول تكنولوجية وخدمات ذكية تلبي احتياجات المدن وسكانها بطريقة فريدة وفعالة.

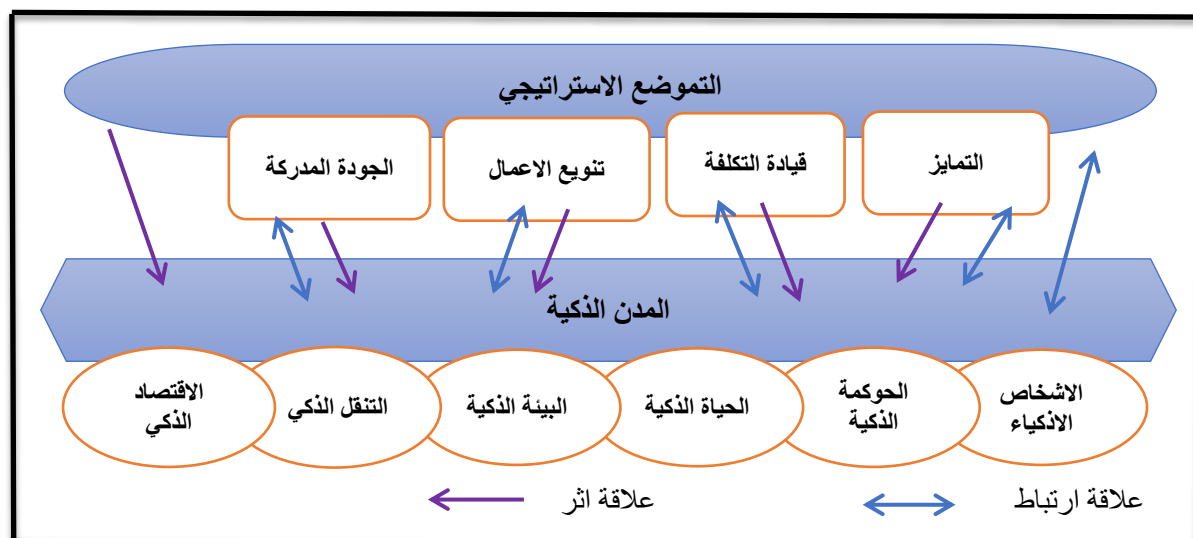
#### ثالثاً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آثار وأبعاد التموضع الاستراتيجي، ومساهمتها في تعزيز المدن الذكية، الذي يفهم على أنه القدرة على توليد ميزة تفاضلية يُقدرها المستهلكون في بيئة تنافسية شديدة تتميز بتنوع الخيارات المتاحة. ويكتسب هذا الاهتمام أهمية خاصة في سوق تتنافس فيه الشركات العقارية على توفير مشاريع ومجمعات سكنية بمواصفات عالية الجودة تلبي احتياجات الزبائن الأذكياء، وتضمن الراحة والاستدامة، وتتوافق مع المعايير الدولية في الانتقال من المدن التقليدية إلى المدن الذكية. ولتحقيق هذا الهدف، حددت الدراسة الأهداف الفرعية التالية:

١. إضافة إطار نظري ومفاهيمي فلسفي يعكس الاتجاهات الحديثة لمتغيرات الدراسة.
٢. بيان مدى ممارسة شركات العقارات لإبعاد التموضع الاستراتيجي من وجهة نظر المدراء.
٣. التعرف على مستوى طبيعة العلاقات والتأثيرات بين التموضع الاستراتيجي والمدن الذكية في الشركات المبحوثة.
٤. تقديم مجموعة من المقترحات واليات التنفيذ التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء شركات العقارات المدروسة وتطوير قدراتها والاستفادة من التموضع الاستراتيجي لدعم المدن الذكية في بيئاتها العملية.

#### رابعاً: نموذج فرضي للبحث

تم تصميم مخطط الدراسة الافتراضي بشكل يوضح التعبير عن علاقات الارتباط والتأثير المنطقية بين متغيرات الدراسة ويعبر عن الحلول التي تفترضها الدراسة، للإجابة على التساؤلات البحثية في مشكلة الدراسة، حيث تضمنت متغيرات رئيسية وهي (التموضع الاستراتيجي وأبعاده كمتغير مستقل، ودعم المدن الذكية كمتغير تابع)، ومخطط الدراسة الموضحة في الشكل الآتي:-



الشكل (١): نموذج البحث

#### خامساً: فرضيات البحث

في ضوء متطلبات الدراسة، تنبثق منها فرضيتين رئيسيتين التي تمت صياغتها على النحو التالي: -

١. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التموضع الاستراتيجي ودعم المدن الذكية.
٢. الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين التموضع الاستراتيجي ودعم المدن الذكية.

#### سادساً: حدود البحث

١. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذا البحث على عينة عشوائية من المدراء في الشركات العقارية في مدينة السليمانية - إقليم كردستان/العراق.
٢. الحدود المكانية: أجري البحث في الشركات العقارية في مدينة السليمانية - إقليم كردستان/العراق.
٣. الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال المدة الواقعة بين (٢٥/١٠/٢٠٢٥) و (٢٦/٠١/٢٠٢٦).

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المدراء في الشركات العقارية في مدينة السليمانية - إقليم كردستان العراق، والبالغ عددهم (٢٠٠)، إذ قام الباحثين بتوزيع (٢٠٠) استبانة على عينة البحث المتمثلة بالمدراء في الشركات المحوثة، إذ تم اختيار عينة البحث. لقد تم استرجاع (١٧٣) استبانة وبمعدل استجابة عام بلغ (95%)، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي البالغ عددها (١٣) استبانة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٦٠) استبانة وبمعدل (٩٢%) من عدد الاستبانات المسترجعة.

#### ثامناً: أساليب جمع البيانات

للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام هذا البحث والتوصل إلى نتائجها، تم الاعتماد على الأساليب التالية: -  
١- الجانب النظري: اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي للحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على المراجع العلمية الأجنبية والعربية المتضمنة ب (رسائل وأطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات وبحوث الإنترنت) ذات الصلة بموضوع البحث.

٢- الجانب العملي: تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب العملي، إذ جمعت البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للحصول على البيانات والمعلومات التي أعدت لهذا الغرض. وتم تشخيص المتغيرات الرئيسة والمتغيرات الفرعية وقياسها. وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة وهي:

**المحور الأول:** يضم البيانات التعريفية لأفراد عينة البحث، تمثلت ب (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الاستثمار العقاري، ونوع ملكية الشركة، ونطاق عمليات الشركة، مشاركة الشركة في مبادرات متعلقة بالمدن الذكية).

**المحور الثاني:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التموضع الاستراتيجي) إذ تم قياسه من خلال أبعاده المتمثلة ب (التميز، وقيادة الكلفة، وتنوع الأعمال، والجودة المدركة) ويتضمن (٢٠) فقرة. **المحور الثالث:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع (المدن الذكية)، إذ تم قياسه من خلال الأبعاد الستة (الأشخاص الإنكباء، والحوكمة الذكية، والحياة الذكية، والبيئة الذكية، والتنقل الذكي، والاقتصاد الذكي). ويضم (٣٠) فقرة. وتم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الإجابة (أنفق بشدة- ٥ درجات، أنفق- ٤ درجات، غير متأكد- ٣ درجات، لا أتفق - درجتان، لا أتفق بشدة- درجة واحدة).

#### المحور الثاني: الجانب النظري المبحث الأول: التموضع الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم التموضع الاستراتيجي وتعريفه

أصبح مفهوم التموضع الاستراتيجي محورياً في الإدارة الاستراتيجية والتسويق، إلا أنه لا يزال من أكثر المفاهيم إثارة للجدل والغموض في الأدبيات الأكاديمية والمهنية. وتكشف مراجعة الدراسات المعاصرة عن غياب تعريف متفق عليه عالمياً لـ"التموضع". وبدلاً من ذلك، استخدم الباحثون والممارسون مجموعة متنوعة من المصطلحات ذات الصلة - مثل **تموضع المنتج، وتموضع السوق، والتموضع التنافسي، والتموضع (التموضع) الاستراتيجي**، إذ يشدد كل منها على جوانب مختلفة، وإن كانت مترابطة، لمكانة المؤسسة في بيئتها التنافسية (Dressler, 2025: 6). وهناك آراء عديدة لتحديد مفهوم التموضع الاستراتيجي، حيث يقترح الباحثون تفسيرات مختلفة. فمن المنظور التسويقي، يُنظر إلى تحديد مفهوم التموضع الاستراتيجي على أنه عملية معرفية تشكل تصورات العملاء وتؤثر على قرارات الشراء (Rua & Santos, 2022: 2). وبناءً على ما سبق، توجد تعريفات عديدة للتموضع الاستراتيجي حسب وجهة نظر كل باحث، أبرزها مدرجة في الجدول (١).

الجدول (1): تعريف التموضع الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	المنصور، ٢٠٢٥: 481	أسلوب يساعد في تحديد موقع الجامعات، وخاصة في مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع. كما يهدف إلى جعل الجامعات قادرة على المنافسة والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.
٢	Dantas et al., 2024: 18	عملية إنشاء مكان فريد للشركة في السوق من خلال الاستفادة من نقاط قوتها وفهم ديناميكيات المنافسة ومواءمة مواردها وقدراتها لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
٣	Walters & Helman, 2023: 123	يشير إلى عملية تحديد فرص السوق ومواءمة قدرات المؤسسة للاستجابة الفعالة لتلك الفرص. وهو أمر بالغ الأهمية لدمج عرض القيمة في عملية شاملة لإدارة القيمة.
٤	Al-Kulabi et al., 2019: 776	قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وقدراتها وتقنياتها المتقدمة بشكل فعال لتحقيق مكانة متفوقة في قطاع أعمالها التشغيلي، مما يؤدي في النهاية إلى ميزة تنافسية مستدامة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

ومن هذا المنطلق يعرف الباحثين التموضع الاستراتيجي " بأنه عملية منهجية وديناميكية تحدد من خلالها المنظمة مكانتها المتميزة في بيئة تنافسية، وتحافظ عليها من خلال مواءمة مواردها وقدراتها وأهدافها الاستراتيجية مع الفرص والتحديات الخارجية، ودمج العوامل الداخلية والخارجية لتحقيق أداء متميز.

### ثانياً: أهمية التموضع الاستراتيجي

يمكن توضيح أهمية التموضع الاستراتيجي عبر أبعاد متعددة - تنافسية وتشغيلية وتنظيمية وإدارية - حيث يربط بين القدرات الداخلية للشركة والفرص والتحديات البيئية الخارجية، كما يلي:

- ١- التوافق بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية: يضمن التموضع الاستراتيجي التوافق المنهجي بين القدرات الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية. ووفقاً (Kabeyi, 2019: 29)، يعتمد النجاح الاستراتيجي على مواءمة عناصر SOWT لإدارتها بذكاء.
- ٢- وضوح التوجه التنظيمي وصنع القرار: يوفر التموضع الاستراتيجي وضوحاً واتساقاً في التوجه التنظيمي. لتوجيه عملية صنع القرار بضمن توافيق الأنشطة التشغيلية مع الهدف الاستراتيجي (Ghonim et al., 2022: 3).
- ٣- قيادة الابتكار والتجديد الاستراتيجي: يشجع التموضع الاستراتيجي على الابتكار المستمر والتجديد الاستراتيجي. فالمنظمات التي تمتلك فهماً واضحاً لموقعها التنافسي تستطيع تحديد فرص التميز (Onalaja & Otokiti, 2021: 836).
- ٤- خلق القيمة وإدراك العملاء: إن احتلال مكانة مميزة وذات مغزى تمكن المنظمات من التأثير على سلوك الشراء، وبناء ولاء للعلامة التجارية، وتبرير الأسعار المرتفعة. مما يعزز رضا الزبائن والاحتفاظ بهم على المدى الطويل (Sharma & Raj, 2025: 7961).

بناءً على ما سبق، يرى الباحثين إن التموضع الاستراتيجي هو عنصر حيوي في نجاح أي منظمة. فهو يساهم في تحسين الأداء وزيادة الفعالية، ويعزز قدرة المنظمة على المنافسة والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة. وتكمن أهميته في دوره المتعدد الأوجه في توجيه استراتيجية المنظمة، وتمييزها عن المنافسين، والحفاظ على أداء مستدام.

### ثالثاً: أبعاد التموضع الاستراتيجي

المقياس الذي جاء بها (Kerama & Simba 2019) أكد على ان للتموضع الاستراتيجي أربعة أبعاد متمثلة بـ (التمايز، قيادة التكلفة، وتنويع الاعمال، والجودة المدركة) تشير الاتجاهات الزمنية والمساهمات الحديثة والإجماع الأكاديمي إلى توسع تدريجي ومستمر في نطاق مفاهيم التموضع الاستراتيجي في الدراسات التي أجريت بين الأعوام (٢٠١٥ و ٢٠٢٤)، ان هذه الأبعاد شاملة وواضحة، وهي مناسبة أيضاً للبيئة التي تعمل فيها المنظمات قيد الدراسة وتتوافق مع توجه الباحثين ، كما اتفق عليه أغلبية الكتاب منهم: (Chang et al., 2015:2)، (Garachkovska et al., 2021)، (Hussein & Hadi, 2023)، (الداؤد و ديرو، ٢٠٢٣)، (Banker et al., 2024: ١٦)، (Dantas et al., 2024) ويتم توضيح هذه الأبعاد كالآتي :

#### ١. التمايز:

أحد أهم العناصر الأساسية التي تسعى الشركات لبناء تموضع استراتيجي جيد لأجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة أكبر، سواء بسبب جودتها أو تصميمها أو خصائصها المميزة الأخرى، بهدف جذب الزبائن والاحتفاظ بهم (Noor et al. 2025:195). ويشير (Park et al., 2023:783) إنه يتم تمييز منتجات المنظمة في إطار استراتيجية التمايز بمعنى إن ابتكار منتجات رائدة تميز المنظمة عن منافسيها وهذا يمنحها ميزة تنافسية. فقد أكدوا (محمد والعزاوي، 2022: ٢٥٥) أن استراتيجية التمايز هي "الاستراتيجية التي يمكن من خلالها للمنظمة تقديم خدمات ذات خصائص مميزة لمستفيديها (الزبائن) بشكل أفضل من المنافسين، بهدف كسب رضاهم". ويرى الباحثين بأن التمايز هو " الية استراتيجية أساسية تمكن المنظمات من تحقيق تموضع استراتيجي مميز ومستدام في الأسواق الديناميكية والتنافسية."

#### ٢. قيادة التكلفة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على إمكانيات المنظمة المميزة، حيث يجب عليها تحقيق مكانتها كمنظمة رائدة منخفضة التكاليف في القطاع السوقي الذي يعمل فيه والحفاظ عليه، ولتحقيق ذلك يتطلب من المنظمة تحقيق فوائد من خلال إنجاز وابتكار العمليات والاستفادة من منحى الخبرة واقتصاديات الحجم (Chief et al., 2025: 31). وضح (Bhat et al., 2024:226) بأن قيادة

التكلفة يؤدي إلى إبقاء النفقات عند أدنى حد، وهذا يمكن المنظمة من تسعير منتجاتها بشكل أكثر تنافسية، وبالتالي يعد الحفاظ على التكلفة المنخفضة بمثابة إجراء وقائي ضد المنافسين مما يؤدي إلى الاستحواذ على حصة أكبر من السوق. وأشار ( ngo, 2023: 4) إن هذه الاستراتيجية تمكن المنظمات من المنافسة بفعالية من خلال السعر مع الحفاظ على الربحية. إذا يمكن للباحثين تعريف قيادة التكلفة " بأنها استراتيجية تنافسية تسعى من خلالها المنظمة إلى الحصول على أقل سعر لمنتجاتها أو خدماتها ضمن قطاعها، مما يسمح لها بتقديم تلك المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل من أسعار السوق أو مساوية لها مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة ".

### ٣. تنويع الاعمال:

يشير تنويع الأعمال التوسع المدروس لنطاق عملياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتقليل التعرض للمخاطر، والاستفادة من القدرات الداخلية. وكجزء من التوسع الاستراتيجي يخلق قيمة طويلة الأجل من خلال التكيف مع متطلبات السوق وفرصه المتغيرة (Buzhymyska et al., 2024: 35). إذا من منظور الموارد، فقد تم تعريف التنويع الاعمال بأنه قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها الحالية وقدراتها الديناميكية في سياقات غير مألوفة لاغتنام فرص جديدة وترسيخ حضور أوسع في السوق. لتمكين المنظمات من تعظيم كفاءاتها الأساسية لشتى المجالات (Andreasson et al., 2024: 2). أما من منظور التوسع الاستراتيجي والوصول إلى الأسواق، فقد عرف (Hanson et al., 2021: 321) تنويع الأعمال بأنه نهج تتوسع من خلاله المنظمات خارج نطاق أعمالها الأساسية نحو أسواق أو صناعات أو تقنيات جديدة، بهدف تعزيز القدرة التنافسية وتقليل الاعتماد على منتج أو سوق واحد، حيث يعكس هذا البعد نهجًا استباقيًا لنمو السوق والابتكار والمرونة. ويجد الباحثين بأنه نهج إداري استراتيجي تُوسع من خلاله المنظمة عملياتها عمدًا لتشمل منتجات أو أسواقًا أو صناعات أو تقنيات جديدة، بهدف تعزيز ميزتها التنافسية، وتخفيف المخاطر، وتحقيق الاستدامة طويلة الأجل.

### ٤. الجودة المدركة:

يشير إلى التقييم الذاتي للمستهلكين لتمييز أو تفوق منتج أو خدمة بشكل عام، بناء على خبرتهم وتوقعاتهم وإدراكاتهم الشخصية (Ole et al., 2025: 100). وفقاً لـ (Engelina & Laulita, 2024:702) عرف انها "رأي الزبون في جودة المنتج أو تفوقه بشكل عام". وبخلاف الجودة الموضوعية، التي يمكن قياسها باستخدام معايير تقنية وقابلة للتحقق، تمثل الجودة المدركة تقييماً معرفياً وعاطفياً قد يختلف بين الأفراد (Aakko & Niinimäki, 2022:113). استناداً إلى ما سبق، يعرف الباحثين الجودة المدركة " بأنها مفهوم استراتيجي رئيسي يؤثر بشكل كبير على سلوك الزبون ونوايا الشراء، ويحسن ولاء العلامة التجارية، ويسهم في زيادة حصتها السوقية ".

## المبحث الثاني: المدن الذكية

### أولاً: مفهوم المدن الذكية وتعريفه

تمثل المدينة الذكية نظم بيئية حضرية يدمج تقنيات المعلومات والاتصالات، والحوكمة القائمة على البيانات، والتخطيط الحضري المستدام، بهدف تحسين جودة حياة المواطنين، وتعزيز كفاءة العمليات الحضرية، وضمان الاستدامة البيئية. وبالتالي، يتجاوز هذا المفهوم مجرد التحديث التكنولوجي؛ فهو يجسد نهجاً تحويلياً لكيفية تخطيط المدن وإدارتها، وكيفية تفاعل سكانها معها (Alqahtany, 2025:3). وعلى مدى العقدين الماضيين، تطور مفهوم المدينة الذكية من مجرد مبادرة تكنولوجية بحتة إلى إطار عمل متعدد الأبعاد يركز على الابتكار والمرونة وإشراك المواطنين (Bittencourt et al., 2025: 6). ومن منظور أكاديمي، يتصور باحثون (Adepoju et al. 2025: 1538) ويبين (حسن، ٢٠١٩: ٦٤٠) مفهوم المدن الذكية كأنظمة حضرية تتميز بالتكامل الاستراتيجي لرأس المال البشري والاجتماعي والتكنولوجي لتعزيز النمو الاقتصادي المستدام وتحسين ظروف المعيشة. وبناءً على ذلك، يعرض الجدول (٢) أدناه مجموعة مختارة من تعريفات المدن الذكية كما عبر عنها باحثون مختلفون في دراساتهم الأكاديمية.

جدول (٢): تعريف المدن الذكية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	Kaiser & Deb, 2025: 3	بأنها مناطق حضرية متقدمة من الناحية التكنولوجية تستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من الاستراتيجيات لتحسين نوعية الحياة وتحسين الخدمات الحضرية وتعزيز الكفاءة.
٢	Gracias et al., 2023: 1724	هي عبارة عن مدن حضرية تستخدم التقنيات الرقمية، وتقنيات الاتصالات، وتحليلات البيانات، لخلق بيئة خدمات فعالة وكفوة تحسن جودة الحياة الحضرية وتعزز الاستدامة.
٣	Singh et al., 2022: 606	هي مدينة مبتكرة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من الوسائل لتحسين نوعية الحياة وكفاءة العمليات والخدمات الحضرية والقدرة التنافسية، مع ضمان تلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية فيما يتعلق بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

ومن هذا المنطلق يعرف الباحثين المدن الذكية "هي إطار عمل متعدد الأبعاد يوازن بين المكونات التكنولوجية والهيكلية والاجتماعية والبيئية والاقتصادية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، ودفع عجلة التنمية المستدامة، وتعزيز مرونة المدن، وتحسين جودة حياة السكان بشكل عام".

### ثانياً: أهمية المدن الذكية

تتبع أهمية المدن الذكية من قدرتها على الاستجابة الاستراتيجية للتحديات المتسارعة للتحضر المعاصر. ومع تزايد عدد سكان المناطق الحضرية والضغط المتزايد على البنية التحتية والموارد وأنظمة الحوكمة، تمثل المدن الذكية نموذجاً تحويلياً يدمج التقنيات المتقدمة، وخاصةً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTs) Information and Communication Technology، وتحليلات البيانات، والذكاء الاصطناعي (AI) Artificial Intelligence، وشبكات الاستشعار، في تصميم وإدارة وتطوير البنى التحتية الحضرية (Kaiser, 2024: 217). فقد أشار دراسة (لطرش ولحماري، 2021: 192) عن ان أهمية المدن الذكية تتجلى في تصميمها وتنفيذها الشامل، الذي يشمل جميع جوانب بنيتها وتطويرها، وكما يلي.

1. تكمن أهميتها العملية في تركيزها على أهمية وجود الحياة، مما يُمكن السكان من عيش حياة عالية الجودة بفعالية وتفاعل، ويؤثر بدوره على صحتهم النفسية الجماعية ويساهم في توفير أفضل تجربة ممكنة لهم.
  2. الاعتماد على الذات والخبرة أمراً بالغ الأهمية، حيث يُعدّ فقدان القدرة على الابتكار الذاتي عاملاً مهماً. في حين أن تصميم وبناء المدن الذكية قد يتأثر بالعالم العربي، متضمناً أفضل الممارسات الغربية، إلا أن استراتيجيات وآليات التنفيذ يجب أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع العربي الذي يعيش داخل المدينة الذكية.
  3. الأهمية العملية، تكمن في اعتمادها على منهجية تصميم عالمية تراعي قدرات وخصائص المجتمعات، وخاصةً المجتمعات العربية. تهدف هذه المنهجية إلى تحقيق نتائج ملموسة في التطوير، وجودة الخدمة، وتوفير الوقت، والتدريب، والتعرف على مفاهيم الحياة الذكية، بالإضافة إلى تقييم قدرة الأفراد على استخدام وتطبيق تطبيقات التكنولوجيا الرقمية.
  4. أهمية التفاعل الفكري، تكمن مع التطورات المعاصرة على الساحة الدولية في تبني الأنظمة الرقمية الذكية المنتشرة في جميع القطاعات، والتي يجب دمجها في كل منزل وكل تفاعل للأفراد في حياتهم اليومية.
- بناءً على ما سبق، يرى الباحثين أن أهمية المدن الذكية تكمن في إعادة تصورها الشامل للحياة الحضرية من خلال التكامل الاستراتيجي للتقنيات المتقدمة، والحوكمة القائمة على البيانات، ومبادئ التنمية المستدامة. إذ توفر المدن الذكية إطاراً متعدد الأبعاد يعزز الكفاءة التشغيلية، ويحافظ على سلامة البيئة، ويحسن جودة الحياة، ويحفز الابتكار الاقتصادي، ويعزز المرونة، ويحقق نتائج اجتماعية عادلة. ومن خلال معالجة التحديات المترابطة للتحضر الحديث، تبرز المدن الذكية كنماذج أساسية لبناء مجتمعات حضرية مستدامة ومرنة وجاهزة للمستقبل.

### رابعاً: أبعاد المدن الذكية

يتناول هذا البحث الأبعاد الستة الذي اقترحه (Giffinger et al., 2007) في البداية، والذي لا يزال يُمثل أساساً مفاهيمياً في أبحاث المدن الذكية، المتمثلة بـ (الأشخاص الأذكياء، الحوكمة الذكية، الحياة الذكية، البيئة الذكية، التنقل الذكي، الاقتصاد الذكي) المعروفة بأهميتها الاستراتيجية في مختلف السياقات التنظيمية. وهذه الأبعاد تعد شاملة وواضحة، وهي مناسبة أيضاً للبيئة التي تعمل فيها الشركات. وقد نالت قبول أكثرية الباحثين ومنهم: (Gu et al., 2025:6-7)، (شنوف ومراحي، 2025: 207-208)، (Tasa et al., 2024:2)، (Kadiri et al., 2023:241)، ويرد أدناه شرح مُفصل لهذه الأبعاد:

#### 1. الأشخاص الأذكياء:

في سياق المدن الذكية، يُشكل مفهوم "الأشخاص الأذكياء" ركيزة استراتيجية لتحقيق تنمية حضرية مستدامة وشاملة. ويرتكز هذا المفهوم على تنشئة مواطنين مؤهلين تأهيلاً عالياً، مبدعين، ومتكيفين وهم مسؤولين عن تحويل الحياة من التقليدية إلى حياة مبتكرة قائمة على حلول إبتكارية تكنولوجية، يشاركون بفعالية في العمليات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في بيئتهم (الزاوي والاهدب، 2019: 213). كما إن تعزيز ثقافة التعلم المستمر، إلى جانب الشمول الرقمي وتعاون المواطنين، يُمكن المدن الذكية من أن تصبح مراكز مرنة وإبداعية ومستدامة. لذلك، يُعد الاستثمار في الأفراد - من خلال تطوير قدراتهم التعليمية والتكنولوجية والاجتماعية - شرطاً أساسياً لبناء مجتمع حضري ذكي وشامل واستباقي قادر على مواجهة تحديات المستقبل (Hammond, 2022:249). كما يرى (Mathew & Bangwal, 2024:5) إن الأشخاص الأذكياء بأنهم عنصر أساسي في المدن الذكية، يتميزون بتكامل المؤسسات التعليمية، وتعزيز التنوع الثقافي، ونشر ثقافة التعلم المستمر. وبناءً على ذلك، يعرف الباحثين "الأشخاص الأذكياء بأنهم أفراد يتمتعون بمؤهلات عالية، ومبتكرون، ومشاركون اجتماعياً، ويمثلون، في إطار المدن الذكية، جوهر رأس المال البشري الاستراتيجي".

#### 2. الحوكمة الذكية:

تُمثل الحوكمة الذكية منصة تجسد مبادئ الإدارة المستدامة، والابتكار التكنولوجي، والمشاركة المجتمعية. وتتجاوز هذه الحوكمة رقمنة الخدمات أو أتمتة الإجراءات لتشمل إنشاء نظام حوكمة شامل تُصمم فيه السياسات العامة وتُنفذ بطريقة أخلاقية وشاملة وموجهة نحو النتائج (Kaiser, 2024:18). وهي تتضمن معايير مثل الشفافية التشغيلية، والمساءلة، والابتكار المستمر، ودمج البيانات المفتوحة، والتي لا تعزز ثقة المواطنين فحسب، بل تخلق أيضاً بيئة حضرية مواتية للابتكار الاجتماعي والاقتصادي

(Kaur & Busa, 2024: 74). ويعرفه (Vasudavan et al., 2024: 68) الحوكمة الذكية بأنها نظام إدارة حضرية يعزز اتخاذ القرارات الشاملة، ووضع السياسات ذات التوجه الأخلاقي، والمشاركة الفاعلة للمواطنين، سواء عبر الإنترنت أو حضورياً. واستناداً إلى ما سبق، يعرف الباحثين الحوكمة الذكية " بأنها نظام إدارة حضرية متطور يجمع بين المبادئ التنظيمية التقليدية والتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي ومنصات إشراك المواطنين، بهدف تحسين كفاءة المؤسسات، وتعزيز الشفافية، وتعزيز عملية صنع القرار الشاملة والأخلاقية".

### ٣. الحياة الذكية:

في سياق التحولات الحضرية التي تقودها الثورة الرقمية والمتطلبات الاجتماعية المتزايدة، يبرز مفهوم الحياة الذكية كبعد أساسي في نموذج المدينة الذكية. إذ يدمج هذا المفهوم المناهج التكنولوجية والاجتماعية والثقافية لتحسين جودة حياة السكان والسياح أو الزوار على حد سواء من خلال استراتيجيات مستدامة وشاملة (Veloso et al., 2024:3200). وعرف (Smith et al., 2024:184) "الحياة الذكية" بأنها نهج استراتيجي متكامل للتنمية الحضرية، يهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين والزوار من خلال دمج التقنيات الناشئة، والتصميم الحضري المستدام، والحساسية الاجتماعية والثقافية. ويرى الباحثين " بأنها نهج استراتيجي وشامل للتنمية الحضرية، يجمع بين التقدم التكنولوجي والتخطيط المستدام والإدماج الاجتماعي، بهدف تحسين جودة حياة المواطنين في جميع جوانبها".

### ٤. البيئة الذكية:

تعد البيئة الذكية ركيزة أساسية في تطوير مدن المستقبل، إذ تجمع بين استراتيجيات الإدارة البيئية المستدامة والاستخدام الرشيد والمتوازن للموارد الطبيعية (Wahab et al., 2020:4). ويسعى هذا المفهوم إلى الحفاظ على النظام البيئي الحضري من خلال تطبيق التقنيات الحديثة، والسياسات البيئية الذكية، ونماذج التنمية الصديقة للبيئة. وفي هذا السياق، لا تقتصر البيئة الذكية على حماية البيئة فحسب، بل تمثل رؤية شاملة للتخطيط الحضري تسعى إلى تحسين جودة حياة المواطنين، وخفض مستويات التلوث، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد كالمياه والطاقة والأراضي (Gu et al., 2025:7). وفقاً لما تقدم، كما أشار (Kadiri et al., 2023:243) البيئة الذكية بأنها نظام متكامل يجمع بين التقنيات الرقمية والممارسات المستدامة لتحسين جودة البيئة، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز المرونة الحضرية والإقليمية من خلال الإدارة القائمة على البيانات، والبنية الأساسية منخفضة التأثير، والحوكمة التشاركية.

ويعرف الباحثين البيئة الذكية "بأنها نظام حضري وإقليمي يجمع بين التقنيات الناشئة، والنهج المستدامة، ومبادئ الحوكمة التشاركية لإدارة الموارد الطبيعية بكفاءة وتحسين جودتها البيئية والاجتماعية".

### ٥. التنقل الذكي:

في سياق التنمية الحضرية المستدامة نحو تحول رقمي يشير هذا المفهوم إلى دمج تقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs) في أنظمة النقل بهدف تحسين كفاءتها واستدامتها وسهولة الوصول إليها (طبيب ووهيبة، ٢٠٢٤:٥١). ومن منظور وظيفي، يعتمد التنقل الذكي على تطوير بنى تحتية حديثة ومتراصة تدمج وسائل النقل العام والخاص، والمركبات الكهربائية أو ذاتية القيادة أن تكون حركة المرور مريحة، وشبكات الاستشعار، وأنظمة الدفع الإلكتروني، ومنصات التنقل الرقمي كخدمة، وأدوات إدارة حركة المرور الذكية (pandya et al., 2024: 6). على هذا الأساس، عرف (Mavlutova et al., 2023:3) التنقل الذكي بأنه نظام نقل شامل يستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين تخطيط وتشغيل وإدارة النقل الحضري والإقليمي. وبناءً على ذلك، يعرف الباحثين التنقل الذكي "بأنه تخطيط وإدارة وتشغيل أنظمة نقل متكاملة وفعالة ومستدامة من خلال الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين إمكانية الوصول والسلامة والاستدامة الحضرية".

### ٦. الاقتصاد الذكي:

يسعى هذا النهج إلى تحسين استخدام الموارد، وتعزيز الإنتاجية، وخلق فرص جديدة من خلال الرقمنة والأتمتة، والاستخدام المكثف للتقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء (Gu et al., 2025:7). وبهذا المعنى، لا يقتصر الاقتصاد الذكي على نمو الناتج المحلي الإجمالي فحسب؛ بل يتطلب أيضاً إعادة هيكلة هيكل الإنتاج وتهيئة بيئة مواتية لريادة الأعمال والبحث العلمي والاستثمار (Zhyvko et al., 2024: 48). إذ عرفوا (Bajdor & Starostka-Patyk, 2021:3) الاقتصاد الذكي بأنه نظام اقتصادي قائم على الابتكار ومتكامل تكنولوجياً، يتميز بكفاءة عالية في استخدام الموارد. وبناءً على ذلك، يعرف الباحثين الاقتصاد الذكي " بأنه نموذج اقتصادي قائم على الابتكار والتنافسية وكفاءة الموارد. وفي إطار المدن الذكية، يُعد هذا نموذج محركاً للتحول الهيكلي ومؤشراً رئيسياً للتنمية الاقتصادية المستدامة".

## المحور الثالث: الإطار الميداني

### أولاً: تحليل البيانات ومعالجتها بالأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة في معالجة وتحليل بياناتها الميدانية على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)، بالإضافة إلى برنامج النمذجة الهيكلية، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية (الوصفية والتحليلية الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): حيث استخدمت التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن معامل

الاختلاف والأهمية النسبية وذلك لتشخيص ممارسات أفراد العينة وتحديد مستويات استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة وأبعادها، تم الاعتماد على معامل الارتباط (Correlation Coefficient) للكشف عن طبيعة وقوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة، وتم الاعتماد على مخرجات تحليل الانحدار (Regression Analysis) للكشف عن ارتباط متغيرات الدراسة بعلاقات تأثيرية ذات قيمة إحصائية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

#### ثانياً: صدق وثبات أدوات البحث

لتحقيق شروط الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة البحث المتمثلة بالاستبانة في صورتها الأولية، قام الباحثين بعرضها على نخبة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال، بلغ عددهم (٣٢) محكماً من الكوادر الأكاديمية معظمهم اساتذة جامعيين، تركزت عملية التحكيم على فحص المحتوى المعرفي وتقويم مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية واتساقها مع المحتوى الفكري للمتغيرات. وبناءً على ملاحظاتهم التي تضمنت مقترحات تتعلق بتعديل أو إضافة بعض العبارات أو حذف بعض الكلمات، وفي ضوء تلك المقترحات أجرى الباحثين التعديلات اللازمة لضمان دقة الأداة بأقصى درجات الاتساق ووضوحها في صورتها النهائية.

#### ثالثاً: تحليل المعلومات الشخصية والمتغيرات لعينة الدراسة واختبار فرضيات البحث

##### ١- عرض وتحليل ومناقشة المعلومات الخاصة بمتغيرات الاستبانة

تتناول هذه الفقرة احتساب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث من أجل تحديد قوة كل فقرة وأهميتها بالنسبة للمتغير، ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية، وأداة قياس المتغيرات في هذه الدراسة مصممة على وفق مقياس ليكرت الخماسي، وكذلك احتساب الوسط الحسابي لتحديد اتجاه الفقرات، ثم يتم إيجاد الانحراف المعياري بهدف عرض التشتت في استجابات عينة البحث في كل فقرة، كما هو موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣): تصنيف فئات الأوساط الحسابية على وفق مقياس لـ (Likert scale)

ت	١	٢	٣	٤	٥
مراتب المقياس	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى
فئة الوسط الحسابي	١,٨٠-١,٠٠	٢,٦٠-١,٨١	٣,٤٠-٢,٦١	٤,٢٠-٣,٤١	٥,٠٠-٤,٢١
مستوى تقدير الفئات	منخفض جداً	منخفض	معتدل	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على

Dewberry, C. (2004). Statistical methods for organizational research: Theory and practice. Psychology Press.

##### ٢- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بعبارات المتغير المستقل (التموضع الاستراتيجي وأبعاده):

يستعرض الباحثين في هذا الجزء الخصائص الإحصائية لاستجابات المبحوثين تجاه أبعاد متغير التموضع الاستراتيجي، وذلك بغرض الوقوف على مستوى إدراكهم لهذا المتغير. وقد تم الاعتماد على حزمة من المؤشرات الوصفية (كالأوساط الحسابية والأهمية النسبية ومعامل الاختلاف) لتفسير النتائج، وقد أظهرت البيانات الخاصة بإجابات عينة النتائج الآتية:

##### أ- تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالتمايز:

تشير معطيات الجدول (٤) الى أن إجابات المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري المبحوثة تجاه العبارات (X1-X5)، والمتعلقة بتحديد مستوى تقدير بعد التمايز. تميل الى ان (89.28) يتفقون مع مؤشرات هذا البعد، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.46) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) وانحراف معياري بلغ (0.46)، وقيمة معامل الاختلاف بلغت (10.31) والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق واتفق تماماً)، حيث جاءت اتجاهات المستجيبين بمستوى تأييد مرتفع جداً، مما يشير الى ان المنظمة تسعى الى تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات منافسيها من خلال تقديم سمات فريدة كالجودة العالية والعلامة التجارية وتحظى بتقدير الزبائن.

أبرز العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق عالية (المرتبة الاولى) كانت من نصيب العبارة (X1) وقد حصلت على نسبة الاتفاق (92.13%) وبوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.55) ومعامل اختلاف (11.91%) على التوالي، وتظهر هذه النتيجة حالة من الاتساق والانسجام الجوهرية في استجابات أفراد عينة البحث حيال هذه العبارة، مما يعكس تقارباً كبيراً في وجهات النظر حول مضمونها. حيث تشير ان شركات الاستثمار العقاري (تركز على التصاميم المعمارية المتوافقة مع البيئات الحضرية المستقبلية). أما أقل نسبة اتفاق (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (X4)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (85.25%) وبوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.68) ومعامل اختلاف (16.06%) على التوالي، وتشير نسبة الاتفاق أن مضمون هذه العبارة يدل بان شركات الاستثمار العقاري ( تتميز في خدمة زبائنها والتواصل معهم بوسائل تقنية حديثة ومتجددة)

الجدول (٤): عرض النتائج الخاصة ببعد التمايز

عبارات التمايز	لا أتفق تماماً	لا أتفق	متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية نسبة الاتفاق	العبارات مرتبة					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
X1	0	0	5	53	102	4.61	0.55	11.91	92.13	الاولى					
X2	0	1	1	68	90	4.54	0.55	12.02	90.88	الثانية					
X3	0	1	11	69	79	4.41	0.65	14.64	88.25	الرابعة					
X4	0	2	16	80	62	4.26	0.68	16.06	85.25	الخامسة					
X5	0	1	3	72	84	4.49	0.57	12.69	89.88	الثالثة					
المعدل	0	5	36	342	417	4.46	0.46	10.31	89.28	-					
	0.0	0.6	4.5	42.8	52.1										

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

ب- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بقيادة التكلفة:

تشير معطيات الجدول (٥) الى أن إجابات المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري المبحوثة تجاه العبارات (X6-X10)، والمتعلقة بتحديد مستوى تقدير بعد قيادة التكلفة. تميل الى ان (87.23) يتفقون مع مؤشرات هذا البعد، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.36) وهي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) وانحراف معياري بلغ (0.47)، وقيمة معامل الاختلاف بلغت (10.78) والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (أتفق واتفق تماماً)، حيث جاءت اتجاهات المستجيبين بمستوى تأييد مرتفع جداً، مما يشير الى إن المنظمة تسعى الى تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات منافسيها من خلال تقديم سمات فريدة كالجودة العالية والعلامة التجارية وتحظى بتقدير الزبائن. أبرز العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق عالية (المرتبة الاولى) كانت من نصيب العبارة (X10) وقد حصلت على نسبة الاتفاق (88.75%) وبوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.54) ومعامل اختلاف (10.78%) على التوالي، وتظهر هذه النتيجة أعلى مستوى مساهمة في استجابات أفراد عينة البحث حيال هذه الفقرة، مما يعكس تقارباً كبيراً في وجهات النظر حول مضمونها. حيث نصت على إن في شركات الاستثمار العقاري (تتبنى ادارة الشركة فكرة التحسين المستمر لخدماتها في جميع اقسامها التشغيلية). أما أقل نسبة اتفاق أي (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (X9)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (86.13%) وبوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.76) ومعامل اختلاف (17.61%) على التوالي، وتشير نسبة الاتفاق بأن مضمون هذه العبارة يدل بان شركات الاستثمار العقاري (إن ادارة الشركة تتبنى انموذج تصميم كفوء لمستويات خدماتها المقدمة لزبائننا).

الجدول (٥): عرض النتائج الخاصة ببعد قيادة التكلفة

عبارات قيادة التكلفة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية نسبة الاتفاق	العبارات مرتبة					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
X6	0	2	6	88	64	4.34	0.61	14.09	86.75	الثالثة					
X7	1	2	6	76	75	4.39	0.68	15.50	87.75	الثانية					
X8	0	4	12	70	74	4.34	0.72	16.68	86.75	الرابعة					
X9	3	1	8	80	68	4.31	0.76	17.61	86.13	الخامسة					
X10	0	0	4	82	74	4.44	0.54	12.26	88.75	الاولى					
المعدل	4	9	36	396	355	4.36	0.47	10.78	87.23	-					
	0.5	1.1	4.5	49.5	44.4										

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

ت- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بتنوع الاعمال:

تشير معطيات الجدول (٦) الى أن إجابات المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري المبحوثة تجاه العبارات (X11-X15)، والمتعلقة بتحديد مستوى تقدير بعد تنوع الاعمال. تميل الى ان (83.40) يتفقون مع مؤشرات هذا البعد، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.17) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) وانحراف معياري بلغ (0.57)، وقيمة معامل الاختلاف بلغت (13.67) والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق واتفق تماما)، يستدل من النتائج أن هذا البعد قد حظي بـ استجابة إيجابية مرتفعة من قبل المستجيبين، وهو ما يجسد حالة من الاتفاق الجمعي حول مضامينه، كونه نهج استراتيجي تتوسع من خلاله المنظمة عملياتها عبر دخول أسواق جديدة، أو إطلاق منتجات جديدة، أو الاستثمار في قطاعات مختلفة، سواء كانت مرتبطة بنشاطها الرئيسي أم لا.

أبرز العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق عالية (المرتبة الاولى) كانت من نصيب العبارة (X12) وقد حصلت على نسبة الاتفاق (86.88%) وبوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.72) ومعامل اختلاف (16.69%) على التوالي، وتظهر هذه النتيجة أعلى مستوى مساهمة في استجابات أفراد عينة البحث حيال هذه الفقرة، مما يعكس تقارباً كبيراً في وجهات النظر حول مضمونها. حيث تشير إن شركات الاستثمار العقاري (تعزز من استثماراتها العقارية بالدخول في اسواق جديدة باستمرار). أما أقل نسبة اتفاق أي (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (X14)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (77.13%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.79) ومعامل اختلاف (20.47%) على التوالي، وتشير نسبة الاتفاق بأن مضمون هذه العبارة يدل بان شركات الاستثمار العقاري (تخطط للدخول في شركات وتحالفات استراتيجية مع شركات تتمتع بمكانة سوقية متميزة).

الجدول (٦): عرض النتائج الخاصة ببعد تنوع الاعمال

عبارات تنوع الاعمال	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية نسبة الاتفاق	العبارات مرتباً
X11	1	1	45	36	77	4.17	0.90	21.66	83.38	الرابعة
	0.6	0.6	28.1	22.5	48.1					
X12	1	1	15	68	75	4.34	0.72	16.69	86.88	الاولى
	0.6	0.6	9.4	42.5	46.9					
X13	0	1	20	69	70	4.30	0.71	16.40	86.00	الثانية
	0.0	0.6	12.5	43.1	43.8					
X14	0	4	51	69	36	3.86	0.79	20.47	77.13	الخامسة
	0.0	2.5	31.9	43.1	22.5					
X15	0	3	22	78	57	4.18	0.73	17.51	83.63	الثالثة
	0.0	1.9	13.8	48.8	35.6					
المعدل	2	10	153	320	315	4.17	0.57	13.67	83.40	-
	0.3	1.3	19.1	40.0	39.4					

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

ث- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالجودة المدركة:

تشير معطيات الجدول (٧) الى أن إجابات المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري المبحوثة تجاه العبارات (X16- X20)، والمتعلقة بتحديد مستوى تقدير بعد الجودة المدركة. تميل الى ان (84.15) يتفقون مع مؤشرات هذا البعد، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.21) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) وانحراف معياري بلغ (0.59)، وقيمة معامل الاختلاف بلغت (14.02) والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق واتفق تماما)، يستدل من النتائج أن هذا البعد قد حظي بـ استجابة إيجابية مرتفعة من قبل المستجيبين، وهو ما يجسد حالة من الاتفاق الجمعي حول مضامينه، حيث تعد التقييم الذاتي للزبون للتميز العام والموثوقية والتفوق الذي تتمتع به منتجات أو خدمات المنظمة مقارنة بالمنافسين. أبرز العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق عالية (المرتبة الاولى) كانت من نصيب العبارة (X17) وقد حصلت على نسبة الاتفاق (88.63%) وبوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.69) ومعامل اختلاف (15.68%) على التوالي، وتظهر هذه النتيجة أعلى مستوى مساهمة في استجابات أفراد عينة البحث حيال هذه الفقرة، مما يعكس تقارباً كبيراً في وجهات النظر حول مضمونها. تبين إن شركات الاستثمار العقاري (معروفة على نطاق واسع في السوق بالتزامها بمعايير العمل الصحيح). أما أقل نسبة اتفاق أي (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (X19)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (76.38%) وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري

(76.38) ومعامل اختلاف (26.00%) على التوالي، وتشير نسبة الاتفاق بأن مضمون هذه العبارة يدل على إن (المشترين يفضلون منتجاتنا العقارية بغض النظر عن أسعارها).

الجدول (٧): عرض النتائج الخاصة ببعد الجودة المدركة

عبارات الجودة المدركة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية نسبة الاتفاق	مرااتب العبارات					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
X16	0	0.0	16	69	75	4.37	0.66	15.06	87.38	الثانية					
	0.0	0.0	10.0	43.1	46.9										
X17	0	1.3	13	59	86	4.43	0.69	15.68	88.63	الاولى					
	0.0	0.0	8.1	36.9	53.8										
X18	0	3.8	20	64	70	4.24	0.81	19.11	84.75	الثالثة					
	0.0	0.0	12.5	40.0	43.8										
X19	4	5.0	48	53	47	3.82	0.99	26.00	76.38	الخامسة					
	2.5	2.5	30.0	33.1	29.4										
X20	0	1.3	21	83	54	4.18	0.70	16.67	83.63	الرابعة					
	0.0	0.0	13.1	51.9	33.8										
المعدل	4	18	118	328	332	4.21	0.59	14.02	84.15	-					
	0.5	2.3	14.8	41.0	41.5										

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

### ٣- عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بفقرات المتغير التابع (المدن الذكية):

لوقوف على الخصائص الإحصائية لآراء المستجيبين حيال (المدن الذكية)، تم استخراج التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، فضلاً عن تحديد الأوزان النسبية والرتبة والاتجاه العام لكل عبارة. وتعرض السطور التالية قراءة تحليلية للبيانات الوصفية التي تم التوصل إليها:

#### أ- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالأفراد الأذكى:

يستعرض الجدول (٨) التوصيف الإحصائي للعبارات المتعلقة بتحديد مستوى تقدير بُعد (الأفراد الأذكى)، مستنداً إلى حزمة من المعايير الإحصائية التي تعكس مستويات الاستجابة والاتساق في آراء المستجيبين حيال العبارات من (Y1- Y5)، جاء قيمة الوسط الحسابي على المستوى العام (٤,٠٠) والانحراف المعياري (١,٥٨) ومعامل الاختلاف (٣٩,٤٩%) ونسبة الاتفاق تساوي (٨٠,٠٣%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق). وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري على أن هذا البعد يمثل رأس المال المعرفي، لكونهم أفراد يتمتعون بمستويات تعليمية عالية، وثقافة رقمية وقدرة على الابتكار، وانخراط مدني. كشفت نتائج الوصف الإحصائي أن العبارة (Y4) سجلت أعلى مستويات التأييد أي (المرتبة الأولى)، حيث حققت أعلى وسط حسابي بلغ (٤,١٧) ونسبة الاتفاق بلغت (٨٣,٣٨%)، مما يعكس وجود توافق جوهري في آراء المبحوثين حيال مضمونها. كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (٠,٧٤) ومعامل الاختلاف (١٧,٦٣) يدلان على تجانس واضح في الآراء لصالح هذه العبارة، مما يشير إلى رسوخ هذا البعد لدى المستجيبين، وهذا بدوره يدل على أن إدارة الشركة تركز في استثماراتها العقارية في المناطق الحضرية ذات الجذب السكاني المستمر. بينما أقل نسبة اتفاق أي (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (Y1)، حيث سجلت أدنى وسط حسابي بلغ (٣,٨٦) ونسبة الاتفاق (٧٧,١٣%)، مما يشير إلى اتفاق متوسط نسبياً، وانحراف معياري بواقع (0.86) ومعامل الاختلاف (22.24%) مع تباين أكبر في آراء المستجيبين حيال مضمونها، حيث تبين إن توجه الشركة بجهودها التسويقية تكون نحو سكان متعلمين ملمين بالتقنيات الحديثة.

الجدول (٨١٢): عرض النتائج الخاصة ببعد الافراد الأذكى

عبارات الأفراد الأذكى	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية نسبة الاتفاق	مرااتب العبارات					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%

الخامسة	77.13	22.24	0.86	3.86	44.00	53.00	60.00	2.00	1.00	Y1
					27.5	33.1	37.5	1.3	0.6	
الرابعة	78.00	21.87	0.85	3.90	49.00	48.00	61.00	2.00	0.00	Y2
					30.6	30.0	38.1	1.3	0.0	
الثالثة	78.75	21.00	0.83	3.94	43.00	69.00	45.00	1.00	2.00	Y3
					26.9	43.1	28.1	0.6	1.3	
الاولى	83.38	17.63	0.74	4.17	57.00	75.00	26.00	2.00	0.00	Y4
					35.6	46.9	16.3	1.3	0.0	
الثانية	83.00	20.20	0.84	4.15	59.00	74.00	22.00	2.00	3.00	Y5
					36.9	46.3	13.8	1.3	1.9	
-	80.03	39.49	1.58	4.00	251.0	320.0	214.0	9.0	6.0	المعدل
					31.4	40.0	26.8	1.1	0.8	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

### ب- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالحوكمة الذكية:

يستعرض الجدول (٩) التوصيف الإحصائي لل فقرات المتعلقة بتحديد مستوى تقدير بُعد (الحوكمة الذكية)، مستنداً إلى حزمة من المعايير الإحصائية التي تعكس مستويات الاستجابة والاتساق في آراء المبحوثين حيال الفقرات من (Y6 - Y10)، جاء قيمة الوسط الحسابي على المستوى العام (٣,٨٦) والانحراف المعياري (٠,٦٥) ومعامل الاختلاف (١٦,٨٦) ونسبة الاتفاق تساوي (٧٧,١٣%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق). وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري على أن هذا البعد تعد ركيزة أساسية للمدن الذكية، حيث يستفيد من التقنيات الرقمية وآليات المشاركة لتعزيز كفاءة أنظمة إدارة المدن وشفافيتها ومساءلتها وشموليتها. كشفت نتائج الوصف الإحصائي أن العبارة (Y10) سجلت أعلى مستويات التأييد أي (المرتبة الأولى)، حيث حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.11) ونسبة الاتفاق بلغت (82.25%)، مما يعكس وجود توافق جوهري في آراء المبحوثين حيال مضمونها. كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.72) ومعامل الاختلاف (16.86) يدلان على تجانس واضح في الآراء لصالح هذه العبارة، مما يشير إلى رسوخ هذا البعد لدى المستجيبين، وهذا بدوره يدل أن شركتنا تدعم مساهمة مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية خصوصاً (قطاع العقارات) في صنع القرارات وعمليات الحوكمة في المدينة. بينما أقل نسبة اتفاق أي (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (Y9)، حيث سجلت أدنى وسط حسابي بلغ (٣,٦٦) ونسبة الاتفاق (73.25%)، مما يشير إلى اتفاق متوسط نسبياً، وانحراف معياري بواقع (0.90) ومعامل الاختلاف (24.59%) وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في درجة القناعة تجاه هذه العبارة التي تنص إن تساهم شركتنا مع سلطات المدينة في تعزيز أنشطة الحوكمة الرقمية التي تتماشى مع ديناميكيات سوق العقارات.

الجدول (٩) عرض النتائج الخاصة ببعد الحوكمة الذكية

عبارات الحوكمة الذكية	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية نسبة الاتفاق	العبارات المقترحة
Y6	0.00	7.00	47.00	63.00	43.00	3.89	0.85	21.90	77.75	الثانية
	0.0	4.4	29.4	39.4	26.9					
Y7	0.00	3.00	69.00	55.00	33.00	3.74	0.80	21.46	74.75	الرابعة
	0.0	1.9	43.1	34.4	20.6					
Y8	2.00	4.00	43.00	73.00	38.00	3.88	0.84	21.63	77.63	الثالثة
	1.3	2.5	26.9	45.6	23.8					
Y9	3.00	3.00	74.00	45.00	35.00	3.66	0.90	24.59	73.25	الخامسة
	1.9	1.9	46.3	28.1	21.9					
Y10	0.00	5.00	18.00	91.00	46.00	4.11	0.72	17.41	82.25	الاولى
	0.0	3.1	11.3	56.9	28.8					
المعدل	5.0	22.0	251.0	327.0	195.0	3.86	0.65	16.86	77.13	-
	0.6	2.8	31.4	40.9	24.4					

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

ت- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالحياة الذكية:

يستعرض الجدول (١٠) التوصيف الإحصائي للفقرات المتعلقة بتحديد مستوى تقدير بُعد (الحياة الذكية)، مستنداً إلى حزمة من المعايير الإحصائية التي تعكس مستويات الاستجابة والاتساق في آراء المبحوثين حيال الفقرات من (Y11 – Y15)، جاء قيمة الوسط الحسابي على المستوى العام (4.09) والانحراف المعياري (0.64) ومعامل الاختلاف (15.65) ونسبة الاتفاق تساوي (81.80%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق). وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري على أن هذا البعد تركز على الإنسان والتنمية الاجتماعية والثقافية، بهدف تحسين جودة حياة المواطنين ورفاهيتهم وقدرتهم على العيش في المناطق الحضرية. تعد ركيزة أساسية للمدن الذكية، حيث يستفيد من التقنيات الرقمية وآليات المشاركة لتعزيز كفاءة أنظمة إدارة المدن وشفافيتها ومساءلتها وشموليتها. كشفت نتائج الوصف الإحصائي أن العبارة (Y15) سجلت أعلى مستويات التأييد أي (المرتبة الأولى)، حيث حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.40) ونسبة الاتفاق بلغت (88.00%)، مما يعكس وجود توافق جوهري في آراء المبحوثين حيال مضمونها. كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.73) ومعامل الاختلاف (16.51) وهو ما يدل على اتفاق شبه تام بين أفراد العينة تجاه هذا البعد، ويعكس أهمية جوهرية وهذا بدوره يدل أن شركتنا تركز على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ومدى مساهمتها في تحسين رفاهية حياتهم المعيشية. بينما أقل نسبة اتفاق أي (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (Y12)، حيث سجلت أدنى وسط حسابي بلغ (3.71) ونسبة الاتفاق (74.25%)، مما يشير إلى اتفاق متوسط نسبياً، وانحراف معياري بواقع (1.01) ومعامل الاختلاف (74.25%) وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في درجة الفعالة تجاه هذه العبارة التي تنص إن تدعم المشروعات الاستثمارية في مدينتنا الأنشطة الترفيهية ولاسيما الرقمية منها.

الجدول (١٠): عرض النتائج الخاصة ببعد الحياة الذكية

عبارات الحياة الذكية	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية نسبة الاتفاق	عبارات
Y11	1.00	3.00	38.00	63.00	55.00	4.05	0.84	20.81	81.00	الثانية
	0.6	1.9	23.8	39.4	34.4					
Y12	8.00	3.00	55.00	55.00	39.00	3.71	1.01	27.34	74.25	الخامسة
	5.0	1.9	34.4	34.4	24.4					
Y13	2.00	7.00	24.00	70.00	57.00	4.08	0.89	21.74	81.63	الثالثة
	1.3	4.4	15.0	43.8	35.6					
Y14	1.00	6.00	24.00	57.00	72.00	4.21	0.87	20.78	84.13	الرابعة
	0.6	3.8	15.0	35.6	45.0					
Y15	1.00	3.00	8.00	67.00	81.00	4.40	0.73	16.51	88.00	الأولى
	0.6	1.9	5.0	41.9	50.6					
المعدل	13.0	22.0	149.0	312.0	304.0	4.09	0.64	15.65	81.80	-
	1.6	2.8	18.6	39.0	38.0					

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28.

ث- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالبيئة الذكية:

يستعرض الجدول (١١) التوصيف الإحصائي للفقرات المتعلقة بتحديد مستوى تقدير بُعد (البيئة الذكية)، مستنداً إلى حزمة من المعايير الإحصائية التي تعكس مستويات الاستجابة والاتساق في آراء المبحوثين حيال الفقرات من (Y16 – Y20)، جاء قيمة الوسط الحسابي على المستوى العام (4.07) والانحراف المعياري (0.66) ومعامل الاختلاف (16.22) ونسبة الاتفاق تساوي (81.40%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق). وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري على أن هذا البعد يشمل أنظمة الطاقة الذكية، ومراقبة التلوث، والتقنيات الخضراء، والتخطيط الحضري الواعي بيئياً، والذي يهدف إلى تقليل انبعاثات الكربون وتحسين استخدام الموارد الطبيعية. كشفت نتائج الوصف الإحصائي أن العبارة (Y18) سجلت اتفاق قوي ويعكس إدراكاً واضحاً لأهمية هذه العبارة أي (المرتبة الأولى)، بمتوسط حسابي مرتفع (٤,٢٣) ونسبة الاتفاق بلغت (٨٤,٦٣%)، مما يعكس وجود توافق جوهري في آراء المبحوثين حيال مضمونها. كما أن الانحراف المعياري بلغ (0.80) ومعامل الاختلاف (18.91) يدلان على تجانس واضح في الآراء لصالح هذه العبارة، مما يشير إلى رسوخ هذا البعد لدى المستجيبين، وهذا بدوره يدل على أن تحرص الشركة على استخدام مواد البناء الصديقة للبيئة. بينما أقل نسبة اتفاق أي (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (Y17)، حيث سجلت أدنى وسط حسابي بلغ (3.86) ونسبة الاتفاق (77.13%)، مما يشير إلى اتفاق متوسط نسبياً، وانحراف

معياري بواقع (0.91) ومعامل الاختلاف (23.70%) وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في درجة القناعة تجاه هذه العبارة التي تنص إن تعزز شركتنا على الدوام دمج التقنيات الخضراء (الاسطح الخضراء، الألواح الشمسية) في تصميم اصولها العقارية.

الجدول (١١): عرض النتائج الخاصة ببعد البيئة الذكية

عبارات البيئة الذكية	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية نسبة الاتفاق	العبارة مرتاب					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
Y16	2.00	3.00	39.00	74.00	42.00	3.94	0.83	21.07	78.88	الثانية					
	1.3	1.9	24.4	46.3	26.3										
Y17	1.00	4.00	62.00	43.00	50.00	3.86	0.91	23.70	77.13	الرابعة					
	0.6	2.5	38.8	26.9	31.3										
Y18	1.00	5.00	16.00	72.00	66.00	4.23	0.80	18.91	84.63	الثالثة					
	0.6	3.1	10.0	45.0	41.3										
Y19	4.00	2.00	25.00	64.00	65.00	4.15	0.90	21.75	83.00	الخامسة					
	2.5	1.3	15.6	40.0	40.6										
Y20	0.00	2.00	24.00	79.00	55.00	4.17	0.72	17.22	83.38	الاولى					
	0.0	1.3	15.0	49.4	34.4										
المعدل	8.0	16.0	166.0	332.0	278.0	4.07	0.66	16.22	81.40	-					
	1.0	2.0	20.8	41.5	34.8										

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.2

### ج- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالتنقل الذكي:

يستعرض الجدول (١٢) التوصيف الإحصائي لل فقرات المتعلقة بتحديد مستوى تقدير بُعد (التنقل الذكي)، مستنداً إلى حزمة من المعايير الإحصائية التي تعكس مستويات الاستجابة والاتساق في آراء المبحوثين حيال الفقرات من (Y21 – Y25)، جاء قيمة الوسط الحسابي على المستوى العام (4.12) والانحراف المعياري (0.63) ومعامل الاختلاف (15.31) ونسبة الاتفاق تساوي (82.30%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (أتفق). وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري على أن هذا البعد يتضمن دمج تقنيات المعلومات والاتصالات والبنية التحتية الذكية وحلول النقل المستدامة لتعزيز كفاءة أنظمة النقل الحضري وسلامتها وأدائها البيئي واستخدام مركبات الطاقة النظيفة وأنظمة النقل ذاتية القيادة. كشفت نتائج الوصف الإحصائي أن العبارة (Y22) سجلت اتفاق قوي ويعكس إدراكاً واضحاً لأهمية هذه العبارة أي (المرتبة الاولى)، بمتوسط حسابي مرتفع (4.28) ونسبة الاتفاق بلغت (85.50%)، مما يعكس وجود توافق جوهري في آراء المبحوثين حيال مضمونها. كما أن الانحراف المعياري بلغ (0.77) ومعامل الاختلاف (18.11) يدلان على تجانس واضح في الآراء لصالح هذه العبارة، مما يشير إلى رسوخ هذا البعد لدى المستجيبين، وهذا بدوره ينص أن شركتنا تراقب عن كثب مؤشرات زيادة الطلب على بعض المناطق التي تنوي الاستثمار فيها. بينما أقل نسبة اتفاق أي (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (Y24)، حيث سجلت أدنى وسط حسابي بلغ (3.98) ونسبة الاتفاق (79.63%)، مما يشير إلى اتفاق متوسط نسبياً، وانحراف معياري بواقع (0.90) ومعامل الاختلاف (22.55%) وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في درجة القناعة تجاه هذه العبارة التي تنص إن تصبح المناطق الحضرية أكثر سهولة في الوصول وأكثر راحة بالنسبة للتطوير العقاري بفضل أنظمة البيانات الفورية للتنقل (مثل تطبيقات المرور وجدول الموصلات).

الجدول (١٢): عرض النتائج الخاصة ببعد التنقل الذكي

عبارات التنقل الذكي	لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اهمية نسبة الاتفاق	العبارة مرتاب					
											العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
											%	%	%	%	%
Y21	1.00	4.00	45.00	53.00	57.00	4.01	0.89	22.24	80.13	الثانية					
	0.6	2.5	28.1	33.1	35.6										
Y22	1.00	3.00	17.00	69.00	70.00	4.28	0.77	18.11	85.50	الاولى					
	0.6	1.9	10.6	43.1	43.8										
Y23	0.00	4.00	14.00	79.00	63.00	4.26	0.72	16.87	85.13	الثالثة					

					39.4	49.4	8.8	2.5	0.0	
الخامسة	79.63	22.55	0.90	3.98	55.00	54.00	45.00	5.00	1.00	Y24
					34.4	33.8	28.1	3.1	0.6	
الرابعة	81.13	20.30	0.82	4.06	52.00	70.00	35.00	1.00	2.00	Y25
					32.5	43.8	21.9	0.6	1.3	
-	82.30	15.31	0.63	4.12	297.0	325.0	156.0	17.0	5.0	المعدل
					37.1	40.6	19.5	2.1	0.6	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

### ح- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالاقتصاد الذكي:

يستعرض الجدول (١٣) التوصيف الإحصائي للفقرات المتعلقة بتحديد مستوى تقدير بُعد (الاقتصاد الذكي)، مستنداً إلى حزمة من المعايير الإحصائية التي تعكس مستويات الاستجابة والاتساق في آراء المبحوثين حيال الفقرات من (Y26 – Y30)، جاء قيمة الوسط الحسابي على المستوى العام (3.90) والانحراف المعياري (0.60) ومعامل الاختلاف (15.38) ونسبة الاتفاق تساوي (78.03%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق) مما يشير إلى اتفاق جيد وإدراك إيجابي لمضمونها. وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة المستجيبين في شركات الاستثمار العقاري على أن هذا البعد إذ يتضمن توظيف التقنيات الرقمية والابتكار والأنشطة القائمة على المعرفة لتعزيز النمو الاقتصادي والإنتاجية وتوفير فرص العمل والقدرة التنافسية. كشفت نتائج الوصف الإحصائي أن العبارة (Y30) سجلت اتفاق قوي ويعكس إدراكاً واضحاً لأهمية هذه العبارة أي (المرتبة الأولى)، بمتوسط حسابي مرتفع (4.06) ونسبة الاتفاق بلغت (81.13%)، مما يعكس وجود توافق جوهري في آراء المبحوثين حيال مضمونها. كما أن الانحراف المعياري بلغ (0.84) ومعامل الاختلاف (20.67) يدلان على تجانس واضح في الآراء لصالح هذه العبارة، مما يشير إلى رسوخ هذا البعد لدى المستجيبين، وهذا بدوره ينص أنه أتاح اعتمادنا على التقنيات الرقمية فرص عمل كثيرة للطلاب المتخرجين من الجامعات. بينما أقل نسبة اتفاق أي (المرتبة الخامسة) فقد كانت من نصيب العبارة (Y27)، حيث سجلت أدنى وسط حسابي بلغ (3.71) ونسبة الاتفاق (74.25%)، مما يشير إلى اتفاق متوسط نسبياً، وانحراف معياري بواقع (0.85) ومعامل الاختلاف (21.98%) وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في درجة القناعة تجاه هذه العبارة التي تنص إن تحفز الحكومة المحلية وآليات الدعم المختلفة على الاستثمار في المباني المتميزة بتطورات التكنولوجيا.

الجدول (١٣): عرض النتائج الخاصة ببعد الاقتصاد الذكي

العبارة الرقمية	اهمية نسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق تماماً		إتفق متكافئ	لا اتفاقاً	لا توافقاً	عبارات الاقتصاد الذكي
					العدد	العدد				
الثانية	80.13	19.43	0.78	4.01	47.00	69.00	42.00	2.00	0.00	Y26
					29.4	43.1	26.3	1.3	0.0	
الخامسة	74.25	23.01	0.85	3.71	36.00	47.00	73.00	3.00	1.00	Y27
					22.5	29.4	45.6	1.9	0.6	
الرابعة	76.25	21.98	0.84	3.81	32.00	75.00	47.00	3.00	3.00	Y28
					20.0	46.9	29.4	1.9	1.9	
الثالثة	78.38	19.76	0.77	3.92	36.00	80.00	40.00	3.00	1.00	Y29
					22.5	50.0	25.0	1.9	0.6	
الأولى	81.13	20.67	0.84	4.06	57.00	59.00	40.00	4.00	0.00	Y30
					35.6	36.9	25.0	2.5	0.0	
-	78.03	15.38	0.60	3.90	208.0	330.0	242.0	15.0	5.0	المعدل
					26.0	41.3	30.3	1.9	0.6	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

### تحليل البيانات وإثبات الارتباط والتأثير لفرضيات البحث

#### أولاً: إثبات فرضيات الارتباط لمتغيرات البحث:

يتضمن هذه الفقرة فحص طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (التموضع الاستراتيجي والمدن الذكية) وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.28 وقد جرى اختبار علاقات الارتباط من خلال معامل الارتباط (Correlation Coefficient) للتحقق من قوة واتجاه العلاقة بينهما.

### إثبات الفرضية الرئيسية الأولى:

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعلاقة الارتباط تم استخدام برنامج SPSS v.28 للحصول على مصفوفة معامل الارتباط (Correlation Coefficient) بين متغيرات (التموضع الاستراتيجي بأبعادها والمدن الذكية)، وذلك بالاعتماد على المصفوفة الموضحة في الجدول (٤٨).

الجدول (١٤): نتائج الارتباط بين التموضع الاستراتيجي بأبعادها والمدن الذكية

المتغير المستقل	المتغير التابع	
	مقدار العلاقة	مستوى المعنوي
التمايز	٠,٤٨٩	0.000
قيادة التكلفة	٠,٥٢٨	0.000
تنويع الاعمال	٠,٥٧٨	0.000
الجودة المدركة	٠,٥٧٥	0.000
التموضع الاستراتيجي ككل	٠,٦٦٦	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يبين الجدول (١٤) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين التموضع الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والمدن الذكية، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بـ (يوجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين التموضع الاستراتيجي والمدن الذكية) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٦٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية، ويعكس ذلك أنه كلما تحسّن مستوى التموضع الاستراتيجي للمنظمات محل الدراسة ارتفع مستوى تبني وتطبيق مفاهيم المدن الذكية، ولدعم صحة هذه الفرضية ينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين كل أبعاد التموضع الاستراتيجي المتمثلة بـ (التمايز، قيادة التكلفة، تنويع الاعمال، الجودة المدركة) وبين المدن الذكية، وكما موضح في الجدول (١٨) على مستوى الأبعاد الفرعية، حيث سجل بعد تنويع الأعمال علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية مع المدن الذكية بلغت (٠,٥٧٨) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، مما يشير إلى أن توجه المنظمات نحو تنويع أنشطتها وخدماتها يسهم بشكل ملحوظ في دعم التحول نحو المدن الذكية. كما حقق بعد الجودة المدركة معامل ارتباط مقداره (٠,٥٧٥) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهو ما يعكس أهمية إدراك الجودة في تعزيز رضا المستفيدين وتحسين كفاءة الخدمات الذكية. وجاء بعد قيادة التكلفة بمعامل ارتباط (٠,٥٢٨) ودلالة إحصائية عالية، مما يدل على أن تحقيق الكفاءة في التكاليف واستخدام الموارد بكفاءة يسهم في دعم مشروعات المدن الذكية. في حين أظهر بعد التمايز أدنى معامل ارتباط نسبياً بلغ (٠,٤٨٩) مع بقاء العلاقة موجبة ودالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن الابتكار والاختلاف في تقديم الخدمات يسهمان في دعم المدن الذكية ولكن بدرجة أقل مقارنة بقيّة الأبعاد. وبصورة عامة، تؤكد هذه النتائج أن جميع أبعاد التموضع الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً إيجابياً ومعنوياً بالمدن الذكية.

### ثانياً: إثبات فرضيات التأثير لمتغيرات البحث:

بهدف التحقق من فرضيات التأثير، تم الاعتماد على مخرجات تحليل الانحدار (Regression Analysis) لوصف العلاقة بين المتغيرات. وقد أثبتت المؤشرات الإحصائية وجود تأثيرات معنوية جوهرية، مما يؤكد ارتباط متغيرات الدراسة بعلاقات تأثيرية ذات قيمة إحصائية، وتستعرض البيانات الواردة في الجدول (١٩) القيم والمعاملات الخاصة بهذا التأثير.

### إثبات الفرضية الرئيسية الثانية:

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير تم استخدام برنامج SPSS v.28 للحصول على مصفوفة تحليل الانحدار (Regression Analysis) بين متغيرات (التموضع الاستراتيجي بأبعادها والمدن الذكية)، وذلك بالاعتماد على المصفوفة الموضحة في الجدول (١٥).

الجدول (١٥): نتائج اختبار تأثير التموضع الاستراتيجي وابعادها على المدن الذكية

Beta معلمة	اختبار T		اختبار F		R <sup>2</sup>	المتغير المستقل
	المستوى المعنوي	المحتسبة	المستوى المعنوي	المحتسبة		
٠,٩٢٥	0.000	١١,٢١	0.000	١٢٥,٦٨	%٤٤	التموضع الاستراتيجي ككل
٠,٢٣٥	٠,٠٢٣	٢,٢٩				التمايز
٠,٢٣٠	٠,٠٢٤	٢,٢٧	0.000	٣١,٦٧	%٤٥	قيادة التكلفة
٠,٣٤٥	٠,٠٠٠	٣,٩٦				تنويع الاعمال
٠,١٣١	٠,١٨٤	١,٣٣				الجودة المدركة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يبين الجدول (١٩) نتائج تحليل علاقة التأثير بين التموضع الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والمدن الذكية، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بـ (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين التموضع الاستراتيجي والمدن الذكية) وقد أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتموضع الاستراتيجي في المدن الذكية، وذلك بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) للتموضع الاستراتيجي ككل قيمة قدرها (0.44)، مما يعني أن ما قيمته (4%) من التغيرات الحاصلة في المدن الذكية ناتج عن التغيير في التموضع الاستراتيجي وذلك حسب آراء المديرين في شركات الاستثمار العقاري، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. وتؤكد معنوية هذا التأثير من خلال قيمة اختبار (F) المحسوبة البالغة (125.68) في عينة الدراسة، إن قيمة (P-value) لهذا الاختبار عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما تبين أن قيمة اختبار (t) لتقييم معنوية تأثير التموضع الاستراتيجي ككل بلغت (11.21)، وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية ومعنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي قوي للتموضع الاستراتيجي على المدن الذكية. وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.925)، وبناء على ذلك، فإن زيادة التموضع الاستراتيجي بنسبة (10%) تؤدي إلى زيادة مستوى المدن الذكية بنسبة (92.5%).

ولدعم صحة هذه الفرضية ينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية تنص على أنه توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين كل أبعاد التموضع الاستراتيجي المتمثلة بـ (التمايز، قيادة التكلفة، تنوع الاعمال، الجودة المدركة) وبين المدن الذكية، وكما موضح في الجدول (19) وعلى مستوى أبعاد التموضع الاستراتيجي، أظهرت النتائج بأن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.45)، فإن ذلك يشير إلى أن النموذج يفسر ما نسبته (45%) من التباين الحاصل في متغير المدن الذكية من خلال الأبعاد للمتغير التموضع الاستراتيجي (التمايز، قيادة التكلفة، تنوع الاعمال، الجودة المدركة) الداخلة في النموذج، وهو ما يدعم قبول الفرضية البديلة. ويعني ذلك وجود تأثير معنوي لما لا يقل عن واحد من أبعاد المتغير التموضع الاستراتيجي في المدن الذكية. كما تؤكد معنوية هذه التأثيرات قيمة اختبار (F) المحسوبة والبالغة (31.67) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج وصلاحيته للتفسير والتحليل الإحصائي.

وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من بعد (التمايز، قيادة التكلفة، تنوع الاعمال) على المدن الذكية، في حين لم يظهر بعد (الجودة المدركة) تأثيراً ذا دلالة إحصائية. فقد بلغ معامل Beta لبعده التمايز قيمة (0.235)، وبلغت قيمة t المحسوبة (2.29) عند مستوى دلالة (0.023)، مما يدل على أن التمايز يسهم بشكل معنوي في تفسير التغيرات في المدن الذكية، بحيث تؤدي زيادة التمايز بنسبة (10%) إلى زيادة المدن الذكية بنسبة 23.5%. كما أظهرت نتائج بعد قيادة التكلفة تأثيراً معنوياً، إذ بلغ معامل Beta قيمة (0.230)، وقيمة t المحسوبة (2.27) عند مستوى دلالة (0.024)، مما يشير إلى أن هذا البعد يسهم بدور مؤثر في تعزيز المدن الذكية، حيث تؤدي زيادة قيادة التكلفة بنسبة 10% إلى زيادة المدن الذكية بنسبة (23%). أما بعد تنوع الاعمال، فقد حقق أعلى تأثير نسبي بين الأبعاد، إذ بلغ معامل Beta قيمة (0.345)، وبلغت قيمة t المحسوبة (3.96) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على تأثير معنوي قوي لهذا البعد في تفسير التغيرات في المدن الذكية، حيث تؤدي زيادة تنوع الاعمال بنسبة (10%) إلى زيادة المدن الذكية بنسبة (34.5%). في المقابل، أظهرت نتائج بعد الجودة المدركة عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة Beta (0.131)، وقيمة t المحسوبة (1.33) عند مستوى دلالة (0.184)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذا البعد وعدم معنويته في التأثير على المدن الذكية.

وفقاً لنتائج الجدول (19) يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في الدراسة التي تنص على: " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتموضع الاستراتيجي وأبعاده في المدن الذكية في شركة العقارات المبحوثة"، ويتفرع منها فرضيات فرعية تؤكد وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لكل من: (أ) التمايز، (ب) قيادة التكلفة، (ج) تنوع الاعمال على المدن الذكية، وفي المقابل، تظهر النتائج عدم وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لبعده الجودة المدركة، مما يشير إلى أن هذا البعد لا يسهم بشكل معنوي في دعم المدن الذكية ضمن سياق الشركات العقارية المشمولة بالدراسة.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. التموضع الاستراتيجي محور أداء المؤسسة: يُقرّ المديرين بأنه يعزّز الكفاءة، يثبت المكانة التنافسية ويُمكن من التكيف السريع مع تغيّرات البيئة.
2. التصاميم المعمارية المنسجمة مع المدينة المستقبلية تفوق أولوية التقنيات الحديثة في اهتمامات الشركات العقارية لجذب العملاء.
3. قيادة التكلفة تُحقّق تميّز المنتج عبر تحسين مستمر في كل الإجراءات التشغيلية، بحسب توافق الشركات المبحوثة.
4. تنوع الأنشطة أداة رئيسية لتقليل المخاطر وتوسيع الاستثمارات العقارية في أسواق جديدة دون الاعتماد على مصدر دخل واحد.
5. ترابط قوي إيجابي بين التموضع الاستراتيجي والمدن الذكية: الشركات تراهن على البنية الرقمية (خصوصاً المواصلات) لترسيخ موقعها السوقي، ويؤكد التحليل علاقة معنوية قوية لأبعاد التموضع في تبني وتطوير المدن الذكية.
6. كشفت اختبار التحليل وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد التموضع الاستراتيجي مجتمعة في تبني وتطوير المدن الذكية، وهو ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تركز بشكل جوهري على دقة التوجه الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها على تحديد مكانتها التنافسية.

##### ثانياً: المقترحات

بناءً على النتائج والبيانات الإحصائية الواردة في الدراسة، يمكن اختصار أبرز المقترحات من النقاط التالية:

١. تعزيز التكامل الاستراتيجي والتحول الرقمي: أثبتت الدراسة أن التموضع الاستراتيجي مقارب الى النصف من التغيرات في المدن الذكية، مما يجعله المحرك الأساسي؛ لذا يُقترح على الشركات ربط مكانتها السوقية بتبني مفاهيم الاستدامة والكفاءة الحضريّة لضمان المنافسة.
٢. إعطاء الأولوية لتنويع الأعمال ويقترح الباحثان التوسع في استثمارات عقارية بأسواق جديدة والدخول في قطاعات بديلة لتقليل المخاطر ودعم الابتكار الحضري
٣. سد الفجوة بين "جمال التصميم" و"ذكاء الخدمة": تركز الشركات حالياً على التصميم المعمارية المستقبلية بشكل يفوق اهتمامها بالوسائل التقنية للتواصل مع الزبائن؛ لذا يُقترح رقمنة خدمات العملاء وتطوير تطبيقات ذكية مخصصة للتفاعل معهم
٤. إعادة تعريف وهندسة مفهوم الجودة: نظراً لعدم وجود تأثير معنوي لـ "الجودة المدركة" بمفهومها التقليدي، يُقترح إعادة هيكلة معايير الجودة لتشمل الحلول التقنية الذكية والموثوقية الرقمية لضمان تأثيرها الفعلي في دعم المدن الذكية
٥. تطوير البنية التحتية للنقل والحوكمة: يرتبط نجاح التحول الذكي بتطوير البنية الرقمية لقطاع المواصلات (مثل تطبيقات المرور الفورية) وتعزيز الشراكة مع السلطات المحلية في أنشطة الحوكمة الرقمية لضمان استجابة مرنة لديناميكيات السوق.
٦. موازنة التكنولوجيا مع الهوية الاستراتيجية، يجب ألا يكون تبني تكنولوجيا المدن الذكية مجرد محاكاة للاخرين، بل يجب أن ينبع من رؤية استراتيجية واضحة تحدد القيمة المضافة التي ستقدمها الشركة في هذا المجال لتعزيز ميزتها التنافسية.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- ١- حسن، حاتم حمودي. (٢٠١٩). المدن الذكية ودورها في حل مشكلات الخدمات المجتمعية في المدن (مدينة بغداد) - أمودجا، مجلة مداد الاداب، ٦٣٧-٦٦٤. Vol.2019/Iss.1, Art 25.
- ٢- الداود، ألفن ناظر ججو و ديرو، الرشد سعيد. (٢٠٢٣). دور الرشاقة الريادية في تحقيق التموضع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركات التجارة العامة في محافظة دهوك - العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٩(٣)، ٢٤٩-٢٧٦. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v19i3.14655>
- ٣- الزاوي، نادية خلفية، الأهدب، فاطمة نصر (٢٠١٩) المدن الذكية المستدامة، المؤتمر الهندسي الثاني لنقابة المهن الهندسية بالزاوية.
- ٤- شنوف، جمال و مراحي، مختار. (٢٠٢٥). التوجه إلى بناء المدن الذكية كاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة -دبي نموذجاً. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، ١٠(١)، ٢٠٣-٢١٩. <https://asjp.cerist.dz/en/article/266903>
- ٥- طيب، بسقال و وهيب، عيساوة. (٢٠٢٤). واقع المدن الذكية وتحقيق التنمية المستدامة تجارب عربية (مدينة دبي الذكية - مدينة "مصدر" المستديمة). مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، ١٤(٢)، ٤٥-٦٣. <https://asjp.cerist.dz/en/article/258217>
- ٦- لحماري، أمّنة و لطرش، سميرة. (٢٠٢١). المدن الذكية بين الواقع والتحديات: إمارة دبي الذكية نموذجاً. دراسات اقتصادية، ٨(١)، ١٨٧-٢٠٢. <https://asjp.cerist.dz/en/article/157443>
- ٧- محمد، طه جمال و العزاوي، مها عارف بريسم . (٢٠٢٢). استراتيجية التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة (دراسة و صفة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب). مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٢٣، ٢٧٣-٣٠١. <https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admecco/article/view/220>
- ٨- المنصور، فيولا منير. (٢٠٢٥). التموضع الاستراتيجي وتطبيقاته في جامعات بعض الدول الأجنبية مكان الإفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة بي سويف، المجلد: ٢ العدد: ٠١، ٤٦٣-٤٤١.

### ثانياً: المصادر العربية مترجمة

- 1- Al-Daoud, A. N. J., & Dero, A. S. (2023). The role of entrepreneurial agility in achieving strategic positioning: An exploratory study of managers' perspectives in general trading companies in Duhok Governorate, Iraq. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(3), 249–276. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v19i3.14655>
- 2- Al-Lahmari, A., & Latrash, S. (2021). Smart cities between reality and challenges: Dubai Smart City as a model. *Economic Studies*, 8(1), 187–202. <https://asjp.cerist.dz/en/article/157443>
- 3- Al-Mansour, F. M. (2025). Strategic positioning and its applications in universities of some foreign countries and the possibility of benefiting from them in Egypt. *Journal of the Faculty of Education, Beni Suf University*, 2(1), 463–641.
- 4- Al-Zawi, N. K., & Al-Ahdab, F. N. (2019). Sustainable smart cities. In *Proceedings of the Second Engineering Conference of the Engineering Professions Syndicate in Al-Zawiya*.
- 5- Hassan, H. H. (2019). Smart cities and their role in solving community service problems in cities (Baghdad as a model). *Medad Al-Adab Journal*, 637–664. Vol. 2019(1), Article 25.
- 6- Mohammed, T. J., & Al-Azzawi, M. A. B. (2022). Excellence strategy and its impact on the provided service: A descriptive analytical study in the General Company for Grain Trade. *Journal of Administration and Economics*, 123, 273–301. <https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admecco/article/view/220>
- 7- Shanouf, J., & Marahi, M. (2025). The trend toward building smart cities as a strategy for achieving sustainable development: Dubai as a model. *Advanced Economic Research Journal*, 10(1), 203–219. <https://asjp.cerist.dz/en/article/266903>
- 8- Tayeb, B., & Oheiba, A. (2024). The reality of smart cities and achieving sustainable development: Arab experiences (Dubai Smart City and Masdar Sustainable City). *Journal of Social and Human Sciences*, 14(2), 45–63. <https://asjp.cerist.dz/en/article/258217>

- 1- Aakko, M., & Niinimäki, K. (2022). Quality matters: reviewing the connections between perceived quality and clothing use time. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 26(1), 107-125.
- 2- Adepoju, P. A., Ige, A. B., Akinade, A. O., & Afolabi, A. I. (2025). Smart cities and Internet of Things (IoT): A review of emerging technologies and challenges. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(1), 1536-1549. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRIS.2025.9010127>.
- 3- Al-Kulabi, A. N., Abdulla, D. F., & Mohamad, P. S. (2019). Enhancing strategic positioning through marketing engineering in tourism sector in Najaf city-Iraq. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 7(4), 774-779. <http://www.jett.dormaj.com>.
- 4- Alqahtany, A. M. (2025). Smart Cities as a Pathway to Sustainable Urbanism in the Arab World: A Case Analysis of Saudi Cities. *Sustainability*, 17(4), 1525. <https://doi.org/10.3390/su17041525>.
- 5- Andreasson, M., Karabag, S. F., Simonsson, J., & Agarwal, G. (2024). Dynamics of related and unrelated digital diversification in established firms: Strategies, programs, process, and outcomes. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123300.
- 6- Bajdor, P., & Starostka-Patyk, M. (2021). Smart City: A Bibliometric Analysis of Conceptual Dimensions and Areas. *Energies*, 14(14), 4288. <https://doi.org/10.3390/EN14144288>.
- 7- Banker, R. D., Flasher, R., & Zhang, D. (2024). Strategic positioning and asymmetric cost behavior. *Asian Review of Accounting*. <https://doi.org/10.1108/ara-12-2023-0347>.
- 8- Bhat, Mehvish, Agrawal, Ankur, Barmpas, Michail V.(2024) Differentiation, Cost Leadership, or Ending Up in the Middle? A Reflection on the Viability of Porter’s Generic Strategies through a Case Study Comparison of McDonalds and Starbucks, *Athens Journal of Business & Economics – Volume 10, Issue 3, Pages 217-238*. <https://doi.org/10.30958/ajbe.10-3-3>.
- 9- Bittencourt, J. C. N., Jesus, T. C., Peixoto, J. P. J., & Costa, D. G. (2025). The Road to Intelligent Cities. *Smart Cities*, 8(3), 77. <https://doi.org/10.3390/smartcities8030077>.
- 10- Buzhymyska, K., Tsaruk, I., Biriuchenko, S., Pashchenko, O., & Svitlyshyn, I. (2024). Impact of diversification on strategic business management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series “Economics*, 11(3), 34-46.
- 11- Chang, H., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2015). An empirical study of strategic positioning and production efficiency. *Advances in Operations Research*, 2015(1), 347045.
- 12- Chief, L. K., Mukulu, E., & Karanja, K. (2025). Cost Leadership Strategy and Performance of Media Houses in Kenya. *International Journal of Strategic Management*, Vol.4, Issue 1, No.2, pp 27 – 46. <https://doi.org/10.47604/ijsm.3274>.
- 13- Dantas, R. G., Silva, Valdilene G. M., Gomes, J. V. L., Vieira, M. A. De A., Amaral, J. C. (2024). Competitiveness, Competitive Intelligence, And Strategic Positioning: An Integrated Approach For Organizational Success. *IOSR Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.9790/487x-2610111721>.
- 14- Dressler, M. (2025). SME Strategic Leadership and Grouping as Core Levers for Sustainable Transition—New Wine Typology. *Sustainability*, 17(20), 9073. <https://doi.org/10.3390/su17209073>.
- 15- Engelina, Jerly, Laulita, Nasar Buntu (2024) The Influence of Perceived Quality, Perceived Value of Cost, Brand Identification, and Brand Trust on Brand Loyalty Mediated by Customer Satisfaction in Batam City, Vol.13, No.2, p. 698-718. *Jurnal Maksipreneur | ISSN (printed) 2089-550X | ISSN (online) 2527-6638*.
- 16- Garachkovska, O., Sytnyk, O., Fayvishenko, D., Taranskiy, I., Afanasieva, O., & Prosiyanik, O. (2021). Strategic Management of Brand Positioning in the Market. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 6(1), 947–953. <https://doi.org/10.25046/AJ0601104>.
- 17- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2022). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 17(1), 198-218. available at: <https://www.emerald.com/insight/1746-8809.htm>.
- 18- Gracias, J. S., Parnell, G. S., Specking, E., Pohl, E. A., & Buchanan, R. (2023). Smart Cities—A Structured Literature Review. *Smart Cities*, 6(4), 1719-1743. <https://doi.org/10.3390/smartcities6040080>.
- 19- Gu, Q., Sing, M., Jefferies, M., & Kanjanabootra, S. (2025). Bridging the Gap between Smart Cities and Sustainability: Current Practice and Future Trends. Available at SSRN 4917173. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105799>.
- 20- Hammond, T. M. (2022). Smart cities: a review of managerial challenges and a framework for future research (pp. 361–390). Edward Elgar Publishing eBooks. <https://doi.org/10.4337/9781839105340.00029>.
- 21- Hanson, D., Backhouse, K., Leaney, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*. Cengage AU.
- 22- <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2021.1001>
- 23- <https://doi.org/10.1080/13696998.2023.2224168>.
- 24- Hussein, A. k. & Hadi, M. J. (2023). Strategic Positioning As A Major Driver For Enhancing Value-Added In Industrial Organizations: An Exploratory Study In The General Company For Soft Drinks. *International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies*, 2(2), 12–31. Retrieved from <https://scholarsdigest.org/index.php/bmes/article/view/48>.

- 25-Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27-32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>.
- 26-Kadiri, D., Pap, M., & Baletić, B. (2023). Smart Cities: London, Paris, Barcelona, Milan. *Prostor*, 31(2(66)), 236–247. [https://doi.org/10.31522/p.31.2\(66\).8](https://doi.org/10.31522/p.31.2(66).8).
- 27-Kaiser, Z. A. (2024). Smart governance for smart cities and nations. *Journal of Economy and Technology*, 2, 216-234. <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.07.003>
- 28-Kaiser, Z. A., & Deb, A. (2025). Sustainable smart city and Sustainable Development Goals (SDGs): a review. *Regional Sustainability*, 6(1), 100193. <https://doi.org/10.1016/j.regsus.2025.100193>.
- 29-Kaur, K., Buşa, I. I., & Cuc, L. D. (2024). The Science Fiction of the Past, the Reality of the Present – Smart Cities. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai*. <https://doi.org/10.24193/subbnegotia.2024.1.04>
- 30-Mathew, B. P., & Bangwal, D. (2024). People centric governance model for smart cities development: A systematic review, thematic analysis, and findings. *Research in Globalization*, 9, 100237.
- 31-Mavlutova, I., Atstaja, D., Grasis, J., Kuzmina, J., Uvarova, I., & Roga, D. (2023). Urban Transportation Concept and Sustainable Urban Mobility in Smart Cities: A Review. *Energies*, 16(8), 3585. <https://doi.org/10.3390/en16083585>.
- 32-Ngo, Quang-Huy, (2023) The role of strategic alignment between innovative culture and generic strategy in restaurant sectors: Empirical evidence from Vietnam, *Cogent Social Sciences*, 9: 2246245. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2246245>.
- 33-Noor, N. A. M., Till, B., & Hafeez, K. (2025). Differentiation Strategies in Competitive Markets. *Copyright© 2025 Eurasian Research Institute*, 184.
- 34-Ole, H. C., Sakka, E. W., & Mandagi, D. W. (2025). Perceived Quality, Brand Trust, Image, and Loyalty as Key Drivers of Fast Food Brand Equity. *Indonesian Journal of Islamic Economics and Finance*, 5(1), 99-124.
- 35-Onalaja, A. E., & Otokiti, B. O. (2021). The Role of Strategic Brand Positioning in Driving Business Growth and Competitive Advantage. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2021.2.1.835-847>.
- 36-Pandya, Sharnil, Srivastavab, Srivastavab, Jhaveric, Rutvij, Babud, M Rajasekhara, Bhattacharyae, Sweta, Reddy, Praveen Kumar (2024) Federated Learning for Smart Cities: A Comprehensive Survey, Preprint submitted to Elsevier January 27.
- 37-Pangsy-Kania, S., & Kania, K. (2024). Key Dimensions in Smart Cities' Rankings - Towards Enhancing the Quality of Life for Smart Cities' Inhabitants. *Ekonomia i Prawo.*, 23(3), 493–518. <https://doi.org/10.12775/eip.2024.025>.
- 38-Park, Sewon, Kim, Han-Kyoul, Lee, Haeng-Jun, Choi, Mankyuu, Lee, Munjae, Jakovljevic, Mihajlo (2023) Strategic management and organizational culture of medical device companies in relation to corporate performance, *Journal Of Medical Economics*, VOL. 26, NO. 1, 781–792.
- 39-Rua, Orlando Lima, Santos, Catarina (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation, *European Research on Management and Business Economics (ERMBE)*, ISSN 2444-8834, Elsevier, Amsterdam, Vol. 28, Iss. 2, pp. 1-10.
- 40-Sharma, A. & Raj, A. (2025). AN IMPACT OF BRAND POSITIONING ON CONSUMER CHOICE. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. <https://www.doi.org/10.56726/IRJMETS70329>.
- 41-Singh, D. K., Sobti, R., Jain, A., Malik, P. K., & Le, D. N. (2022). LoRa based intelligent soil and weather condition monitoring with internet of things for precision agriculture in smart cities. *IET communications*, 16(5), 604-618. <https://doi.org/10.1049/cmu2.12352>.
- 42-Smith, M. K., Chang, S., & Michalkó, G. (2024). Smart Living and Quality of Life: Domains and Indicators. *Journal of Urban and Regional Analysis*, 16(2), 181-210. <https://doi.org/10.37043/JURA.2024.16.2.1>.
- 43-Tasa, A. R. A., Fridayani, H. D., & Isnadi, Y. (2024). Implementation of the Smart City Concept in the Dimensions of Smart People, Smart Mobility, and Smart Governance for the Realization of Jakarta Smart City. *SHS Web of Conferences*, 204, 03002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420403002>.
- 44-Vasudavan, H., & Abdul Hamed, V. (2024, December). Accessibility and Components of Smart Governance Framework. In *Proceedings of the 2024 the 12th International Conference on Information Technology (ICIT)* (pp. 68-72). <https://doi.org/10.1145/3718391.3718402>.
- 45-Veloso, Á., Fonseca, F., & Ramos, R. (2024). Insights from Smart City Initiatives for Urban Sustainability and Contemporary Urbanism. *Smart Cities*, 7(6), 3188-3209. <https://doi.org/10.3390/smartcities7060124>.
- 46-Wahab, N. S. N., Seow, T. W., Radzuan, I. S. M., & Mohamed, S. (2020). *A Systematic Literature Review on The Dimensions of Smart Cities*. 498(1), 012087. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/498/1/012087>.
- 47-Walters, D. W., & Helman, D. A. (2023). Performance and Positioning. In *The Value Chain Network: Unlocking Organizational Excellence through Effective Operating Models* (pp. 121-132). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-38000-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-38000-6_6).
- 48-Zhyvko, Z., Stadnyk, M., Shehynska, A., & Zhyvko, O. (2024). Management of innovative development of enterprises in the smart economy. *Economics, Finance and Management Review*, (2 (18)), 44-50. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-2-44-50>.