



The Impact of Strategic Thinking on Service Quality in Yemeni Mobile Telecommunications Companies

Salem Ahmed Yahya Al-Arran^{1,*}, Abdulkhaleq Hadi Mohsen Tawaf¹

¹ Center of Business Administration. - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: sss307990@gmail.com

Keywords

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| 1. Strategic thinking | 2. Service quality |
| 3. Mobile phone companies | 4. Yemen |
-

Abstract:

This study aimed to examine the impact of strategic thinking on service quality in Yemeni mobile phone companies. The study adopted a descriptive, analytical, causal methodology. Data were collected via a questionnaire designed according to a seven-point Likert scale and distributed to a proportional stratified random sample of 388 administrative employees from three Yemeni telecommunications companies (Yemen Mobile, Sabafon, and Y). Structural Equation Modeling (SEM) was used for data analysis.

The results revealed a statistically significant positive impact of strategic thinking on service quality, with an effect coefficient of ($\beta = 0.76$). The results also indicated that opportunistic thinking and thinking in time were the only two dimensions that had a statistically significant impact on service quality. The study concluded with a set of practical recommendations to enhance the application of effective strategic thinking in the Yemeni telecommunications sector

أثر التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال اليمنية

سالم أحمد يحيى العران^{1*} , عبد الخالق هادي محسن طواف¹

¹ مركز إدارة الأعمال-جامعة صنعاء، صنعاء- اليمن.

*المؤلف: sss307990@gmail.com

الكلمات المفتاحية

- | | |
|------------------------|----------------|
| 1. التفكير الاستراتيجي | 2. جودة الخدمة |
| 3. شركات الهاتف النقال | 4. اليمن |

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال اليمنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم جمع البيانات عبر استبانة صممت وفق مقياس ليكرت السباعي، ووزعت على عينة طبقية عشوائية تناسبية بلغ حجمها 388 مفردة من الموظفين الإداريين في ثلاث شركات اتصالات يمنية (يمن موبايل، سبأفون، يو)، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة، حيث بلغ معامل التأثير $(\beta = 0.76)$. كما بينت النتائج أن التفكير الفرصي والتفكير في الوقت هما البعدان الوحيدان اللذان كان لهما أثر ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز تطبيق التفكير الاستراتيجي الفعال في قطاع الاتصالات اليمني.

المقدمة:

في ظل التحديات العالمية المتسارعة واشتداد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال تواجه تلك المنظمات ضغوطاً متزايدة لتطوير خدماتها ومواكبة المتغيرات المستمرة، وتبرز جودة الخدمة كعامل محوري في هذا السياق، وقد عرف كل من (Kotler and Keiler, 402; 2006) جودة الخدمة بأنها درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة، وبالتالي -ومع التحولات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم وحالات عدم اليقين- يكون أمام المنظمات تحديات جسيمة في تلبية متطلبات العملاء المستقبلية من الخدمات، والاستجابة للتحولات السريعة في البيئة الخارجية التي يرافقها تغيرات متسارعة في احتياجات العملاء، مما يستدعي تطويراً مستمراً وتحسيناً للخدمات المقدمة بما يفوق توقعاتهم.

ولمواجهة هذه التحديات يظهر التفكير الاستراتيجي كمنهجية قائمة على إدراك تعقيدات البيئة وعدم اليقين السائد؛ فهو يتجاوز ردود الفعل الآنية ليقوم على استشراف متطلبات العملاء المستقبلية ووضع رؤية شمولية تستند إلى تحليل عميق، كما تعتمد هذه المنهجية على استغلال الفرص الناشئة، ووضع الافتراضات والسيناريوهات المحتملة، والتفكير في التوقيت المناسب، وربط الدروس المستفادة من الماضي بمعطيات الحاضر لاتخاذ قرارات تحسن جودة الخدمات وتضمن البقاء لتلك المنظمات. (Adani et al., 2021)

ويعتبر قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية أحد الميادين التنافسية الحيوية التي تأثرت بشكل مباشر بالتحولات التكنولوجية والظروف السياسية الصعبة، ونظراً للأهمية التي يحظى بها هذا القطاع بوصفه

قطاعاً حيوياً ومؤثراً في الاقتصاد الوطني وحياة الأفراد، وخاصة شركات الهاتف النقال، مما يجعل أداءها وجودة خدماتها محط أنظار واهتمام متزايد، ويفرض عليها تبني منهجيات إدارية حيوية تمكنها من تحليل التعقيدات البيئية، وتحسين جودة خدماتها بما يتلاءم مع توقعات العملاء ويلبي متطلباتهم؛ لذا ركزت هذه الدراسة على استكشاف أثر التفكير الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، سعياً لتقديم رؤى عملية تسهم في معالجة التحديات القائمة.

مشكلة الدراسة:

يُمثل قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية أحد القطاعات الحيوية التي تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنه يواجه تحديات كبيرة انعكست سلباً على جودة خدماته، حيث تُظهر البيانات الرسمية تراجعاً ملحوظاً في أعداد المشتركين من 5.09 مليون في عام 2020 إلى 4.43 مليون في عام 2021 (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2021)، كما كشفت الدراسات المحلية الميدانية عن وجود قصور منهجي وفجوة واضحة بين الجودة المتوقعة والجودة المقدمة فعلياً في شركات الهاتف النقال، حيث أشارت دراسة (العنسي والنشمي، 2019) إلى أن شركات الهاتف النقال لا تولي الاهتمام الكافي لرأس مالها البشري، وهو مورد جوهري مهم للشركات، وكشفت دراسة (الواحي، 2021) عن وجود فجوة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة لدى عملاء إحدى هذه الشركات، كما وجدت دراسة (جلال، 2018) أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً ضعيفاً في تحسين أداء العاملين في الشركات، بينما أشارت دراسة (الدهمي، 2018) إلى أن مستوى

ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدراك أهمية الميزة التنافسية في إحدى الشركات كان محدوداً، وأكدت دراسة (الأديمي، 2019) على تدني مستوى الأداء في شركات الاتصالات اليمنية.

ومن جهة أخرى تؤكد الأدبيات الإدارية (رغم شحتها) على وجود أثر إيجابي للتفكير الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة في عدد من منظمات الأعمال في البيئة العربية، مثل دراسة (الشامي، 2020)، ودراسة (الساعدي، 2017)، وعلى الصعيد الدولي مثل دراسات مثل (Saadat et al., 2019) و(Shokohyar et al., 2016) التي أيدت هذه العلاقة، إلا أن الباحث لم يجد أي دراسات محلية تؤكد هذه العلاقة.

وبالإضافة إلى الفجوة في الأداء في شركات الهاتف النقال، تكمن الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تختبر هذه العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمة في السياق اليمني، وخصوصاً في قطاع الاتصالات، ومما سبق يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات) في تحسين جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال اليمنية؟

وينفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بأبعاده في شركات الهاتف النقال اليمنية؟
2. ما (واقع) مستوى جودة الخدمات المقدمة وأبعادها من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات) على جودة الخدمة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات) في شركات الهاتف النقال اليمنية.
2. تقييم مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل هذه الشركات وفقاً لأبعاد نموذج SERVQUAL المعدل (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).
3. تحديد أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات) على جودة الخدمة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لإدارات الشركات وقطاع الاتصالات، بهدف تعزيز تطبيق التفكير الاستراتيجي وتحسين مستويات جودة الخدمة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات المحلية والعربية من خلال دراسة ميدانية متعمقة تربط بين مفهوم متعدد الأبعاد للتفكير الاستراتيجي وجودة الخدمة في قطاع حيوي.
- المساهمة في فهم كيفية عمل التفكير الاستراتيجي في البيئات الصعبة، مما يسهم في

تطوير النظريات الإدارية المتعلقة بالمرونة والتكيف الاستراتيجي.

الأهمية التطبيقية:

• تزويد مديري شركات الاتصالات اليمنية بنتائج دقيقة توضح تأثير التفكير الاستراتيجي في الجودة، مما يمكنهم من توجيه الموارد والجهود التدريبية نحو المجالات الأكثر تأثيراً.

• مساعدة هذه الشركات على تطوير خططها لتعزيز جودة الخدمة، وبالتالي تحسين صورتها التنافسية وولاء عملائها.

• تزويد الجهات الرقابية (مثل وزارة الاتصالات) بأساس موضوعي لوضع معايير تشجع على تبني المنهجيات الاستراتيجية كشرط لتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

• **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على دراسة أثر التفكير الاستراتيجي (كمغيار مستقل) على جودة الخدمة (كمغيار تابع) في قطاع محدد هو شركات الهاتف النقال.

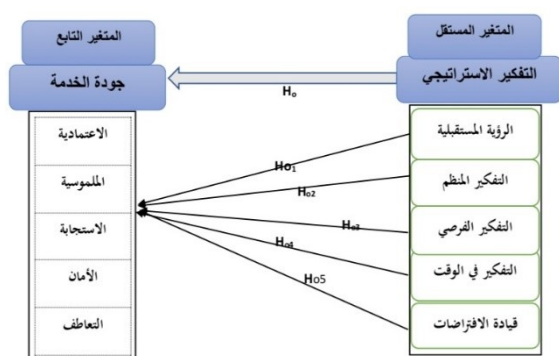
• **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المراكز الرئيسية للشركات (يمن موبائل، سبأفون، يو) الواقعة في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

• **الحدود الزمانية:** وتتمثل في الفترة الزمنية التي تم فيها جمع البيانات الميدانية للدراسة، وهي النصف الأول من العام 2025م.

• **الحدود البشرية:** استهدفت العينة الموظفين الإداريين (في المستويات العليا والوسطى

والتشغيلية) في الشركات المذكورة، ولم تشمل العملاء أو فئات أخرى.

• **المحددات:** من أبرز المحددات التي واجهت الدراسة صعوبة الوصول لبعض الشركات بسبب الظروف الاستثنائية، وكذلك الاعتماد على الإدراك الذاتي للمستجيبين في تقييم المتغيرات.



• نموذج الدراسة:

• فرضيات الدراسة:

• انبثقت عن مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرضية

الرئيسية التالية:

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

• H01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال.

• H02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير المنظم على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال.

• H03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الفردي على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال.

• H04: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير في الوقت على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال.

• Ho5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على التعريفات التالية للمفاهيم الأساسية:

التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking): عرفه كل من Tavakoli & Lawton, 2005, 159 (على أنه عملية معرفية ممكنة يجب أن تسبق القرارات والأفعال الاستراتيجية، سواء وصلت أثناء التخطيط أو عملية النشوء.

والتفكير الاستراتيجي يحصل عندما يتأمل شخص في مستقبل المؤسسة آخذاً بعين الاعتبار محيطها ومتغيرات الكفاءة، كما أن كفاءة التفكير المنتشرة والمتكاملة ممكن أن تخلق كفاءة أساسية من شأنها أن تحسن وتحافظ على الميزة التنافسية.

ويعرف التفكير الاستراتيجي إجرائياً بأنه: الدرجة التي يُدرك بها الموظفون الإداريون ممارسة شركاتهم للأبعاد الخمسة التالية، ويقاس بمتوسط استجاباتهم على مقياس ليكرت السباعي المكون من (25) فقرة موزعة على: الرؤية المستقبلية، التفكير المنظومي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات.

2- الرؤية المستقبلية (Future vision):

عرفها عبيد بأنها وصف الصورة المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها مستقبلاً لتعزيز وجودها في تقديم خدماتها ومواجهة التحديات المستقبلية للاستمرار والتطور. (عبيد: 2009: 39)

وتعرف الرؤية المستقبلية إجرائياً بأنها: وتعني القدرة على تكوين تصور مستقبلي ورؤية واضحة حول

الاحتياجات المستقبلية للعملاء من الخدمات، وإشراك جميع العاملين في الشركة في تحقيق تلك الرؤية، والتعامل مع المتغيرات البيئية في ضوءها، وبما يحقق للشركة الريادة في سوق خدمات الاتصالات.

3- التفكير المنظم (System thinking): التفكير المنظم: هو قدرة المفكر الاستراتيجي على تركيب وتكامل العناصر المختلفة، من أجل فهم وتفسير آليات التفاعل بينها للوصول للأهداف المنشودة للمنظمة، فيقوم المفكر الاستراتيجي بدراسة الأجزاء وعلاقتها بالنظام الكلي، ويقوم بتقييمها من حيث نجاحها في تحقيق الأهداف. (Bonn: 2005:339)

ويعرف التفكير المنظم إجرائياً بأنه: قدرة الإدارة العليا على النظر إلى الشركة على أنها نظام مترابط ومتناسق ومتعدد الأجزاء، وذلك من خلال فهم العلاقات التكاملية المتبادلة التي تشكل سلوك النظام، ثم تعزيز التعاون والتنسيق بين الأنظمة الفرعية المختلفة، وإيجاد حلول للمشكلات والانفتاح على البيئة الخارجية وفق تلك النظرة الشمولية.

4- التفكير الفرصي (Opportunistic Thinking):

عرفه يونس بأنه عملية تتطلب اتباع سياسة استثمار الفرص الذكية وعدم ترك أي فرصة جيدة تذهب دون الاستفادة منها. (يونس: 2008: 108)

ويعرف التفكير الفرصي إجرائياً بأنه: يتمثل في القدرة على استثمار الفرص وتحويلها إلى موارد تخدم عمل الشركة، وإمكانية تعديل الخطط الاستراتيجية تبعاً للتغيرات في بيئة سوق الاتصالات، ومحاولة الاستفادة من التهديدات والتحديات، وتحويلها إلى فرص يتم استغلالها في زيادة الموارد وتحقيق أهداف الشركة.

5- التفكير في الوقت المناسب (Thinking in time):

عرفه أبو شعبان بأنه التفكير الذي يمكن الشركة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل الحرج المقصود، من خلال التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم بالمستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير. (أبو شعبان: 2017: 19)

ويعرف التفكير في الوقت المناسب إجرائياً بأنه: يتمثل في تحديد الوقت المناسب للتفكير في التحول، أو الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى وضع جديد، وذلك من خلال السعي لتحقيق التوافق بين الإمكانات والأهداف، انطلاقاً من تجارب الماضي ومعطيات الحاضر، وصولاً إلى الوضع المستقبلي المرغوب للشركة.

6- قيادة الفرضيات (Hypothesis driving):

منهجية تعتمد على صياغة واختبار الفرضيات حول المستقبل لاتخاذ قرارات استباقية قائمة على التحليل (Nickols, 2016).

وتعرف قيادة الفرضيات إجرائياً بأنها: القدرة على التنبؤ والحدس والاستكشاف أثناء صياغة الفرضيات، واختيار البدائل المناسبة التي تتوافق مع حجم المشكلات والتحديات التي من المتوقع أن تفرضها التغيرات والأحداث المستقبلية.

7- جودة الخدمة (Quality of service):

السلمي جودة الخدمة بأنها: "الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة". (السلمي: 2001: 18)

وعرفها الشنتف بأنها: الجهود التي تقدمها المؤسسة لتلبية وإشباع رغبات عملائها، وملاءمة هذه الجهود

لإدراكات العملاء الفعلية لمستوى هذه الخدمة بما يحقق رضاهم. (الشنتف: 2015: 50)

وتعرف جودة الخدمة إجرائياً بأنها: هي الدرجة التي يُدرك بها الموظفون الإداريون تحقق أبعاد جودة الخدمة الخمسة في شركاتهم، ويقاس بمتوسط استجاباتهم على مقياس ليكرت السباعي المكون من (25) فقرة موزعة على أبعاد نموذج SERVQUAL: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف. الدراسات السابقة:

دراسة (فايع: 2021)

بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة المجتمع المكون من (88) فرداً من العاملين في المؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي وقطاعي المناهج والمشاريع لوزارة التربية والتعليم وبعض مديري المدارس الأهلية، وقد استخدم برنامج تحليل نتائج الدراسة واختيار فرضيات برنامج التحليل الإحصائي الوصفي SPSS.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين التفكير الاستراتيجي بجميع محاوره (التفكير الإبداعي، التفكير بالوقت، التفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي) على الميزة التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى تطبيق المؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي للتفكير الاستراتيجي كان متوسطاً.

دراسة (الكيم، 2017)

بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك العاملة في اليمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده (التفكير المنهجي، والرؤية المستقبلية، والتفكير المفاهيمي، والتفكير الإبداعي) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، رضا العملاء)، وتحديد أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التفكير الاستراتيجي وأبرز أهم متطلبات تطبيق التفكير الاستراتيجي في البنوك العاملة في اليمن.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارة العليا والتنفيذية في البنوك العاملة في اليمن، وتمثلت العينة في (205) موظفين، وبنسبة (50) % من مجتمع الدراسة البالغ (410).

من أهم النتائج: هناك علاقة مباشرة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية للبنوك العاملة في اليمن، وتظهر الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (في الأبعاد الفرعية) في تعزيز التنافسية، وتبين الدراسة وجود عدد من المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التفكير الاستراتيجي في البنوك العاملة في اليمن.

دراسة (الدبي: 2019) بعنوان: أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على بنك التسليف الزراعي.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بأبعادها: (سهولة الاستخدام، الأمان، السرية، سرعة الاستجابة، الاعتمادية) في تحقيق الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من العملاء

المستخدمين للخدمات المصرفية الإلكترونية في فروع بنك التسليف التعاوني والزراعي (CACBANK) في أمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (384) مفردة كعينة، وبناء على ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها واختبار الفرضيات، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً نسبياً بنسبة 78% وبمتوسط حسابي (3.88) كما أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنك كان مرتفعاً نسبياً قريباً إلى المتوسط بنسبة 75% وبمتوسط حسابي (3.76)، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: (سهولة الاستخدام، السرية، الأمان، الاستجابة، الاعتمادية) في تحقيق الميزة التنافسية لدى كاك بنك.

دراسة: (الشامي: 2020) بعنوان: تأثير التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة بالعتبة الحسينية المقدسة في إطار التراصف الاستراتيجي.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً بأبعاده (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل التوجه، تمييز النموذج)، على جودة الخدمة بوصفه متغيراً تابعاً بأبعاده (الملموسية، والموثوقية، والاستجابة، والضمان، والمجاملة)، في العتبات المقدسة من خلال التراصف الاستراتيجي كمتغير تفاعلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

مجلس إدارة، مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير قسم، مسئول شعبة).

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعناصر التفكير الاستراتيجي في أبعاد جودة الخدمة الفندقية، كما أن عناصر التفكير الاستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة لها أوساط حسابية تفوق قيمة الوسط الفرضي مما يؤثر في أهمية هذه المتغيرات للمنظمات الفندقية.

دراسة (السماوي: 2014) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي على جودة العمليات المصرفية: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف في إقليم كردستان العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى "تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة العمليات المصرفية في قطاع المصارف في إقليم كردستان/العراق" وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المصارف التجارية البالغ عددها (35) مصرفاً تجارياً، وتم اختيار (17) مصرفاً كعينة للدراسة، وشمل من هم في منصب (مدير عام، نائب مدير العام، مدير التخطيط، مدير الموارد البشرية)، وتم اختيار (85) مديراً من السبعة عشر من المصارف التجارية كوحدة معينة، تم اختيارها بطريقة عشوائية.

ولتحقيق مصداقية أكثر تم توزيع استبانة على المديرين في الإدارتين: العليا والوسطى، وشملت الاستبانة أسئلة عن التفكير الاستراتيجي (تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، تشكيل استراتيجية مرنة وتحديد نماذج على أساس التفكير الحدسي)، وأسئلة أبعاد جودة العمليات المصرفية (الاعتمادية، المصدقية والاستجابة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج

التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات، ويتمثل مجتمع الدراسة زوار العتبات المقدسة بالعراق من داخل العراق وخارجه، وقد تم جمع بيانات الدراسة من ثلاث عينات رئيسة يمثلون مجتمع البحث: العينة الاستكشافية، وعددها (1325) مستجيباً من (33) بلداً في العالم، وعينة (مقدمي الخدمة) ممثلة برؤساء الأقسام في مكان الدراسة بوصفهم القادة الميدانيين وعددهم (50) فرداً وهم عينة متغيري (التفكير الاستراتيجي والتراصف الاستراتيجي)، وعينة (المستفيدين من الخدمة) وهم الزائرون، وهم عينة متغير (جودة الخدمة)، وكان عدد أفراد العينة المستجيبة (320) فرداً من سبعة عشر بلداً في العالم. وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الزائرين باتجاه أبعاد الخدمة، ووجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين قابليات التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام ومستوى إدراك الزائرين لمستوى جودة الخدمة، كما أن التراصف الاستراتيجي ساهم في زيادة الدور الإيجابي للتفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة.

دراسة (الساعدي: 2017م) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة الفندقية، دراسة تطبيقية لفنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمة الفندقية في فنادق الدرجة الممتازة، ومدى توافر قدرات التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي الإدارة العليا بفنادق الدرجة الممتازة في بغداد، وتم اختيار أربعة فنادق لعينة البحث تضم 70 مسؤولاً بدرجة (رئيس

دراسة (Saadat et al: 2019) بعنوان:

The Effect of Managers' Strategic Thinking on Service Quality in Sports Clubs of Karaj City

تأثير التفكير الاستراتيجي للمديرين على جودة الخدمة في الأندية الرياضية في مدينة كرج الإيرانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير المفاهيمي، التفكير المنهجي المنظم، انتهاز الفرص، بعد النظر أو الرؤية المستقبلية)، على جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، المصدقية، والاستجابة، والثقة، والتعاطف) في الأندية الرياضية في مدينة كرج.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية في مدينة كرج، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، واعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمة، وأن المديرين الذين يتطلعون إلى المستقبل يحاولون إنشاء المستقبل المنشود من خلال تحديد المواقف من خلال تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وأن المديرين ذوي التفكير الاستراتيجي لديهم قدرة على فهم الموقف وتحديد الأنماط واكتشاف المشاكل والتنبؤ بالحلول المحتملة، مع مراعاة دور جودة الخدمة في رضا العملاء وولائهم، تؤدي النتيجة إلى زيادة الميزة التنافسية للأندية، كما أن التفكير الاستراتيجي للمديرين سيوفر آلية تمكن المديرين من زيادة جودة الخدمات حسب رغبة العملاء من خلال التواصل الفعال معهم والاهتمام باحتياجاتهم وتقييم رضاهم عن الخدمات.

الوصفي التحليلي، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية.

وقد توصلت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05) = (\alpha)$ ، للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، وتشكيل استراتيجية مرنة، وتحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي) على أبعاد جودة العمليات المصرفية للمصارف التجارية.

دراسة (الشريفي: 2012) بعنوان: التفكير الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمة المصرفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظتي كربلاء وبابل.

هدفت الدراسة إلى تحديد عناصر التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق الجودة في الخدمة المصرفية المقدمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظتي بابل وكربلاء، وتم اختيار عينة الدراسة وتوزيع 44 استبانة عليهم واسترجاع (40) منها، من 40 مصرفاً حكومياً وأهلياً.

من أبرز النتائج أن هناك ضعفاً وقصوراً في استخدام التقنيات الحديثة المستخدمة في المصارف وعدم توفر الدعم المادي، وحصر عناصر التفكير في الإدارة العليا في المصارف المبحوثة علماً أنها تعمل في البيئة العراقية نفسها ولكل منها أهدافها الخاصة في تقديم الخدمة المصرفية، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي كونه توجهاً مستقبلياً نحو تحقيق الجودة والعمل على تنمية القدرات الخاصة بالعاملين من أجل خدمة المجتمع.

كونه قدرة عقلية إبداعية ونقدية تهدف إلى تطوير رؤية شمولية طويلة الأجل، وربط الأبعاد الزمنية، وفهم النظم المعقدة لاتخاذ قرارات تحقق ميزة مستدامة.

أبعاد التفكير الاستراتيجي:

اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج متعدد الأبعاد للتفكير الاستراتيجي، مستنداً في ذلك إلى أدبيات (Goldman, 2005؛ Adani et al., 2021) التي

حددت أبعاداً رئيسة تشمل:

الرؤية المستقبلية: المتمثلة في قدرة الشركة على استشراف المستقبل ووضع أهداف طويلة المدى.

التفكير المنظم: والذي يقوم على تحليل المشكلات برؤية شمولية.

التفكير الفرصي: والمرتبب باكتشاف واستغلال الفرص البيئية.

التفكير في الوقت: المعني بتوقيت القرارات.

قيادة الافتراضات: التي تتطوي على وضع سيناريوهات مستقبلية.

أهداف التفكير الاستراتيجي: (Henriquez-Calvo & Díaz-Martínez, 2023)

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوقع الفرص والتحديات المستقبلية.
- دعم عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تطوير رؤية استشرافية ووضع خطط محكمة لتحويلها إلى واقع عملي.
- تحديد مجالات الابتكار في العمليات لتحسين الكفاءة التشغيلية.
- بناء ثقافة تنظيمية إبداعية تتجاوز النمط الروتيني في العمل.

دراسة (Shokohyar et al; 2016) بعنوان:

The correlation between the strategic thinking and quality of health services

الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمات الصحية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمات الصحية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مستشفى تخت جمشيد كرج في محافظة البرز في إيران، وتم اختيار عينة الدراسة البالغ عددهم 92 موظفاً بطريقة عشوائية طبقية، تم جمع البيانات من خلال "مقياس Servqual" واستبانة التفكير الاستراتيجي، تم تحليل البيانات باستخدام SPSS.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمات الصحية، بالإضافة إلى ذلك كان التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمات في المستشفى المستهدف أكثر من المتوسط، وأن زيادة التفكير الاستراتيجي ستعزز جودة الخدمات.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

شهد مفهوم التفكير الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً من كونه مرادفاً للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى إلى اعتباره عملية إدراكية شمولية مستمرة، وعرفه (Graetz, 2002) بأنه عملية لإدراك واستغلال الفرص المستقبلية، بينما ركز (Goldman, 2005) على كونه نشاطاً معرفياً جماعياً وفردياً يحدث في قمة المنظمة. في هذه الدراسة، نعتد تعريفاً شاملاً مستمداً من (Bonn, 2005; Adani et al., 2021) يؤكد على

أهمية التفكير الاستراتيجي: (Henriquez-Calvo & Díaz-Martínez, 2023)

- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في أسواق متقلبة.
- رفع مستوى جودة الخدمة وزيادة رضا العملاء وولائهم.
- تحسين كفاءة تخصيص الموارد المادية والبشرية.
- تمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتحديات البيئية الخارجية.
- تعزيز الأداء المؤسسي الشامل ودفع عجلة الابتكار.
- تحديد ومعالجة الاختناقات التشغيلية التي تؤثر على جودة الخدمة.

ثانياً: جودة الخدمة:

تُعد جودة الخدمة من أكثر المفاهيم تعقيداً في الأدبيات التسويقية والإدارية لطبيعتها غير الملموسة وذاتيتها، حيث تُعرّف بأنها "حكم يصدره العميل بالتفوق أو التفوق العام" (Zeithaml, 1988). طور (Parasuraman et al., 1988) نموذج SERVQUAL الذي يقيس الفجوة بين توقعات العميل وإدراكاته للأداء عبر خمسة أبعاد، أصبحت معياراً ذهبياً:

1. الاعتمادية: القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وثقة.
2. الملموسية: مظهر المرافق والمعدات والموظفين ووسائل الاتصال.
3. الاستجابة: الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة.
4. الأمان (الضمان): المعرفة واللياقة التي يمتلكها الموظفون لإشعار الثقة.

5. التعاطف: الرعاية والاهتمام الفردي المقدم للعملاء. في سياق المنافسة الشديدة في قطاع الاتصالات، تبرز جودة الخدمة كعامل رئيس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وولاء العملاء (Warraich et al., 2013; Asawawibul et al., 2025). أهداف جودة الخدمة: (Situmorang et al., 2025)

- تعزيز رضا العملاء: الارتقاء بمستوى رضا العملاء عبر تقديم خدمات تتوافق مع توقعاتهم أو تفوقها.
 - الاحتفاظ بالعملاء وخفض معدل التغيير: تقليل نزوح العملاء إلى المنافسين من خلال بناء علاقات مستدامة قائمة على الثقة.
 - تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: استخدام جودة الخدمة كأداة استراتيجية للتميز في سوق تنافسي.
 - تحسين الكفاءة التشغيلية: تبسيط العمليات الداخلية وتقليل التكاليف من خلال تحديد ومعالجة فجوات الخدمة.
 - بناء الولاء للعلامة التجارية: تحويل العملاء الراضين إلى عملاء دائمين وموالين للعلامة التجارية.
- أهمية جودة الخدمة: (Situmorang et al., 2025)
- التأثير المباشر على رضا العملاء وولائهم: تُعد جودة الخدمة محركاً أساسياً لرضا العملاء، والذي بدوره يعزز ولائهم.
 - بناء السمعة المؤسسية الإيجابية: تساهم التجارب الإيجابية في تعزيز سمعة الشركة وصورتها الذهنية في السوق.

- الفهم الشامل للنظام: يساعد التفكير المنظومي في فهم تداعيات القرارات في قسم ما على جودة الخدمة النهائية.

ويشير Jajja et al (2025) إلى أن التوجهات الاستراتيجية تمثل مدخلاً تنظيمياً مهماً يحفز العمليات الداخلية ويدعم قدرات توليد القيمة داخل المؤسسة، مما يجعل التفكير الاستراتيجي ركيزة أساسية في تحسين جودة الخدمات، بما يعزز من بقائها وقدراتها التنافسية.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي والتحليلي، كونه منهجاً يبحث عن حقائق ثابتة لكي يتم تعميمها على مجتمع الدراسة والمجتمعات المتماثلة، فهو الأكثر ملاءمة للدراسات في المجالات الإنسانية والاجتماعية؛ حيث يقوم بوصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحديد نوع وطبيعة الأثر بين متغيرات الدراسة، كما يقوم بتفسير الظاهرة على ضوء الأدبيات والدراسات المتاحة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تم الاعتماد عليها في صياغة الأسئلة والفرضيات، وتفسير نتائج إجابات المبحوثين في الشركات محل الدراسة.

مجتمع الدراسة: Study Population

يقصد بمجتمع الدراسة كافة المنظمات والحالات والأفراد والأشياء التي يقوم الباحث بدراستها وفقاً لأهداف الدراسة للحصول على بيانات دقيقة وواضحة حول مشكلة الدراسة. (العزاوي، 2008: 181).

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية (يمن موبايل، سبأ فون، يو، واي)، والبالغ عددهم (1915) موظفاً حسب إحصاءات الموارد البشرية للشركات وكما هو موضح في الجدول رقم (1) أدناه:

- زيادة الربحية والعائد المالي: يرتبط مستوى جودة الخدمة بشكل مباشر بالأداء المالي للشركة من خلال الاحتفاظ بالعملاء وزيادة الإيرادات.
- أساس للابتكار وتطوير الخدمات: توفر ملاحظات العملاء حول جودة الخدمة مدخلات استراتيجية لعمليات الابتكار وتطوير المنتجات.
- تعزيز ثقة العملاء وأمان الخدمة: تضمن الخدمة الموثوقة بناء ثقة العملاء، خاصة فيما يتعلق بأمن المعاملات وخصوصية البيانات.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمة:

ترى الإدارة الاستراتيجية الحديثة أن التميز في الأداء - وجودة الخدمة في صميمه - هو نتاج للثقافة والمنهجية الفكرية العليا للمنظمة. ولا يحدث تحسن جودة الخدمة بمعزل عن التوجه الاستراتيجي، بل هو نتيجة مترتبة عليه، ويلعب التفكير الاستراتيجي دور الحلقة الواسلة من خلال آليات متعددة (Wang et al., 2025; Jajja et al., 2025):

- توجيه الموارد نحو خلق القيمة: يوجه الاستثمارات نحو مبادرات تعزز الجودة مباشرة (كالبنية التحتية، أنظمة CRM الذكية) (Yoo et al., 2024).
- بناء ثقافة التميز حول العميل: يخلق بيئة تنظيمية تجعل من رضا العميل أولوية استراتيجية عليا.
- تمكين الابتكار في الخدمة: يشجع التفكير الإبداعي "خارج الصندوق" لابتكار خدمات وتجارب عملاء فريدة.
- تعزيز الاستباقية والمرونة: يمكن المنظمة من توقع تغيرات السوق والاستجابة بفعالية، وهي سمة حيوية في البيئة اليمنية (Dafri, 2023).

جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

م	المسمى الوظيفي	يمن موبايل	سبافون	يو	واي	الإجمالي
1	مدير عام تنفيذي	1	1	1	1	4
2	نائب مدير تنفيذي	3	8	6	1	18
3	مدير إدارة	14	30	15	7	52
4	رئيس قسم	60	51	50	30	176
5	مختص	465	531	420	220	1665
	إجمالي العاملين	543	621	492	259	1915
	النسبة المئوية	%28.36	%32.42	%25.69	%13.52	%100
	عينة الدراسة	91	104	82	43	320

المصدر: بيانات الموظفين العاملين حسب إفادة الموارد البشرية للشركات المدروسة.

ولتحديد الحد الأدنى المقبول لحجم العينة إحصائياً تم استخدام الصيغة الرياضية أو معادلة "ريتشارد جيجر" لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة كما يلي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

n حجم العينة

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95

وتساوي 1.96

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)^2}{1 + \frac{1}{1915} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.5)^2 - 1\right]}$$

$$n = \frac{1536.64 \times 0.25}{1 + \frac{1}{1915} [1536.64 \times 0.25 - 1]}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{1}{1915} [384.16]}$$

حجم العينة = 320.133

ملاحظة: على الرغم من أن شركة واي تشكل جزءاً من مجتمع الدراسة، إلا أنه تعذر جمع البيانات منها لظروف وإجراءات إدارية داخلية خاصة بالشركة خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية، حسب الإفادة الرسمية من قسم الموارد البشرية؛ لذلك اقتصر على عملية جمع البيانات على الشركات الثلاث المتبقية.

عينة الدراسة: Study Sample

هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الأصلي تتضمن بعض عناصر المجتمع لغرض الحصول على معلومات وبيانات عن المجتمع نفسه، تتوزع فيها خصائص المجتمع وبنفس النسب الواردة في المجتمع. (الدليمي: 2016: 87)

وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية النسبية الطباقية كون شرائح المجتمع غير متجانسة، وذلك لضمان تمثيل كافة فئات المجتمع المدروس في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في شركات الهاتف النقال بما يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي، وتقليل تحيز الباحث.

وبالتالي يكون الحجم الأصلي لعينة الدراسة هو 320، موزعة على شركات الهاتف النقال العاملة في اليمن (يمن موبايل، سبأفون، يو، واي)، حسبما هو في الجدول السابق (1)، إلا أنه تعذر جمع البيانات من شركة واي، وتم معالجة ذلك في نطاق الشركات الثلاث المتبقية كما سيتم توضيحه لاحقاً.

أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمدت الدراسة الحالية على استبانة تم تصميمها من خلال عملية منهجية بدأت بمراجعة شاملة للأدبيات والمقاييس المعيارية في المجال؛ (مثل نموذج SERVQUAL المعدل لقياس جودة الخدمة)، ثم تم تكيف الصياغة لتناسب السياق اليمني وقطاع الاتصالات، وبعد ذلك تم عرض الاستبانة على عدد من الأكاديميين والممارسين المتخصصين لمراجعتها وتحكيمها، وهذا النهج التكاملي يضمن الصلاحية السياقية للأداة، وهو ما تؤكد الدراسات المماثلة. (Syapsan, 2019؛ Warraich et al., 2013).

وقد تكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين، هما: الجزء الأول: البيانات الشخصية: أو المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين من حيث: النوع، العمر، اسم الشركة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الشركة، مع التأكيد في المقدمة على ضمان سرية المعلومات المقدمة من المستجيبين. الجزء الثاني: ويحتوي على محورين تبعاً لمتغيرات البحث، وكما يلي:

- المحور الأول: ويتعلق بعبارات المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) بعدد (25) عبارة، موزعة على أبعاده الخمسة: الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات.

- المحور الثاني: ويتعلق بعبارات المتغير التابع (جودة الخدمة) بعدد (25) عبارة، موزعة على أبعاده الخمسة: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف.
- معالجة البيانات الأولية:
- بعد جمع البيانات تم تطبيق الإجراءات التالية لضمان جودتها:

- التحقق من التماثل في الإجابات: حيث تم حساب الانحراف المعياري لإجابات كل مستجيب، للكشف عن الاستجابات غير المدققة، وتم استبعاد الاستبانات التي كان انحرافها المعياري أقل من (0.5). (Huang et al., 2015).
- الكشف عن القيم المتطرفة ومعالجتها: تم استخدام الرسم الصندوقي (BoxPlot) للكشف عن القيم الشاذة، وتم استبعاد (5) استبانات تحتوي على قيم متطرفة، لتبقى 383 استبانة صالحة للتحليل النهائي، مع الاحتفاظ بالقيم المتطرفة غير الشديدة التي تعكس تبايناً حقيقياً في البيانات، تماشياً مع أفضل الممارسات في البحوث الكمية (Alshawawreh et al., 2024).

اختبار الصدق والثبات للأداة: تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية المناسبة، وذلك وفقاً للمعايير العلمية المقبولة في البحوث المماثلة، حيث تم استخدام برنامج AMOS لإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من الصدق التقاربي والتمييزي لكل مقياس من مقاييس الدراسة (التفكير الاستراتيجي، جودة الخدمة)، وتوضح المؤشرات الإحصائية الناتجة عن هذه الاختبارات في الجدول التالي:

الجدول (2) المؤشرات الإحصائية الناتجة عن اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	متوسط التباين المستخرج AVE	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة CR
التفكير الاستراتيجي					
		22		0.921	0.875
	الرؤية المستقبلية	5	0.635	0.891	0.896
	التفكير المنظم	4	0.577	0.824	0.845
	التفكير الفرصي	4	0.676	0.752	0.893
	التفكير في الوقت	5	0.634	0.888	0.896
	قيادة الافتراضات	4	0.583	0.789	0.847
جودة الخدمة					
		21		0.928	0.878
	الاعتمادية	4	0.682	0.907	0.895
	الملموسية	3	0.620	0.595	0.829
	الاستجابة	4	0.638	0.897	0.876
	الأمان	5	0.640	0.894	0.899
	التعاطف	5	0.623	0.899	0.892

بالنظر الى المؤشرات الواردة في الجدول (2) أعلاه، يمكن تفصيل النتائج وفقاً لما يلي:

1- الصدق التقاربي: تم تقييم الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة عبر:

- الأحمال العاملية المعيارية: حيث تم استبعاد الفقرات التي كانت أحمالها أقل من 0.50 لتحسين نموذج القياس، لتبقى عدد الفقرات كما هو موضح في الجدول (2).

- متوسط التباين المستخرج: حيث تجاوزت قيم الـ AVE لجميع الأبعاد الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يشير إلى قدرة جيدة للبناء الكامن على تفسير التباين في فقراته. (Hair et al., 2019).

- الموثوقية المركبة (CR): تجاوزت جميع قيم الـ CR الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على اتساق داخلي ممتاز للمقاييس.

2- الصدق التمييزي: تم التحقق منه باستخدام معيارين:

- معيار فورنل ولارك: حيث كانت قيمة الجذر التربيعي لـ AVE لكل بُعد أكبر من جميع معاملات الارتباط بين ذلك البعد والأبعاد الأخرى في نفس المقياس.

- مؤشر (HTMT): كانت جميع قيم HTMT أقل من (0.85) وهي ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد تميز الأبعاد عن بعضها البعض. (Henseler et al., 2015).

3- ثبات الأداة:

تم قياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة باستخدام:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): وبالعودة إلى الجدول رقم (2) نجد أن جميع قيم ألفا لكل مقياس وأبعاده الفرعية قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، حيث تراوحت بين 0.75

مقارنة بأساليب الانحدار التقليدية. (Tajeddini et al., 2023؛ Kim et al., 2024).

مقياس الحكم على نتائج الدراسة وتفسيرها:
اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت السباعي لتوفير تدرج أدق في القياس وتقليل تحيز الاستجابة المركزية (Alshawawreh et al., 2024). تم احتساب الأهمية النسبية لكل استجابة لتحويل الدرجات الرقمية إلى نسب مئوية لتسهيل التفسير والمقارنة (Hair et al., 2022؛ Ringle & Sarstedt, 2016)، وكما هو موضح في الجدول (3) أدناه:

جدول رقم (3) مقياس أداة الدراسة (مقياس ليكرت السباعي)

طول الفئة	الدرجة	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	مستوى التحقق
[1.86 - 1]	1	0% - 14.33%	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
[2.72 - 1.86]	2	14.33% - 28.67%	غير موافق	ضعيف
[3.58 - 2.72]	3	28.67% - 43%	غير موافق إلى حد ما	ضعيف نوعاً ما
[4.44 - 3.58]	4	43% - 57.33%	محايد	متوسط
[5.30 - 4.44]	5	57.33% - 71.67%	موافق إلى حد ما	مرتفع نوعاً ما
[6.16 - 5.30]	6	71.67% - 86%	موافق	مرتفع
[7.00 - 6.16]	7	86% - 100%	موافق بشدة	مرتفع جدا

تمثيلية العينة وإمكانية تعميم النتائج على قطاع الاتصالات اليمني.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي): تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتقييمهم لمستوى ممارسة كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)، كما يلي:

و0.95، مما يدل على موثوقية عالية (Malhotra, 2010).

- الموثوقية المركبة (CR): كذلك يتضح من الجدول (2) أن جميع قيم CR كانت أعلى من 0.80، مما يؤكد ثبات المقاييس.

التحليل الإحصائي:

تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS نظراً لقدرتها على اختبار نماذج متعددة المتغيرات والمعقدة في وقت واحد، ومعالجة الأخطاء القياسية، وتقديم تقديرات أكثر دقة للعلاقات السببية

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الخصائص الديموغرافية للعينة:

كشف التحليل الديموغرافي عن أن غالبية أفراد العينة (87.5%) من الذكور، مع تركيز أعمارهم في الفئة 40-50 سنة (56.4%)، وأظهرت النتائج مؤهلاً علمياً مرتفعاً (95.3% يحملون مؤهلاً جامعياً فأعلى) وخبرة طويلة (53.5% لديهم خبرة 15 سنة فأكثر)، كما أن التوزيع على الشركات الثلاث كان متقارباً، مما يعزز

التحليل الوصفي للمتغير المستقل وفق بُعد الرؤية المستقبلية:

جدول رقم (4) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة الرؤية المستقبلية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	تمتلك الشركة رؤية مستقبلية واضحة تحدد الوضع الذي تريد الوصول إليه.	5.50	1.314	74.93	مرتفع	3
2	تشرك إدارة الشركة جميع عاملها في تحقيق رؤيتها.	4.94	1.474	65.67	مرتفع إلى حد ما	5
3	تتعامل الشركة مع المتغيرات البيئية في ضوء رؤيتها المستقبلية.	5.30	1.231	71.71	مرتفع	4
4	تسعى الشركة أن تكون رائدة في تقديم خدمة الاتصالات في اليمن.	6.04	1.092	83.94	مرتفع	1
5	تحرص إدارة الشركة على توحيد كافة الجهود لتحقيق أهدافها المستقبلية.	5.64	1.142	77.33	مرتفع	2
	الرؤية المستقبلية	5.4830	1.04911	74.72	مرتفع	

الشركة جميع عاملها في تحقيق رؤيتها)، بمتوسط حسابي (4.94)، وأهمية نسبية 65.67%، وتشير إلى قصور في إشراك العاملين في تحقيق الرؤية، نتيجة ضعف في التفاعل الداخلي وأساليب الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وباختصار يظهر التوجه المستقبلي واضحاً، مع طموح قيادة السوق، لكن هناك ضعف في إشراك العاملين.

التحليل الوصفي للمتغير المستقل وفق بُعد التفكير المنظم:

تشير نتائج الجدول السابق (4) إلى أن مستوى ممارسة بُعد الرؤية المستقبلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث سجل هذا البعد متوسطاً قدره (5.48) وأهمية نسبية (74.72%)، وهو الأعلى بين أبعاد التفكير الاستراتيجي، كما حققت الفقرة الرابعة التي تنص على: (تسعى الشركة أن تكون رائدة في تقديم خدمة الاتصالات في اليمن)، أعلى قيمة بمتوسط حسابي (6.04)، وأهمية نسبية بلغ 83.94%، وانحراف معياري 1.092 يدل على اتفاق واسع بين أفراد العينة، أما أدنى فقرة فهي الثانية التي تنص على: (تشرك إدارة

جدول رقم (5) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة التفكير المنظم.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	يتم إنجاز أعمال الشركة بالتنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية والإدارات والأقسام المختلفة بشكل تكاملي.	5.57	1.102	76.24	مرتفع	1
2	تقوم الشركة بوضع حلول شاملة لأي مشكلة تواجهها بدلاً من الحلول الجزئية.	4.99	1.347	66.45	مرتفع إلى حد ما	4

3	تقوم الشركة بتعديل الخطط والسياسات المستخدمة لتتلاءم مع الأحداث والتغيرات في البيئة الخارجية.	5.25	1.155	70.84	مرتفع إلى حد ما	2
4	تهتم الشركة بتطوير قدرات الأفراد لحل المشكلات التي تواجههم.	5.00	1.483	66.67	مرتفع إلى حد ما	3
التفكير المنظم		5.2030	1.02954	70.05	مرتفع إلى حد ما	

تُظهر نتائج الجدول السابق (5) أن التفكير المنظم يُمارس بمستوى جيد، بمتوسط حسابي بلغ (5.20)، وبأهمية نسبية 70.05%، كما حصلت الفقرة الثانية التي تنص على: (يتم إنجاز أعمال الشركة بالتنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية والإدارات والأقسام المختلفة بشكل تكاملي) على أعلى قيمة بمتوسط حسابي (5.57)، وأهمية نسبية 76.24%، ما يعكس مستوى جيداً من التنسيق الإداري داخل الشركات، أما أدنى قيمة حصلت عليها الفقرة الثالثة التي تنص على: (تقوم

الشركة بوضع حلول شاملة لأي مشكلة تواجهها بدلاً من الحلول الجزئية)، بمتوسط حسابي (4.99)، وأهمية نسبية 71.2%، ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في معالجة المشكلات بطريقة شاملة، وباختصار فالبنية التنظيمية جيدة، لكن هناك قصور في معالجة المشكلات بشكل شمولي.

التحليل الوصفي للمتغير المستقل وفق بُعد التفكير الفرصي:

جدول رقم (6) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة التفكير الفرصي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	تعمل الشركة على تحديد أي فرصة يمكن أن تحقق لها النجاح.	5.47	1.162	74.54	مرتفع	1
2	تمتلك الشركة القدرة على اقتناص الفرص المتاحة في سوق خدمات الاتصالات.	5.40	1.200	73.37	مرتفع	2
3	تبدع الشركة في استثمار الفرص المتاحة لزيادة إيراداتها وتحقيق أهدافها.	5.28	1.282	71.41	مرتفع إلى حد ما	3
4	تمتلك الشركة القدرة على مواجهة التهديدات، وتحويلها إلى فرص تقوم باستثمارها.	5.18	1.247	69.63	مرتفع إلى حد ما	4
التفكير الفرصي		5.3342	1.05955	72.24	مرتفع	

تُظهر النتائج للجدول السابق رقم (6) أن التفكير الفرصي يُمارس بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.33) بأهمية نسبية 72.24%، وهو ما يعكس اهتمام الشركات النسبي بمتابعة الفرص السوقية المحتملة، كما بينت النتائج أن أعلى قيمة لمستوى تطبيق التفكير الفرصي حصلت عليها الفقرة الأولى التي تنص على: (تعمل الشركة على تحديد أي فرصة يمكن أن

تحقق لها النجاح)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.47)، وبأهمية نسبية بلغ 74.54%، وانحراف معياري (1.162)، ما يشير إلى وجود وعي استراتيجي داخل الشركة في تتبع وتحليل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، أما أدنى قيمة فكانت للفقرة الرابعة التي تنص على: (تمتلك الشركة القدرة على مواجهة التهديدات، وتحويلها إلى فرص تقوم باستثمارها)، بمتوسط حسابي

التحليل الوصفي للمتغير المستقل وفق بُعد التفكير في الوقت:

(5.18)، وأهمية نسبية 69.63%، ما يدل على وجود قصور نسبي في التعامل مع التهديدات وتوظيفها كفرص، وباختصار هناك وعي برصد الفرص، لكن القدرة على تحويل التهديدات إلى فرص تحتاج تعزيزاً.

جدول رقم (7) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة التفكير في الوقت.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	تستفيد الشركة من تجارب الماضي ومعطيات الحاضر عندما تفكر في الانتقال إلى الوضع المستقبلي المرغوب.	5.32	1.193	72.06	مرتفع	3
2	تضع الشركة جدولاً زمنياً لتحقيق الأهداف المستقبلية في حدود إمكانياتها المتاحة.	5.36	1.157	72.58	مرتفع	2
3	تمتلك الشركة القدرة على التفكير السريع في الوقت المناسب للتعامل مع الظروف المفاجئة.	5.23	1.243	70.54	مرتفع إلى حد ما	5
4	تصيف الشركة استراتيجيتها وفقاً لمتطلبات المستقبل.	5.37	1.201	72.76	مرتفع	1
5	تضع الشركة استراتيجية ملائمة للانتقال من واقعها التنافسي الحالي إلى واقع جديد يحقق أهدافها التنافسية المستقبلية.	5.31	1.249	71.85	مرتفع	4
التفكير في الوقت		5.3175	1.00516	71.96	مرتفع	

الثالثة التي تنص على: (تمتلك الشركة القدرة على التفكير السريع في الوقت المناسب للتعامل مع الظروف المفاجئة)، بمتوسط حسابي (5.23)، وأهمية نسبية 70.54%، ويشير ذلك إلى أن القدرة على التفكير السريع في مواجهة الظروف الطارئة ما تزال متوسطة، وبشكل عام هناك وعي جيد بالتخطيط الزمني، لكن الاستجابة للطوارئ تحتاج تحسين.

يتضح من نتائج الجدول السابق (7) أن بُعد التفكير في الوقت يُمارس بدرجة ملحوظة، حيث حقق متوسطاً (5.317)، وبأهمية نسبية (71.96%)، أما الفقرات 4 والرابعة هي أعلى قيمة، التي تنص على: (تصيف الشركة استراتيجيتها وفقاً لمتطلبات المستقبل)، بمتوسط حسابي (5.37)، وأهمية نسبية 72.76%، ما يدل على عالٍ بأهمية الدمج بين الماضي والحاضر لتشكيل المستقبل، أما أدنى قيمة فقد حصلت عليها الفقرة

التحليل الوصفي للمتغير المستقل وفق بُعد قيادة الافتراضات:

جدول رقم (8) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة قيادة الافتراضات.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	تسمح الشركة للعاملين بالتجربة والاستكشاف لتوليد أفكار إبداعية عند صياغة الاستراتيجية.	4.74	1.395	62.40	مرتفع إلى حد ما	4
2	لدى العاملين حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج المحتملة لاستراتيجية الشركة.	5.33	1.201	72.15	مرتفع	1
3	تقوم الشركة بوضع العديد من الفرضيات أو السيناريوهات التي تستجيب للمواقف والظروف المستقبلية التي تواجهها.	5.02	1.247	66.93	مرتفع إلى حد ما	2
4	تقوم الشركة باختبار الفرضيات لاختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع حجم المشكلات المتوقع حدوثها.	4.89	1.246	64.75	مرتفع إلى حد ما	3
	قيادة الافتراضات	4.9935	1.03740	66.56	مرتفع إلى حد ما	

لتوليد أفكار إبداعية عند صياغة الاستراتيجية)، بمتوسط حسابي (4.74)، وبأهمية نسبية 62.40%، مما يشير إلى الاعتماد على الحدس أكثر من التجربة والاستكشاف، وعليه فالبعد هذا هو الأضعف، حيث يغيب نهج السيناريوهات والفرضيات المستقبلية المنهجية.

التحليل الوصفي الكلي للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) وفق الأبعاد مجتمعة:

يُظهر الجدول الآتي النتيجة الكلية لمستوى ممارسة وتطبيق المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) من خلال الأبعاد الخمسة للمتغير، وكما يلي:

يتضح من الجدول السابق (8) أن بُعد قيادة الافتراضات سجل أدنى المتوسطات (4.99)، وبأهمية نسبية 66.56%، ما يعكس ضعفاً نسبياً في تبني الشركات لنهج السيناريوهات والفرضيات المستقبلية، أما أعلى قيمة فحققتها الفقرة الثانية التي تنص على: (لدى العاملين حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج المحتملة لاستراتيجية الشركة)، بمتوسط حسابي (5.33)، ونسبة 72.15%، وحيث تشير الفقرة إلى امتلاك العاملين قدرات جيدة على التنبؤ بالنتائج المحتملة، أما أدنى قيمة فلفقرة الأولى التي تنص على (تسمح الشركة للعاملين بالتجربة والاستكشاف

جدول رقم (9) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التحقق	الترتيب
1	الرؤية المستقبلية	5.4830	1.04911	74.72	مرتفع	1
2	التفكير المنظم	5.2030	1.02954	70.05	مرتفع نوعاً ما	4
3	التفكير الفرصي	5.3342	1.05955	72.24	مرتفع	2
4	التفكير في الوقت	5.3175	1.00516	71.96	مرتفع	3
5	قيادة الافتراضات	4.9935	1.03740	66.56	مرتفع نوعاً ما	5
	التفكير الاستراتيجي	5.2662	0.90528	71.10	مرتفع نوعاً ما	

شركات الهاتف النقال اليمنية، لكن لا يزال بحاجة إلى تعميق في بعض أبعاده مثل قيادة الافتراضات.

ومن خلال التحليل الوصفي للمتغير المستقل وأبعاده تمت الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، كما أن الهدف الأول من أهداف الدراسة والمتعلق بالتعرف على مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل القيادات الدارية في شركات الهاتف النقال قد تحقق.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Adani: 2021)، بمستوى تطبيق مرتفع في الدراستين.

2- التحليل الوصفي للمتغير التابع (جودة الخدمة): تم وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتقييمهم لمستوى ممارسة كل بُعد من أبعاد المتغير التابع (جودة الخدمة)، وكما يلي:

التحليل الوصفي للمتغير التابع وفق بُعد الاعتمادية:

جدول رقم (10) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة الاعتمادية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	تعزز الخدمات التي تقدمها الشركة من ثقة عملائها.	5.78	0.976	79.63	مرتفع	2
2	تقدم الشركة خدماتها بنفس المستوى الذي وعدت به عملاءها.	5.67	1.049	77.85	مرتفع	3
3	تهتم الشركة بحل مشكلات العملاء، والإجابة عن كافة استفساراتهم.	5.90	1.026	81.68	مرتفع	1
4	تقدم الشركة خدماتها بدقة عالية في كل مرة.	5.60	1.135	76.59	مرتفع	4
الاعتمادية		5.7363	0.91022	78.94	مرتفع	

فالرابعة التي تنص على: (تهتم الشركة بحل مشكلات العملاء، والإجابة عن كافة استفساراتهم)، هي الأعلى بمتوسط حسابي (5.90)، وبأهمية نسبية 81.68%، ما يعكس أولوية الشركات في معالجة الشكاوى، وجاءت الفقرة الخامسة، وهي: (تقدم الشركة خدماتها بدقة عالية

أظهرت نتائج الجدول (9) أن المتوسط العام لأبعاد التفكير الاستراتيجي بلغ (5.27 من 7) بأهمية نسبية (71.10%)، وهو ما يعكس مستوى "مرتفع نوعاً ما" من ممارسة التفكير الاستراتيجي داخل شركات الهاتف النقال اليمنية، وقد تميز بُعد الرؤية المستقبلية بأعلى متوسط (5.48) وأهمية نسبية (74.72%)، مما يدل على أن الشركات تمتلك توجهًا مستقبليًا واضحًا، كما جاءت أبعاد التفكير الفرصي والتفكير في الوقت بمستوى مرتفع نسبياً، في حين سجل بعد قيادة الافتراضات أدنى القيم (4.99)، مما يشير إلى ضعف نسبي في استخدام الشركات لأساليب الاستشراف ووضع الفرضيات الاستراتيجية، وهو ما قد يمثل فجوة في التفكير التنبؤي. تشير هذه النتائج إلى أن الشركات تمتلك توجهًا استراتيجيًا جيدًا لكنها بحاجة لتعزيز مهارات التفكير التنبؤي وصياغة السيناريوهات، كما يُظهر الجدول أن التفكير الاستراتيجي حاضر بشكل متوسط إلى مرتفع في

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن مستوى ممارسة بُعد الاعتمادية جاء بدرجة مرتفعة، حيث حقق هذا البعد متوسطاً مرتفعاً بلغ (5.736)، وبأهمية نسبية بلغت 78.94%، وهو ما يعكس قدرة شركات الهاتف النقال على تنفيذ الخدمة الموعد بها بدقة وموثوقية، أما الفقرات

في كل مرة)، في المرتبة الأخيرة من حيث الاستجابة، بمتوسط (5.60)، وانحراف معياري 1.135، وبأهمية نسبية 76.59%، وذلك يكشف تذبذباً نسبياً في تقديم الخدمات بدقة متكررة، وبشكل عام فالالتزام بالوعود قوي، لكن الدقة المتكررة تحتاج تحسيناً.

التحليل الوصفي للمتغير التابع وفق بُعد الملموسية:

جدول رقم (11) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة الملموسية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	يتوفر لدى الشركة مباني وأماكن ملائمة لتقديم الخدمة.	5.56	1.334	76.07	مرتفع	2
2	يتناسب التصميم والتنظيم الداخلي للشركة مع الخدمة المقدمة للعملاء.	5.54	1.199	75.72	مرتفع	3
3	تقع الشركة وفروعها في أماكن راقية ونظيفة.	5.78	1.108	79.72	مرتفع	1
	الملموسية	5.6301	1.03816	77.17	مرتفع	

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن الملموسية تُمارس بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.63)، وأهمية نسبية 77.17%، ما يشير إلى اهتمام الشركات بتحسين الجانب المادي والمرئي من الخدمة كدليل حسي ملموس على جودة الخدمات، ويظهر أن أعلى تطبيق لبعد الملموسية تمثل في الفقرة الرابعة، وهي (تقع الشركة وفروعها في أماكن راقية ونظيفة)، بمتوسط حسابي (5.78)، وأهمية نسبية 79.72%، ما يؤكد الاهتمام بالمظهر كدليل ملموس على جودة الخدمات التي تقدمها الشركات.

أما أدنى فقرة من حيث الاستجابة فهي الفقرة الثانية (يتناسب التصميم والتنظيم الداخلي للشركة مع الخدمة المقدمة للعملاء)، بمتوسط حسابي (5.54)، وأهمية نسبية 75.72%، بما يعني عدم الاهتمام بالتصميم والتنظيم الداخلي للشركة، وباختصار فإن الاهتمام بالمظهر الخارجي جيد، لكن الجوانب المادية الداخلية تحتاج تطويراً.

التحليل الوصفي للمتغير التابع وفق بُعد الاستجابة:

جدول رقم (12) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة الاستجابة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	تقدم الشركة خدماتها في الوقت المناسب للعملاء.	5.66	0.992	77.63	مرتفع	3
2	تهتم الشركة بشكاوى عملائها وتسعى إلى حلها.	5.90	0.934	81.64	مرتفع	1
3	تلتزم الشركة بإبلاغ العملاء بأي تأخير أو تغييرات في المواعيد المحددة لتقديم الخدمة في أقرب وقت ممكن.	5.54	1.125	75.63	مرتفع	4
4	تحرص الشركة على فهم احتياجات العملاء.	5.77	0.964	79.42	مرتفع	2
	الاستجابة	5.7148	0.84715	78.58	مرتفع	

تفيد نتائج الجدول (12) أن مستوى ممارسة بُعد الاستجابة جاء بدرجة مرتفعة، حيث حقق متوسطاً حسابياً (5.7)، وأهمية نسبية (78.58%)، مما يعكس قدرة الشركات على التعامل بسرعة وكفاءة مع استفسارات العملاء وشكاواهم، أما أعلى قيمة لمستوى ممارسة بُعد الاستجابة فقد حصلت عليها الفقرة الثانية التي تنص على: (تهتم الشركة بشكاوى عملائها وتسعى إلى حلها)، حيث بلغ المتوسط 5.90، والوزن النسبي 81.64%، وهو ما يؤكد أن الاستجابة للشكاوى تحظى

باهتمام كبير لدى الشركات، أما أدنى الفقرات تطبيقاً فكانت الفقرة الثالثة التي تنص على: (تلتزم الشركة بإبلاغ العملاء بأي تأخير أو تغييرات في المواعيد المحددة)، بمتوسط 5.54، وزن النسبي 75.63%، ما يعني أن هناك قصوراً لدى الشركات في التواصل الوتقي عند تأخير الخدمة، أي: إن سرعة الاستجابة للشكاوى جيدة، لكن التواصل الوقائي مع العملاء ضعيف. التحليل الوصفي للمتغير التابع وفق بُعد الأمان:

جدول رقم (13) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة الأمان.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	تحرص الشركة على تعزيز الثقة والأمان لدى عملائها في خدماتها.	5.76	1.018	79.33	مرتفع	4
2	تحرص الشركة على إشاعة الأمن في نفوس عملائها وتجنبهم أي مخاطر.	5.69	1.030	78.24	مرتفع	5
3	تحافظ الشركة على سرية البيانات الخاصة بعملائها.	6.14	0.941	85.68	مرتفع	1
4	تلتزم الشركة بالعروض والخدمات التي تعلن عنها للعملاء.	6.12	0.915	85.29	مرتفع	2
5	تقوم الشركة بمعالجة أي اختلالات أو أخطاء عند تقديم الخدمة.	6.00	0.917	83.29	مرتفع	3
الأمان		5.9420	0.80878	82.37	مرتفع	

أوضحت النتائج في الجدول السابق (13) أن الأمان يُمارس بدرجة مرتفعة، حيث سجل هذا البعد أعلى القيم بمتوسط (5.94)، وأهمية نسبية (82.37%)، مما يدل على الاهتمام الكبير بحماية بيانات العملاء وتوفير خدمات آمنة، كما أوضحت النتائج أن أعلى الفقرات تحقيقاً لبعد الأمان هي الفقرة الثالثة التي تنص على: (تحافظ الشركة على سرية البيانات الخاصة بعملائها)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (6.14)، والوزن النسبي 85.68%، وذلك يعكس الثقة العالية لدى العملاء في أن الشركات تحافظ على سرية بياناتهم، أما أدنى فقرة فهي الثانية التي تنص

على: (تحرص الشركة على إشاعة الأمن في نفوس عملائها وتجنبهم أي مخاطر)، بمتوسط=5.69، وأهمية نسبية= 78.24%، أي: أن الحماية الفنية للبيانات قوية، لكن الطمأنة النفسية للعملاء تحتاج تعزيزاً.

التحليل الوصفي للمتغير التابع وفق بُعد التعاطف:

جدول رقم (14) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة التعاطف.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	يبادر موظفو الشركة لتلبية احتياجات العملاء وإشباع رغباتهم.	5.87	0.894	81.16	مرتفع	5
2	يحرص موظفو الشركة على إبداء روح الصداقة والاهتمام بالعملاء، وإشعارهم بأهميتهم.	5.92	0.890	82.07	مرتفع	3
3	تتعامل الشركة مع العملاء بلطف وعناية فائقة.	5.99	0.928	83.12	مرتفع	2
4	تحرص الشركة على أن تكون أوقات الدوام ملائمة للعملاء.	6.02	0.905	83.64	مرتفع	1
5	تهتم الشركة بدرجة كبيرة بشكاوى ومقترحات العملاء.	5.91	0.960	81.90	مرتفع	4
التعاطف		5.9426	0.77341	82.38	مرتفع	

يكشف قصورا نسبياً في تلبية احتياجات العملاء، وبشكل عام ومن خلال تحليل أبعاد جودة الخدمة يتضح أن شركات الهاتف النقال في اليمن تُبدي أداءً جيداً في الجوانب الوجدانية وأمن بيانات العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالجوانب العملية والوظيفية (مثل الاعتمادية والاستجابة)، لكنها لا تزال بحاجة لتعزيز الجوانب المادية الملموسة والمرئية (مثل الملموسية)، لضمان تقديم تجربة شاملة ومتوازنة تبني ولاء العملاء.

التحليل الوصفي الكلي للمتغير التابع (جودة الخدمة) وفق الأبعاد مجتمعة:

يُظهر الجدول الآتي النتيجة الكلية لمستوى ممارسة وتطبيق المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) من خلال الأبعاد الخمسة للمتغير، وكما يلي:

أظهرت البيانات في الجدول (14) السابق أن بُعد التعاطف حصل على درجة مرتفعة، حيث حقق متوسطاً حسابياً (5.94)، وبأهمية نسبية 82.38%، وهو ما يدل على أن الشركات وصلت إلى مستوى عالٍ في إظهار الاهتمام الفردي بالعميل وفهم احتياجاته الخاصة، كما تشير النتائج إلى أن أعلى تطبيق لبعد التعاطف كان من خلال الفقرة الرابعة التي تنص على: (تحرص الشركة على أن تكون أوقات الدوام ملائمة للعملاء)، وذلك بمتوسط حسابي (6.02)، وبأهمية نسبية 83.64%، ما يعكس تحسن هيكل تنظيمي لدى الشركات أكثر من الجانب السلوكي، وجاءت الفقرة الأولى وهي: (يبادر موظفو الشركة لتلبية احتياجات العملاء وإشباع رغباتهم)، في المرتبة الأخيرة من حيث الاستجابة، بمتوسط (5.87)، وبأهمية نسبية 81.16%، وذلك

جدول رقم (15) نتائج عرض وتحليل مستوى ممارسة المتغير التابع (جودة الخدمة)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى التحقق	الترتيب
1	الاعتمادية	5.7363	0.91022	78.94	مرتفع	2
2	الملموسية	5.6301	1.03816	77.17	مرتفع	4
3	الاستجابة	5.7148	0.84715	78.58	مرتفع	3
4	الأمان	5.9420	0.80878	82.37	مرتفع	1

5	التعاطف	5.9426	0.77341	82.38	مرتفع	1
	جودة الخدمة	5.7932	0.75582	79.89	مرتفع	

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه رقم (15) أن المتوسط العام لجودة الخدمة بلغ (5.79) بأهمية نسبية (79.89%)، وهو ما يشير إلى مستوى "مرتفع" في تقدير العملاء الداخليين لجودة الخدمات المقدمة، ويؤكد رضا الموظفين عن مستوى الجودة المقدمة، وقد تميز بعدي الأمان والتعاطف بأعلى متوسط (5.94)، وأهمية نسبية (82.3%)، ما يعكس التزام الشركات بحماية بيانات العملاء وسلامتهم، والاهتمام بالجوانب الإنسانية والتفاعلية في تقديم الخدمة، كما جاء بعد الاعتمادية في المرتبة الثانية، تليها الاستجابة في المرتبة الثالثة، مما يدل على التزام الشركات بالوفاء بوعودها والاستجابة الفعالة لشكاوى واستفسارات العملاء.

أما البعد الأقل من حيث المتوسط فهو الملموسية (5.63)، وبأهمية نسبية (77.17%)، لكنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى وجود هامش يمكن تحسينه في الجوانب المادية والأجهزة والمعدات. تعكس هذه النتائج اهتمام الشركات بالجوانب التقنية والأمنية والإنسانية في تقديم الخدمة، لكنها بحاجة لتعزيز الجوانب المادية، وتحديث الأجهزة والمعدات.

ومن خلال التحليل الوصفي للمتغير التابع (جودة الخدمة) تمت الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة؛ ويعتبر أن الهدف الثاني للدراسة المتعلق بمعرفة مدى تطبيق معايير جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال قد تحقق. ومن خلال النتائج التي توصلت إليها عن مستوى تطبيق معايير جودة الخدمة، نجد أن الدراسة الحالية تتفق مع عدد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة (عبدالحسين:

2019) التي أظهرت أن مستوى جودة الخدمة في شركة آسيا سيل للاتصالات كان مرتفعاً. كما اتفقت مع دراسة الساعدي (2017) التي أشارت إلى أهمية أبعاد الجودة في الفنادق، ودراسة (Shokohyar et al. 2016) التي وجدت أن جودة الخدمات الصحية كانت فوق المتوسط. أما الاختلاف: فالدراسة الحالية أظهرت تفوق الأبعاد غير الملموسة (مثل الأمان والتعاطف) على البعد المادي (الملموسية)، مما قد يعكس أولوية العملاء في البيئات المضطربة للجوانب الأمنية والعاطفية على الجوانب المادية. اختبار الفرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS، متبعاً النهج ذي الخطوتين الموصى به (Anderson & Gerbing, 1988)، حيث تم أولاً تقييم نموذج القياس، ثم نموذج البناء، وكما يلي:

1- ملاءمة النموذج الهيكلي:

أظهر النموذج الهيكلي الكامل ملاءمة جيدة للبيانات، حيث تجاوزت جميع مؤشرات الملاءمة الحدود المقبولة في الأدبيات: $\chi^2/df = 2.81$ (>3 ممتاز)، $CFI = 0.96$ (>0.95 ممتاز)، $TLI = 0.95$ (>0.95 ممتاز)، $RMSEA = 0.068$ (>0.08 جيد)، وهذه النتائج تشير إلى أن النموذج المقترح يمثل بشكل مناسب العلاقات بين المتغيرات في البيانات (Hair et al., 2019؛ Kline, 2016).

التفكير في الوقت	0.244	4.091
قيادة الافتراضات	0.423	2.365

وأن حجم العينة مناسب للغاية، حيث إن قيمة معامل كاي-مير-أولكين (KMO) بلغت (0.966)، وهي قيمة عالية جداً تصنف ضمن المستوى الممتاز وفقاً للمعايير الإحصائية، وكما هو موضح في الجدول (18) أدناه:

الجدول (18) نتائج اختبار كفاية العينة KMO واختبار كروية بارليت

معامل درجة كفاية العينة	0.966
مربع كاي	21624.588
درجة الحرية	2080
الدالة	0.000

بالإضافة إلى أن الأخطاء تتوزع بصورة عشوائية وغير مترابطة، حيث بلغت قيمة إحصاء داربين-واتسون 1.927 لنموذج الانحدار، هذه القيمة قريبة جداً من القيمة المثالية (2) وتقع بشكل مريح ضمن النطاق المقبول (1.5 إلى 2.5)، وكما هو موضح في الجدول (19):

الجدول (19) نتائج اختبار داربين-واتسون لاستقلالية الأخطاء

قيمة (Durbin-Watson)	Model
1.927	1

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة: والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية). لاختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية تم استخدام أساليب الإحصاء

2- نتائج الاختبارات القبلية:

تم إجراء سلسلة من الاختبارات القبلية لضمان مصداقية النتائج وموثوقيتها، وقد أظهرت جميع الاختبارات القبلية ملاءمة البيانات للتحليل، حيث إن قيم الالتواء والتفطح لجميع متغيرات الدراسة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً ($1 \pm$)، وهو ما يشير إلى عدم وجود انحرافات جوهرية عن التوزيع الطبيعي، وكما هو موضح في الجدول (16) أدناه:

الجدول (16) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	العدد	معامل Skewness ل الالتواء		معامل Kurtosis ل التفطح	
		القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري
التفكير الاستراتيجي	383	-0.416	0.125	0.421	0.249
جودة الخدمة	383	-0.480	0.125	0.235	0.249
حجم العينة	383				

ولم تظهر مشاكل تعدد خطية حرجة بين أبعاد المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)، (جميع قيم $VIF > 10$)، كما هو موضح في الجدول (17) أدناه:

الجدول (17) نتائج اختبار التعددية الخطية لأبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	التباين المسموح Tolerance	تضخم البيانات VIF
الرؤية المستقبلية	0.362	2.763
التفكير المنظم	0.328	3.048
التفكير الفرصي	0.360	2.777

الاستدلالي، والمتمثل بتحليل الانحدار الخطي المتعدد بواسطة برنامج الأموس، وكما هو موضح أدناه

جدول (20) مسار الدور التأثري للتفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة

المسار	معامل التأثير المعياري β Estimate	معامل التحديد R^2	الخطأ المعياري .S.E	النسبة الحرجة .C.R	مستوى الدلالة P
التفكير الاستراتيجي --> جودة الخدمة	0.76	0.58	0.040	14.479	.000

يُظهر الجدول (20) أن التفكير الاستراتيجي له أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً على جودة الخدمة ($\beta = 0.76, p < 0.001$). كما يفسر ما نسبته 58% من التباين في جودة الخدمة ($R^2 = 0.58$). وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة بشكل كامل، وذلك يدل على أن التفكير الاستراتيجي يمثل دافعاً حاسماً لتحسين جودة الخدمة في شركات الاتصالات اليمنية، وهذه النتيجة تتسجم تماماً مع الإطار النظري ومعطيات الدراسات السابقة العالمية (مثل: Jajja et al., 2025) والإقليمية (مثل: دراسة الشامي (2020)، دراسة Saadat et al. (2019)، دراسة Shokohyar et al. (2016)).

ودراسة الساعدي، (2017)، والتي تفترض أن المنظمات التي تتبنى عقلاً استراتيجياً تكون أكثر قدرة على توجيه مواردها وقدراتها نحو خلق قيمة للعميل تترجم إلى خدمة عالية الجودة، كما تدعم أيضاً منطق نظرية الموارد والقدرات (RBV)، حيث يمثل التفكير الاستراتيجي قدرة تنظيمية معرفية عالية القيمة تسهل بناء قدرات تشغيلية متميزة (Syapsan, 2019).

ثالثاً: نتائج الفرضيات الفرعية (الأثر الجزئي للأبعاد): والجدول أدناه يوضح نتائج اختبار مسار الدور التأثري لأبعاد المتغير المستقل في جودة الخدمة:

جدول رقم (21) نتائج اختبار مسار الدور التأثري لأبعاد المتغير المستقل في جودة الخدمة

المتغير التابع	أبعاد المستقل	معامل التأثير المعياري β Estimate	معامل التحديد R^2	S.E.	.C.R	P
جودة الخدمة	الرؤية المستقبلية	0.05	0.50	0.043	.863	0.388
	التفكير المنظم	0.12		0.046	1.840	0.066
	التفكير الفرصي	0.22		0.043	3.721	0.000
	التفكير في الوقت	0.36		0.055	4.881	0.000
	قيادة الافتراضات	0.04		0.040	.667	0.505

أظهرت النتائج في الجدول (21) أن معامل التحديد الكلي R^2 لأبعاد التفكير الاستراتيجي مع المتغير التابع في جودة الخدمة بلغ (0.50)، أي: أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تفسر ما نسبته (50%) من التباين الحاص في جودة

الخدمة، كما كشفت النتائج عن صورة دقيقة ومثيرة للاهتمام، فبينما كان الأثر الكلي قوياً، إلا أن الأثر المباشر للأبعاد جاء انتقائياً، وكما هو موضح أدناه:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال).

يتضح من الجدول رقم (20) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على جودة الخدمة، حيث بلغ معامل التأثير $\beta = 0.05$ وبمستوى دلالة (0.388) غير دال احصائياً؛ لذا يتم رفض الفرضية، ويشير ذلك إلى أن إدارة الشركات تركز على جني الأرباح الآنية ولو على حساب جودة الخدمة المستدامة نتيجة الاضطرابات وعدم الاستقرار، حيث تتجه للاستثمار في الوضع القائم بخطط قصيرة الأجل، وهذا يشير إلى وجود انفصال استراتيجي، فالشركات لديها رؤية مكتوبة ومعلقة على الجدران (لذا المتوسط مرتفع في الاستبانة)، لكن هذه الرؤية لا تترجم إلى إجراءات تشغيلية تؤثر على العمل (لذلك الأثر غير دال).

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير المنظم على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال).

يتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية للتفكير المنظم على جودة الخدمة قريبة جداً من الحد الفاصل بمعامل تأثير $\beta = 0.12$ وبمستوى دلالة (0.066)، إلا أن هذه النتيجة لا تصل إلى قيمة الدلالة الإحصائية التقليدية ($p < 0.05$)؛ لذا يتم رفض الفرضية، مع ملاحظة أن قربها الشديد يشير إلى وجود تأثير هامشي محتمل، فقد يكون له تأثير غير مباشر أو يحتاج إلى ظروف أكثر استقراراً، أو عينة أكبر لتظهر دلالاته بشكل أوضح، مما يستدعي مزيداً من البحث والاستقصاء.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الفرصي على جودة الخدمة في شركات الهاتف

النقال. يتضح من الجدول رقم (20) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الفرصي على جودة الخدمة، حيث بلغ معامل التأثير $\beta = 0.22$ وبمستوى دلالة (0.000) وهو دال احصائياً؛ لذا يتم قبول الفرضية، ويشير ذلك إلى أنه وفي ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والمفاجئ (أزمات أمنية، انهيار اقتصادي، تقلبات سريعة)، تصبح القدرة على الاستجابة الفورية واغتنام الفرص الطارئة (كسد ثغرة خدمية لدى منافس أو تلبية حاجة ناشئة) أكثر فعالية من التخطيط الطويل الأمد. (Saiyed et al., 2025)

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير في الوقت على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال. يتضح من الجدول رقم (20) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير في الوقت على جودة الخدمة، حيث بلغ معامل التأثير $\beta = 0.36$ وبمستوى دلالة (0.000) وهو دال احصائياً؛ لذا يتم قبول الفرضية، ويشير ذلك إلى أن التعلم السريع من دروس الماضي (كيفية التعامل مع انقطاع التيار، أو أعطال الشبكة في ظروف معينة) يصبح مهارة استراتيجية نادرة لضمان استمرارية الخدمة، وهذه النتيجة تتفق مع أدبيات الإدارة في الأزمات (Saiyed et al., 2025).

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات على جودة الخدمة في شركات الهاتف النقال.

يتضح من الجدول رقم (20) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيادة الافتراضات على جودة الخدمة، حيث بلغ معامل التأثير $\beta = 0.04$ وبمستوى دلالة (0.505) غير دال احصائياً، وذلك يعني أن الخوف من الفشل قد يحد من تطبيق الافتراضات الإبداعية، وأن قيادات

النقال اليمنية ($\beta = 0.76$)، حيث يفسر ما نسبته 58% من تباين الجودة.

2. اكتسب التفكير الاستراتيجي في البيئة اليمنية المضطربة طابعاً تكيفياً يمكن وصفه بالتفكير الاستراتيجي للبقاء، حيث برز بُعداً التفكير في الوقت ($\beta=0.36$) والتفكير الفرصي ($\beta=0.22$) كمحركين مباشرين وأكثر تأثيراً على الجودة، نظراً لارتباطهما بالمرونة والاستجابة السريعة والتعلم من التجارب.

3. لم تُظهر الأبعاد التقليدية، مثل "الرؤية المستقبلية" و"التفكير المنظم" و"قيادة الافتراضات"، أثراً مباشراً ذا دلالة إحصائية، مما يشير إلى طبيعة العلاقة الانتقائية والتكيفية في هذا السياق، وتركيز الإدارة على الحلول الآتية والحدس في ظل الأزمات، وتجدر الإشارة إلى أن التفكير المنظم أظهر تأثيراً هامشياً قريباً من الدلالة الإحصائية، مما يستحق مزيداً من البحث.

4. سجلت جودة الخدمة تقيماً مرتفعاً (بنسبة 79.89%)، مع تفوق الأبعاد غير الملموسة المرتبطة بالثقة والعلاقة الإنسانية (الأمان والتعاطف) على بُعد المادي (الملموسة)، مما يعكس تغير أولويات العملاء في البيئات غير المستقرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. لشركات الاتصالات اليمنية:

- تعزيز الأبعاد التكيفية للتفكير الاستراتيجي عبر إنشاء آليات منهجية لإدارة الدروس المستفادة من الأزمات وتشكيل فرق سريعة لاغتنام الفرص الطارئة.
- إعادة توظيف الأبعاد التقليدية في إطار مرن، كتطوير رؤية تركز على القيم الأساسية

الشركات تعتمد أكثر على الحدس والخبرة في اتخاذ القرارات السريعة التي تتطلبها الأزمة.

وبشكل عام تظهر الإضافة الأكبر للدراسة من خلال النتائج التفصيلية للفرضيات الفرعية، والتي تُظهر تكيف الممارسة الاستراتيجية مع طبيعة البيئة اليمنية المضطربة، ففي حين أن الأثر الكلي قوي، فإن الأبعاد الفردية ذات التأثير المباشر هي تلك المرتبطة بالمرونة والاستجابة السريعة (التفكير الف، صي) والقدرة على التعلم من التجربة (التفكير في الوقت)، وهذا يعني أن التفكير الاستراتيجي الفعال في اليمن ليس نسخة طبق الأصل عن النماذج المثلى في البيئات المستقرة، بل هو "تفكير استراتيجي تكيفي للبقاء".

تقدم هذه الدراسة إضافة عملية ودليلاً مهماً على أن أولويات وأبعاد التفكير الاستراتيجي تتشكل وتتكيف وفقاً لطبيعة الضغوط البيئية، ففي بيئات الأزمات تتحول الأولوية نحو الأبعاد المرتبطة بالمرونة والاستجابة السريعة (التفكير الفرصي) والقدرة على التعلم من التجربة (التفكير في الوقت)، بينما تتراجع الأبعاد التخطيطية والهيكليّة إلى الخلفية في تأثيرها المباشر الملموس، وهذا إسهام مهم في فهم واقع الممارسة الاستراتيجية في دول العالم غير المستقرة.

كما أن النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار الفرضيات تمثل الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، كما أن الهدف الثالث للدراسة قد تحقق.

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها:

1. وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً للتفكير الاستراتيجي ككل على جودة الخدمة في شركات الهاتف

النقال في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[3] فايح، إبراهيم علي حسن، (2021)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.

[4] الكميم، ماجد محمد صالح (2017)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.

[5] الدبعي، محمد ناظم عبد الملك سعيد، (2019)، أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على بنك التسليف الزراعي، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة العلوم الحديثة، اليمن.

[6] جلال، سعيد علي، (2018)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره على أداء العاملين: (دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال اليمنية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

[7] الدليمي، ناهد عبد زيد، (2016)، أسس وقواعد البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[8] الدهمي، حارث عبدالله، (2018)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال العاملة في الجمهورية اليمنية، دراسة حالة في شركة يمن موبايل، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية العليا، اليمن.

[9] الساعدي، طالب لفقة محمد، (2017)، أثر التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة الفندقية، دراسة تطبيقية لفنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد، رسالة

(كالموثوقية) واستخدام التفكير المنظم لمعالجة نقاط الاختناق الحرجة في سلسلة تقديم الخدمة.

- الاستمرار في تحسين أبعاد الجودة الأكثر ارتباطاً بثقة العميل ورضاه في الظروف الصعبة (الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف).

2. لصانعي السياسات والجهات الرقابية (وزارة الاتصالات - قطاع الاتصالات):

- تطوير برامج حوافز، ووضع معايير لتجديد التراخيص؛ وذلك لتشجيع الشركات على تبني ممارسات التعلم المؤسسي والاستباقية.

- دعم وتسهيل إنشاء منصات لتبادل أفضل الممارسات بين الشركات في إدارة الجودة تحت الضغط.

3. للباحثين المستقبليين:

- إجراء دراسات نوعية معمقة لفهم السياق الذهني والعملي الكامن وراء النتائج الكمية، خاصة فيما يتعلق بضعف تأثير الأبعاد التخطيطية.

- استكشاف دور متغيرات وسيطة (كالمرونة التنظيمية) في العلاقة قيد الدراسة.

- تكرار الدراسة في قطاعات يمنية أخرى (الصحة، التعليم، الخدمات المصرفية) لاختبار عمومية النتائج، وفهم تأثير خصوصية كل قطاع.

المصادر والمراجع:

[1] أبو شعبان، أسامة، (2017)، أثر التفكير

الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، برنامج أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

[2] الأديمي، عاصم خالد محمد علي، (2019)، أثر

التطوير المنظمي في تحقيق التميز من خلال الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية في شركات الهاتف

- ماجستير، كلية العلوم السياحية، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- [10] السلمي، علي، (2001)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب، القاهرة.
- [11] السماوي، ريام صلاح حسن. (2014). أثر التفكير الاستراتيجي على جودة العمليات المصرفية: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف في إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [12] الشامي، أفضل عباس مهدي، (2020)، تأثير التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة بالعتبة الحسينية المقدسة في إطار التراصف الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- [13] الشريفي، علي كاظم حسين، (2012)، التفكير الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظتي كربلاء وبابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج 8، ع 32.
- [14] الشنتف، يوسف، (2015)، دور التخطيط الاستراتيجي التشاركي في تحسين جودة خدمات البلديات الفلسطينية، وانعكاسه على رضا العملاء، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
- [15] عبد الحسين، صفاء جواد. (2019). جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - بحث استطلاعي لعينة من زبائن شركة آسيا سيل للاتصالات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 42 (122)، 107-124.
- <http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.122.7>
- [16] عبيد، عوني، (2009)، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- [17] العزاوي، رحيم يونس كرو، (2008)، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [18] العنسي، محمد علي، & النشمي، مراد محمد. (2019). أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 25(1)، 71-101. doi:10.20428/JSS.25.1.4
- [19] الواحدي، فؤاد يحيى أحمد، (2021)، مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة اليمنية للهاتف النقال (سبأفون) من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة سبأ، اليمن.
- [20] يونس، طارق شريف، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة - دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات، القاهرة.
- [21] Adani, N. I., Onyekwelu, N. P., & Dibua, C. E. (2021). Strategic Thinking and Competitive Advantage of Small and Medium Scale Enterprises (SME's) in Southeast Nigeria. *Entrepreneurship Research*, 3(5), 201-207. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v3i5.232>
- [22] Asawawibul, S., Na-Nan, K & Kittichotsatsawat, Y., Hu, B., Pinkajay, K Jaturat, N. (2025). The influence of cost on customer satisfaction in e-commerce logistics: Mediating roles of service quality, technology usage, transportation time, and production condition. *Journal of Open Innovation, Technology, Market, and Complexity*, 11.100482. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100482>
- [23] Alshawawreh, A.R., Liébana-Cabanillas, F., & Blanco-Encomienda, F.J. (2024). Impact of big data analytics on telecom companies' competitive advantage. *Technology in Society*, 76, 102459.
- [24] <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102459>

- [39] Kotler Philip & Keiler, 2006, Marketing Management, 12th ed, Prentice-Hall Int. Inc., New Jersey
- [40] Kim, L., Maijan, P., & Yeo, S. F. (2024). Developing customer service quality Influences of job stress and management process alignment in banking industry. Sustainable Futures, 8, 100311 <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100311>
- [41] Kline, R. B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th ed.). Guilford Press
- [42] ISBN: 978-1462523344.
- [43] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610
- [44] <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- [45] Malhotra, N. K. (2010). Marketing Research An Applied Orientation (6th ed.). Pearson
- [46] ISBN: 978-0136085430.
- [47] Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Distance Consulting LLC
- [48] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40
- [49] [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80006-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80006-0)
- [50] Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. Industrial Management & Data Systems, 116(9), 1865-1886.
- [51] <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- [52] Saadat, Mohammad Sadegh and Moradi, Mohammad Reza and Alireza, Omid, 2019, The Effect of Managers' Strategic Thinking on Service Quality in Sports Clubs of Karaj City, Quarterly Journal of Sports Sponsorship, Management and Marketing Research, Volume 1- Issue 1
- [53] Saiyed, S., Iqbal, J., & Al-Ahmadi, M. S. The effects of green orientation and technological agility on sustainable competitive advantage. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11, 100675
- [54] <https://doi.org/10.1016/j.joi.2025.100675>
- [55] Shokohyar, S., Kavyani, H., Fath Abadi, H Zafari, S. H., Rohi, M. J. S., & Hadavand Ahmadi, R. (2016). The correlation between the strategic thinking and quality of health services. Journal of Health Promotion Management (JHPM), 5(3), 45-50
- [56] Situmorang, B. Y., Rabbani, T. M., Dominica V. A., Handayani, P. W., & Fitriani, H. (2025). Continuance intention to use telecommunication mobile applications in
- [25] Bonn, I. (2005). Developing strategic thinking as a core competency. Management Decision, 43(3), 341-356 <https://doi.org/10.1108/00251740510589761>
- [26] Dafri, W. (2023). Impacts of political and strategic thinking on knowledge society: A study of university students in the United Arab Emirates. Social Sciences & Humanities Open, 8, 100667 <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100667>
- [27] Goldman, E. F. (2005). Strategic thinking at the top: Individual and collective cognition –Strategic Management Journal, 26(5), 459 <https://doi.org/10.1002/smj.459>
- [28] Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Towards understanding the complementarities. Management Decision <https://doi.org/10.1108/00251740210430434>
- [29] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage Publications. 40(5), 456-462 <https://doi.org/10.1177/00222429880520030>
- [30] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications
- [31] <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- [32] Hair J. F. Black W. C. Babin B. J. & Anderson R. E. (2019). Multivariate Data Analysis (8th ed.). Cengage.
- [33] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135
- [34] <https://doi.org/10.1007/s11747-014-8-0403> :DOI
- [35] Henriquez-Calvo, L., & Díaz-Martínez, K. The importance of strategic thinking and innovation for the growth of SMEs: Case of the Colombian SMEs. Procedia Computer Science, 224, 495-501 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.071>
- [36] Huang, J. L., Curran, P. G., Keeney, J. P., Poposki, E. M., & DeShon, R. P. (2015). Detecting and deterring insufficient effort responding to surveys. Journal of Business and Psychology, 30(1), 99-114
- [37] <https://doi.org/10.1007/s10869-014-z-9343> :DOI
- [38] Jajja, M. S. S., Arshad, N., & Kannan, V. R. The mediating role of value creation capabilities in the relationship between strategic orientation and competitive advantage. Journal of Industrial Engineering and Management, 18(1), 52-71 <https://doi.org/10.3926/jiem.5013>

- [63] Wang, Q., Choi, S., Guo, J., Guo, Z., & Wu W. (2025). What makes activity systems generate competitive advantage? Relationship among designed-generated logic, consistency and competitive advantage. *Journal of Business Research*, 174, 114605 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114605>
- [64] Warraich, K. M., Warraich, I. A., & Asif, M. (2013). Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Service Quality: An Analysis of Pakistan's Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research*, 13(2), 39–46
- [65] Yoo, J. W., Park, S., & Kim, D. (2024). The impact of AI-enabled CRM systems on organizational competitive advantage. *Heliyon*, 10(3), e36392 <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36392>
- [66] Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Indonesia based on mobile service quality theory. *Social Sciences & Humanities Open* .101444 ,11
- [57] <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101444>
- [58] Syapsan, S. (2019). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth :Marketing mix strategy as mediating variable ,*Benchmarking: An International Journal* .1357-1334 ,(4)26
- [59] <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2017-0280>
- [60] ,Tajeddini, K., Gamage, T. C., Tajdini, J Qalati, S. A., & Siddiqui, F. (2023). Achieving sustained competitive advantage in retail and consumer service firms: The role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103495
- [61] <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103495>
- [62] Tavakoli, Judith Lawaton, (2005) , "Strategic thinking and Knowledge management" *Handbook of Bus Strategy*, Vol.6 iss :Ipp.155-160.