



The Role of Strategic Leadership in Achieving Competitive Advantage in The Communications Sector of Capital Sana'a secretariat

Hussein Abdullah Ali bin Hafiz ^{1,*}, Mohammed Abdullah Ahmed Al-Ashwal ²

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

² Faculty of dministrative Sciences- Albaydha University, Albaydha, Yemen.

*Corresponding author: haa663@gmail.com

Keywords

1. Strategic leadership

2. competitive advantage

Abstract:

The study aimed to determine the role of strategic leadership with its dimensions (strategic direction, human capital development, organizational culture, core capabilities, balanced organizational control) in achieving the competitive advantage for the communications sector of capital Sana'a secretariat. The researchers used the descriptive analytical approach, and to collect field data, they relied on the questionnaire tool. The size of the study population was (790) administrative leaders in five companies in the telecommunications sector. (286) questionnaires were analyzed. After conducting the data analysis process, the study reached the following results: The level of availability of the dimensions of strategic leadership in general was high, and the level of availability of the competitive advantage in general was somewhat high. The results of the study also showed that there is a statistically significant effect of strategic leadership with its dimensions (strategic direction, human capital development, organizational culture, core capabilities, balanced organizational control) in achieving the competitive advantage for the communications sector of capital Sana'a secretariat.



دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء

حسين عبد الله علي بن حفيظ^{١*} ، محمد عبد الله أحمد الأشول^٢

^١ - جامعة صن مركز إدارة الأعمال جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

^٢ كلية العلوم الإدارية - جامعة البيضاء ، البيضاء ، اليمن.

*المؤلف: haa663@gmail.com

الكلمات المفتاحية

-٢- الميزة التنافسية

١- القيادة الاستراتيجية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، المقدرات الجوهرية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وكان حجم مجتمع الدراسة (790) عنصراً من القيادات الإدارية في خمس شركات في قطاع الاتصالات، وتم تحليل عدد (286) استبانة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية إجمالاً كان مرتفعاً، وأن مستوى توفر الميزة التنافسية إجمالاً كان مرتفعاً إلى حدٍ ما، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، المقدرات الجوهرية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

المقدمة:

على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادرًا على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وأشارها المتعددة والمعقّدة" (جاد الرب، 2012: 47).

وقد أشار هيوز وبيتي (2006، ص 33-34) إن بؤرة تركيز القيادة الاستراتيجية هي الميزة التنافسية المستدامة، أو النجاح الدائم للمنظمة، وفي الحقيقة فإن هذا هو عمل القيادة الاستراتيجية، دفع وتوجيه المنظمة بحيث تحقق الازدهار والنجاح على المدى البعيد، بغض النظر عما إذا كانت المنظمة ربحية أو غير ربحية".

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة لتقديم نظرة شاملة لمفهوم دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وأهميتها وأهدافها ومزاياها، وال المجالات التي يجب على القيادات الاستراتيجية أن تستثمر فيها لتطوير مواردها البشرية، في البيئة المختارة قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، ويكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

مشكلة الدراسة

أشار تقرير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2020)، إلى أن قطاع الاتصالات تعرض لأضرار كبيرة وجسمية جراء الحرب، حيث تم استهداف البنية التحتية، وتعرض أكثر من 481 موقع ومنشأة للاستهداف المباشر، مما أدى إلى تعطيل خدمات الاتصالات وإنترنت الأساسية لآلاف المدنيين، هذا التدمير للبنية التحتية الحيوية أضعف قدرة الشركات

شهد قطاع الاتصالات، في العقدين الآخرين، تطوراً مذهلاً على مستوى التكنولوجيا والخدمات المقدمة، ونتيجة لذلك؛ ازداد حجم المنافسة الشديدة بين شركات الاتصالات، "ففي سوق الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تتنافس أربع شركات على تقديم اتصالات الهاتف النقال، هي: (يمن موبايل، سبأفون، يو، واي)، وزادت حدة المنافسة بينها بتشغيل شركة يمن موبايل خدمة الفوري (4G) بداية العام 2022، ووظفت شركات الاتصالات إمكانياتها التسويقية والتنافسية نحو الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق، وقد بدأت شركة يمن موبايل بطرح الخدمة، وتلتها شركة (YOU) ثم شركة (سبأفون)، كما تدخل القطاع العام بالاستثمار في هذا الجانب من خلال المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث قدمت المؤسسة خدمتها الجديدة (يمن فوري المنزلي اللاسلكية)، ما عزّز شدّة المنافسة بين الشركات، وتواترت بعد ذلك العروض والمزايا الهدافة إلى استحواذ كل شركة على أكبر نصيب من المستهلكين للخدمات والباقيات التي تقدمها (الصالحي والبخيري، 2023: 255).

مع ارتفاع حدة المنافسة، تدرك شركات الاتصالات بأن بقاءها في بيئه أعمال تخضع لضغوطات تنافسية كبيرة، بحاجة إلى توافر قيادة فاعلة قادرة على توجيه قطاع الاتصالات نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.

"إن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال قدرتها

وعدم وجود دراسات تجمع بين هذه المتغيرات في أنموذج واحد، مما يدل على وجود فجوة بحثية، تتعلق بطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، ومن ثم أتت هذه الدراسة محاولة لسد الفجوة البحثية من خلال معرفة الدور والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

ومن هذا المنطلق فقد ظهرت الحاجة إلى تناول هذا الموضوع، والسعى في ردم تلك الفجوة البحثية، وصياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء؟

ويتبثق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

1) - ما مستوى توفر القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء؟

2) - ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء؟

3) - ما دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، المقدرات الجوهرية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء؟
أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1) - التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

2) - التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

على توفير خدمات موثوقة وفعالة لعملائها، مما أثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة.

كما تكبدت شركات الهاتف النقال خسائر مادية ضخمة قدّرت بأكثر من 1.2 مليار دولار، هذه الخسائر الباهظة أضّرّت بقدرة الشركات على الاستثمار في التطوير التكنولوجي والابتكار، مما أثر على قدرتها التنافسية على المدى الطويل، بالإضافة إلى ذلك خروج العديد من المحطات والأبراج عن الخدمة حرم الكثير من المستخدمين من الوصول إلى خدمات الاتصالات وإنترنت الأساسية، هذا الانقطاع المتكرر للخدمات أثر بشكل مباشر على ثقة العملاء وولائهم لشركات الهاتف النقال، مما قوض قدرتها على المنافسة.

وبشكل عام، فإن الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية وخسائر الأرباح الضخمة، إضافة إلى تعطيل الخدمات وفقدان الثقة، قوّضت بشكل كبير الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في هذا القطاع، وتحتاج هذه الشركات إلى استراتيجيات تعافٍ شاملة لإعادة بناء قدراتها التنافسية والاستجابة بفعالية لمثل هذه الظروف الصعبة في المستقبل.

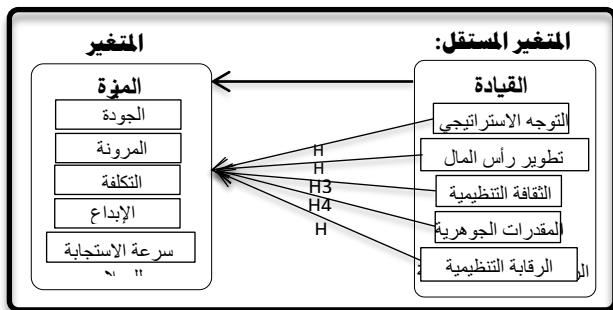
لذا فإن قطاع الاتصالات بحاجة إلى قادة استراتيجيين وليسوا مدیرین تقليديین، قادرین على قراءة الأحداث والمستجدات، ووضع الخطط والتصورات، والتي تنظر للمدى الطويل تقاد المنظمة إلى الطريق السليم للوصول إلى الهدف المرسوم والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية.

ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء -على حد علم الباحثان-

في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

٥. الفرضية الفرعية الرابعة (H1-5): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

نموذج الدراسة



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المعرفي
الأهمية النظرية والعملية للدراسة

١- تشقق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو معرفة طبيعة الدور بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

٢- تتباين أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية بشكل عام، إذ أصبحت الشاغل الرئيسي للإدارة الحديثة في المؤسسات، لما لها من أثر كبير في رفع كفاءة وتحسين فاعلية هذه المؤسسات، وكذلك تحقيق الأهداف التي أَسْتَ من أجلها.

٣- تعد الدراسة إسهاماً في مجال الفكر الإداري، وإثراء المكتبة اليمنية والعربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، كما يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون والمهتمون في فتح آفاق أوسع لدراسات أخرى، كما يمكن أن تكون هذه

٤) التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التجهيز الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، سرعة الاستجابة للعملاء) في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التجهيز الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، المقدرات الجوهرية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

وتنبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
١. الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

٢. الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية

شركة يمن موبايل، شركة سبأفون، الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات YO ، شركة تليمن).

الحدود البشرية

القيادات الإدارية في شركات قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء (مدير تنفيذي، رئيس قطاع - مساعد مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم).

الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

دراسة الريمي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية وأبعادها (الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة، التوجه الاستراتيجي، ثقافة المنظمة) في تطوير رأس المال البشري وأبعاده (التعليم، التدريب، الإبداع، الأداء) في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (260) فرداً، من العاملين بالقيادات العليا، ونظراً لصغر حجم الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لتحديد عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الاستراتيجية عدا التوجه الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري في المستشفيات محل الدراسة.

دراسة سلام والحكيمي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال المقدرات الجوهرية - تطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية - الرقابة التنظيمية المتوازنة) في إدارة الأزمات في

الدراسة أحد مراجع الدراسات اللاحقة للباحثين المهتمين في مثل هذا المجال.

٤- إبراز أهمية تطبيق وممارسة القيادة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه من مزايا وفوائد قد تعكس إيجابياً على كفاءة وفعالية هذا القطاع.

٥- تتبّيه قيادات قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء بأهمية القيادة الاستراتيجية في شركاتهم، وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية فيها.

٦- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات للقيادات الإدارية وصانعي القرار في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

ركزت الدراسة على معرفة دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، المقدرات الجوهرية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار، سرعة الاستجابة للعملاء) في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

الحدود الزمنية

أجريت هذه الدراسة في العام 2023م.

الحدود المكانية

أجريت هذه الدراسة في خمس شركات تابعة لقطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء وهي (المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية،

دراسة (Ali & Saud, 2023) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير اليقظة التسويقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في معمل ألبان أبو غريب في بغداد، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في معمل ألبان أبو غريب في بغداد والبالغ عددهم (130) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية من موظفي الشركة والبالغ عددهم (100) فرداً، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد اليقظة التسويقية كمتغيرات مستقلة على الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (سيف ومقبل، 2022) هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناتها (التدريب، التحفيز، القيادة، السلامة المهنية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الذبون (الطلاب)، الجودة) في الجامعات الخاصة بمدينة تعز، استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة تعز وعددهم (321) عامل وعامله. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع

دراسة محي الدين والعامری (2023) هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الحفاظ على المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية

المستشفىات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، تم استخدام المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، وتحدد مجتمع الدراسة بـ(288) موظفاً في الوظائف القيادية والإشرافية، في عدد 7 مستشفىات أهلية يمنية في أمانة العاصمة، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً دالاًً إحصائياً لقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

دراسة (Syafitri, et al. 2021) هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الإستراتيجية على إبداع الموظفين من خلال وساطة السلوك الصوتي، وكان عدد الموظفين في (6) شركات إنشاءات في بندر لامبونج هو (230) موظفاً، وكان حجم العينة الذي يمثل المجتمع المراد دراستهم (46) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير على إبداع الموظفين والسلوك الصوتي، وأن السلوك الصوتي يمكن أن يتوسط أثر القيادة الاستراتيجية على إبداع الموظفين.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الميزة التنافسية)

دراسة (انصاصي والسيد، 2023) هدفت الدراسة للكشف عن تأثير عناصر رأس المال الفكري المختلفة (البشري، الهيكلي، والعلاقي) في تعزيز تنافسية شركات الصناعات الغذائية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة المكون من الشركات العاملة في مجال الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وعددها (50) شركة، أما العاملون في مناصب إشرافية في تلك الشركات فقد بلغ عددهم (274) موظفاً، تم استخدام أسلوب العينة الميسرة؛ توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد رأس المال الفكري قد ارتبطت بقوة وباتجاه إيجابي مع المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الاستراتيجية والميزة التنافسية ورأس المال الفكري من خلال دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية مع رأس المال الفكري كمتغير وسيط، تكون مجتمع الدراسة من موظفو الفنادق في مدينة تانجirang بإندونيسيا والذي بلغ (35) فندقاً، وتم اختيار عينة غير عشوائية بلغت (105)، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة لجميع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وجود تأثير معنوي بين القيادة الاستراتيجية ورأس المال الفكري، وجود تأثير معنوي بين رأس المال الفكري على الميزة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة والجوة البحثية

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها المنهج الوصفي التحليلي واداة جمع البيانات (الاستبانة) ومن حيث المجتمع فقد تناولت الدراسات السابقة بيانات ومجتمعات مختلفة (مؤسسات تعليمية، مستشفى، شركات صناعية وغيرها)، ولكن لا توجد دراسة تناولت متغيرات الدراسة في بيئه اتصالات وبالخصوص في البيئة اليمنية، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، والنتائج التي تقدمها، والحقائق التي تكشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، خصوصا وأن قطاع الاتصالات في اليمن من القطاعات المهمة والحيوية ويواجه في الوقت الحالي تحديات في ظل تطورات عالمية متسرعة في التكنولوجيا والاتصالات . ومن ثم فان الجوة البحثية هي فجوة مفاهيمية وجة مكانية، حيث أنه لم يتم تناول القيادة الاستراتيجية مع الميزة التنافسية خصوصاً في شركات الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسلیم، الإبداع) في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (251) قيادياً، استخدم المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية (مجال الدراسة).

دراسة **بوالشعور وبومنقار (2023)** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأنماطها التبادلية والتحويلية والريادية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بمكتبة كلية الآداب العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عناية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن النمط القيادي السائد في المكتبة المبحوثة هو نمط القيادة التحويلية، كما أظهرت الدراسة أن للنمط القيادي السائد دور إيجابي وفعال في تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية كبعد تخفيض التكلفة والاستجابة المتوقعة.

دراسة **فاضل والملا (2023)** هدفت الدراسة إلى معرفة أوجه العلاقة والتأثير بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية العراقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قصدية من القيادات الإدارية بلغ عددهم (104) مستجيب. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

دراسة **(Anggraeni, et al 2023)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة

الإطار النظري

النظريات المفسرة للنموذج

استندت الدراسة إلى النظرية التنافسية التي تعرف بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات تكون أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني تحقيق نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (الصرن، 2004: 121). ويمكن تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال النظرية التنافسية: بأن هناك علاقة وثيقة بين النظرية التنافسية والقيادة الاستراتيجية من خلال تحليل البيئة التنافسية وتطوير استراتيجيات التفاف المبتكرة والتكيف مع التغييرات التكنولوجية وتوجيه قطاع الاتصالات نحو تحسين تجربة العملاء، وتعزيز موقع القطاع وتحقيق التفوق التنافسي في خدمات الاتصالات. كذلك نظرية البحث عن التفوق والتي تعد من أهم النظريات التي تبحث في المنظمات الهادفة للوصول إلى التميّز في أدائها والذي توصل إليها Waterman & Peters بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتقدّمة في كتابهما (البحث عن التفوق) حيث حددوا مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتقدّمة (الصرن، 2004، 403).

مفهوم القيادة الاستراتيجية

"هي القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات يومية طوعية تعزز قدرة المنظمة على الاستمرار على المدى الطويل" (Rowe, 2001, p:81)

عرف Crow القيادة الاستراتيجية بأنها تلك الأفعال التي تتركز بشكل كبير على تحديد التوجّه طويـل الأمـد والرؤـية الاستراتـيجـية، وإيـصال هـذه الرؤـية إـلى الجـهـات ذات العـلاـقة، والـلـوـاء والـقـوـة الـلـازـمـة لإـدراك هـذه الرـؤـية وتحـقـيقـها وإـلهـام الآخـرـين لـلتـوجـه صـوب الـاتـجـاه الصـحـيـح (بـاديـسـ، 2014: 19).

(Lee & Chen, 2007, P.1028) كذلك عرفها بأنها قـرـة الشـخـص عـلـى التـوقـع، والتـصـور ، وإـيقـاء المـروـنة والتـكـيـر بشـكـل استـراتـيجـيـ، والـعـلـم مع الآخـرـين لـبدـء التـغـيـرـات الـتي سـتـخـلـق مـسـتـقـبـلاً قـابـلاً للـنـمـو والـازـهـار لـلـمـنـظـمـة.

(Jabbar & Hussein 2017, P:101) وعرفها "قدرة القائد على التوقع والتصور والحفظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة". وعرفها Pisapia, 2009, p.9) بأنها القدرة على صناعة قرارات منطقية حول الغايات والأفعال والتكتيكات في بيئات الغموض وعدم التأكيد.

وعرفتها الدراسة بأنها: قـدرـة الـقـادـة الاستـراتـيجـيـون في قـطـاع الـاتـصـالـات بأـمـانـة العـاصـمـة صـنـعـاء عـلـى تحـدـيد وـتـفـيـذ استـراتـيجـيـات مـتـقـدـمة ثـمـكـنـ القـطـاع من الحصول على مـيـزة تـنـافـسـيـة في الأـمـد الطـوـيلـ، وـذـلـك من خـلـال: التـوجـه الاستـراتـيجـيـ، تـطـوـير رـأسـ المـال البـشـريـ، الثـقـافـة التنـظـيمـيـةـ، اـسـتـغـالـ المـقـدرـات الجوـهـرـيـةـ، الرـقـابة التنـظـيمـيـةـ المتـوازنـةـ.

أبعاد القيادة الاستراتيجية

بعد مراجعة الدراسات السابقة والمفاهيم ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1): أبعاد القيادة الاستراتيجية

الرقابة التنظيمية المتوازنة	المقدرات الجوهرية	الثقافة التنظيمية	تطوير رأس المال البشري	التجه الاستراتيجي	ابعد القيادة الاستراتيجية
					الباحث وال سنة
*		*	*	*	الشمسي (2023)
*		*	*	*	الجعدي (2023)
*	*	*	*	*	الرقب (2022)
*	*	*	*	*	غازي (2022)
		*	*		عماني ولعمارة (2022)
*	*		*		السفاري (2021)
*	*	*	*	*	ابراهيم (2021)
*	*	*	*	*	العامري والمقرمي (2021)
*	*	*	*	*	أسماء وسمية (2021)

- وهناك من عرفها على أنها: ما تختص به المنظمة دون غيرها، وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يُقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكبر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبّر عن "قدرة المنظمة على التميّز على منافسيها، بما يسمح لها من امتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية (Jokung Octave et al, 2001, p.23).

- في حين عرفها آخرون بأنها: "قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم" (البكري، 2008: 192). وعرفتها الدراسة الحالية بأنها مجموعة من الخصائص المتمثلة في (الجودة، المرونة، التكلفة، سرعة الاستجابة للعملاء، الإبداع والابتكار) والتي

مفهوم الميزة التنافسية

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فقد عُرّفت بأنها: قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة والهدف الأساسي هو تحسين أداء المؤسسات من خلال إنشاء ميزة تنافسية في قدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة الخارجية .(Davies & al, 2005, P.58)

- وعرفها السلمي (2001: 104) بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يُقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميّزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميّز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتقدّم على ما يُقدمه لهم المنافسون الآخرون.

بناءً على الدراسات السابقة، وطبيعة أهداف قطاع الاتصالات المرتبطة بتلك الأبعاد، مما توجّب على الباحثان تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الميزة التنافسية، لتقديم صورة حقيقية عن القطاع، حيث تم تحديد الأبعاد المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الميزة التنافسية والجدول رقم (2) يوضح ذلك

تتفّرق بها الشركات العاملة في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة على تقديم خدمات متميزة والتي يصعب تقليلها من قبل المنافسين.

أبعاد الميزة التنافسية

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمفاهيم النظرية ذات العلاقة سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة الحالية إلى بناء توافق في الآراء

جدول رقم (2): أبعاد الميزة التنافسية

سرعة الاستجابة للعملاء	الإبداع والابتكار	التكلفة	المرونة	الجودة	أبعاد الميزة التنافسية الباحث والسنّة
		*	*	*	جميل (2023)
*	*	*		*	فاضل والملا (2023)
*	*			*	حياة ونادية (2022)
		*	*	*	أبوياكل (2022)
*	*			*	الباز (2022)
*		*	*	*	لعماره (2022)
*		*	*		الحداد (2022)
*	*	*	*	*	الروحاني (2021)
		*	*	*	الحمادي (2020)
*	*			*	الألمعي (2020)

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في خمس شركات تابعة لقطاع الاتصالات في المراكز الرئيسية بأمانة العاصمة صناعة، وقد جرى استهداف الوظائف (مدير تنفيذي، رئيس قطاع - مساعد مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم)، لكونهم المعنيين بموضوع

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة ويهمّ بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميّاً، وهو المنهج الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي في الواقع، وهو من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية (ومنها العلوم الإدارية).

العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية ويحوي على 25 فقرة موزعات في خمس أبعاد (النوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، استغلال المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ويحوي على 25 فقرة موزعة في أربعة أبعاد (التكلفة - الجودة - المرونة - الإبداع والابتكار - سرعة الاستجابة للعملاء).

وقد وزّعت (302) استبانة استرد منها (286) استبانة، واستبعد منها (16) استبانة لعدم صلاحيتها من حيث النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوانية، وتم تحليل عدد (286) استبانة.

القيادة الاستراتيجية. وقد بلغ عدد عناصر مجتمع الدراسة (790) حسب الجدول (3).

وأُستخدمت طريقة العينة العشوائية التطبيقية غير النسبية لقياس الكمي لرأي عينة الدراسة، ورجوعاً إلى جدول كريجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan) فقد بلغ حجم العينة بـ (302) مفردة.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة صُممَت بالاعتماد الأدبيات والدراسات السابقة، واخضعت للتعديل والتطوير والتحسين، والتحكيم؛ كي تناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزئين: يشمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (الجهة/الشركة، النوع،

جدول رقم (3): مجتمع الدراسة

م	الشركة	النوع	الجهة	المنطقة	الكل	الإجمالي	النوع	الجهة	المنطقة	الكل
1	المؤسسة العامة للاتصالات PTC	1	1	4	24	11	80	143	263	263
2	شركة يمن موبايل YM	1	-	-	-	3	15	62	81	81
3	شركة سبافون	1	-	5	-	-	59	97	162	162
4	شركة يو YOU	1	-	-	-	9	84	123	217	217
5	شركة تلين	1	-	4	-	-	17	45	67	67
		5	4	33	23	255	470	790		

المفقودة وتقدير بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: (التكرارات، والنسب المئوية، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، الأهمية النسبية).

تحليل الاحصائي

اعتمد الباحثان على برنامج الحزم الإحصائية Statistical الاجتماعية (spss27) Package for Social Sciences في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وعولجت القيم

للحجمال الذي وردت فيه، ثم إبداء الرأي فيما يرونه مناسباً من تعديل، أو حذف، أو إضافة، وجرى العمل باللاحظات التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

بـ-الصدق البنائي

يقصد بالصدق البنائي ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها بالمحور الذي تتنمي إليه، وقد تحقق الباحثان من ذلك مستخدماً معامل الارتباط (بيرسون)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (4): يبين معاملات ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها مع الدرجة الكلية لمحور المتغير المستقل: القيادة

الاستراتيجية

الأبعاد	التجه الاستراتيجي	تطوير رأس المال البشري	الثقافة التنظيمية	الرقابة التنظيمية	استغلال المقدرات الجوهيرية
	1				التجه الاستراتيجي
		1	.771**		تطوير رأس المال البشري
			.845**		الثقافة التنظيمية
			.727**		الرقابة التنظيمية المتوازنة
			.744**		استغلال المقدرات الجوهيرية
			.818**		معامل الارتباط مع المحور

(0.727**) إلى 0.916**)، بينما ارتباطها مع الدرجة الكلية لمحور تراوحت بين معامل ارتباط (0.880** إلى 0.818**) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

واستخدمت الدراسة الأساليب الاستدلالية التالية: (معامل ألفا كرومباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، تحليل الانحدار الخطى البسيط، تحليل الانحدار الخطى المتعدد).

الصدق والثبات لأداة الدراسة

أـ صدق المحتوى (الصدق الظاهري)

بعد بناء الاستبانة، عرضها الباحثان على عدد من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية، حيث طلب الباحثان منهم إبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات، ومدى سلامتها اللغوية، ومدى انتماها

جدول (4): يبين معاملات ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها مع الدرجة الكلية لمحور المتغير المستقل: القيادة

أظهرت النتائج بالجدول (4) أن كافة الأبعاد ذات ارتباط مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية لمحور الذي تتنمي إليه (المتغير المستقل)، حيث تراوح معامل ارتباط أبعاد المتغير المستقل مع بعضها البعض بين

جدول (5): يبين معاملات ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها مع الدرجة الكلية لمحور المتغير التابع: الميزة التنافسية

الأبعاد والإبداع والابتكار	سرعة الاستجابة للعملاء	التكلفة	المرونة	الجودة	الأبعاد
				1	الجودة
			1	.903**	المرونة
		1	.862**	.877**	التكلفة
	1	.866**	.900**	.850**	سرعة الاستجابة للعملاء
1	.710**	.848**	.803**	.758**	الإبداع والابتكار
.863**	.853**	.861**	.877**	.885**	معامل الارتباط مع المحور

(0.853** إلى 0.885**) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

جـ- ثبات الأداء

تم اختبار الثبات لكل متغيرات وأبعاد الدراسة، ويوضح الجدول (6) التالي نتائج معاملات الثبات:

أظهرت النتائج بالجدول (5) أن كافة الأبعاد ذات ارتباط مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية لمحور الذي تنتهي إليه (المتغير التابع)، حيث تراوح معامل ارتباط أبعاد المتغير التابع مع بعضها البعض بين (0.710** إلى 0.903**)، بينما ارتباطها مع الدرجة الكلية لمحور تراوحت بين معامل ارتباط

جدول (6): يوضح معامل الثبات (الفا كرونباخ) والصدق الذاتي لمحاور وأبعاد أداة الدراسة

محاور وأبعاد الدراسة	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ	الصدق الذاتي / الثبات
المحور الأول (المتغير المستقل): القيادة الاستراتيجية	25	.942	0.971
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	5	.877	0.936
البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	5	.771	0.878
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	5	.825	0.908
البعد الرابع: الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	.815	0.903
البعد الخامس: استغلال المقدرات الجوهرية	5	.764	0.874
المحور الثاني (المتغير التابع): الميزة التنافسية	25	.945	0.972
البعد الأول: الجودة	5	.846	0.920
البعد الثاني: المرونة	5	.804	0.897
البعد الثالث: الرضا التكفلة	5	.742	0.861
البعد الرابع: سرعة الاستجابة للعملاء	5	.820	0.906

0.924	.853	5	البعد الخامس: الإبداع والابتكار																																																																																				
تتراوح بين (0.861 و 0.924)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي المحور التابع (0.945)، وبدرجة مصداقية (0.972). وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، ودرجة مصداقية مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.	التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات																																																																																						
جدول (7): خصائص عينة الدراسة																																																																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">النوع الاجتماعي</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">العدد</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">النسبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">ذكر</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">277</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">%96.85</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">أنثى</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">9</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">%3.15</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">العمر</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">النسبة</td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">30 سنة فأقل</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%1.05</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">40-31 سنة</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%30.07</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">86</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">50-41 سنة</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%50.00</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">143</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">من 51 سنة فأكثر</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%18.88</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">54</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">المؤهل العلمي</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">النسبة</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">العدد</td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">ثانوية</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%0.70</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">دبلوم بعد الثانوية</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%3.15</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">9</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">بكالوريوس</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%75.17</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">215</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">ماجستير</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%19.93</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">57</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">دكتوراه</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%1.05</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">سنوات الخبرة</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">النسبة</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">العدد</td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">10 سنوات فأقل</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%64.55</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">13</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">من 11-20 سنوات</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%49.65</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">142</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">21 سنة فأكثر</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%45.80</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">131</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">المسمى الوظيفي</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">النسبة</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">العدد</td></tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">رئيس قسم</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%77.62</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">222</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">مدير إدارة</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">%14.69</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">42</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">مدير عام</td><td style="text-align: center; padding: 5px;">3.85%</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">11</td> </tr> </tbody> </table>	النوع الاجتماعي	العدد	النسبة	ذكر	277	%96.85	أنثى	9	%3.15	العمر		النسبة	30 سنة فأقل		%1.05	3	40-31 سنة		%30.07	86	50-41 سنة		%50.00	143	من 51 سنة فأكثر		%18.88	54	المؤهل العلمي		النسبة	العدد	ثانوية		%0.70	2	دبلوم بعد الثانوية		%3.15	9	بكالوريوس		%75.17	215	ماجستير		%19.93	57	دكتوراه		%1.05	3	سنوات الخبرة		النسبة	العدد	10 سنوات فأقل		%64.55	13	من 11-20 سنوات		%49.65	142	21 سنة فأكثر		%45.80	131	المسمى الوظيفي		النسبة	العدد	رئيس قسم		%77.62	222	مدير إدارة		%14.69	42	مدير عام		3.85%	11	يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية إذ تراوحت بين 0.764 و 0.877 وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.874 و 0.936)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي المحور المستقل (0.942) بدرجة مصداقية (0.971)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) مرتفعة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية؛ إذ تراوحت بين (0.742 و 0.853) وبدرجة مصداقية		
النوع الاجتماعي	العدد	النسبة																																																																																					
ذكر	277	%96.85																																																																																					
أنثى	9	%3.15																																																																																					
العمر		النسبة																																																																																					
30 سنة فأقل		%1.05	3																																																																																				
40-31 سنة		%30.07	86																																																																																				
50-41 سنة		%50.00	143																																																																																				
من 51 سنة فأكثر		%18.88	54																																																																																				
المؤهل العلمي		النسبة	العدد																																																																																				
ثانوية		%0.70	2																																																																																				
دبلوم بعد الثانوية		%3.15	9																																																																																				
بكالوريوس		%75.17	215																																																																																				
ماجستير		%19.93	57																																																																																				
دكتوراه		%1.05	3																																																																																				
سنوات الخبرة		النسبة	العدد																																																																																				
10 سنوات فأقل		%64.55	13																																																																																				
من 11-20 سنوات		%49.65	142																																																																																				
21 سنة فأكثر		%45.80	131																																																																																				
المسمى الوظيفي		النسبة	العدد																																																																																				
رئيس قسم		%77.62	222																																																																																				
مدير إدارة		%14.69	42																																																																																				
مدير عام		3.85%	11																																																																																				

2.80%	8	نائب مدير عام
1.05%	3	مدير تنفيذي/نائب مدير تنفيذي
100%	286	المجموع الكلي

(0.70%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل علمي ثانوية، ويمكن القول: أن سبب ارتفاع حاملي مؤهل بكالوريوس ودراسات عليا كون أغلب الوظائف الإشرافية تتطلب مؤهلاً جامعياً فأعلى، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد تبين أن أغلبية موظفي الشركات امتدت سنوات خدمتهم (من 11 - 20 سنة)، بنسبة 49.65%， فيما يخص متغير المسمى الوظيفي لأفراد العينة ، تبين من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة ينتمون لفئة (رئيس قسم) بنسبة (77.62%)، بينما (14.69%) من أفراد عينة الدراسة مدري إدارات، وحل ثالثاً أفراد عينة الدراسة مدراء عموم بنسبة (3.85%)، و(2.80%) من أفراد عينة الدراسة نواب مدراء عموم، بينما (1.05%) من أفراد عينة الدراسة (مدير تنفيذي/ نائب مدير تنفيذي)، ويمكن تفسير ذلك بزيادة مستوى تمثيل رؤساء الأقسام، نتيجة لطبيعة عددهم مقارنة بالمستويات العليا منهم، ويعود سبب ارتفاع نسبة فئة رئيس قسم إلى الهيكل التنظيمي الهرمي حيث تتسع الوظائف في قاعدة الهيكل وتقل كلما ارتفعنا في قمة الهيكل.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) البعد الأول: التوجه الاستراتيجي

يتبيّن من الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور وبنسبة (96.85%)، بينما (3.15%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، ويمكن القول: إن الذكور هم الغالبية في عينة الدراسة، وسبب ارتفاع فئة الذكور يعكس واقع القوى البشرية في المنظمات الحكومية بشكل عام، وطبيعة عمل قطاع الاتصالات بشكل خاص يتطلب عمليات فنية وإنشائية وميدانية، والذي انعكس بدوره على سياسات التوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين في قطاع الاتصالات منذ فترة طويلة، وتبيّن أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (41-50 سنة) بنسبة (50.0%)، وأقلهم الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (1.05%)، ويعزو الباحثان ارتفاع نسبة الفئة العمرية (41-50) سنة وانخفاض نسبة الفئة العمرية (30 سنة فأقل) إلى توقف نشاط التوظيف منذ العام 2012م، كذلك مجتمع البحث والمتمثل بالقيادات الإدارية، وتبيّن من خلال الجدول السابق والمتعلق بـ-(المؤهل العلمي) الذي يحمله أفراد العينة أن غالبيتهم من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس) بنسبة (75.17%)، بليهم من الحاصلين على مؤهل علمي ماجستير بنسبة (19.93%)، ثم من الحاصلين على المؤهل العلمي دبلوم بعد الثانوية بنسبة (3.15%)، أما الحاصلين على مؤهل دكتوراه فمثّلوا نسبة (1.05%) من حجم عينة الدراسة، بينما

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: التوجه الاستراتيجي

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع	1	87.29%	1.05	6.11	تمتلك (المؤسسة/الشركة) رؤية استراتيجية واضحة.	1

مرتفع	2	82.86%	1.02	5.80	تصف رسالة (المؤسسة/الشركة) بالمرنة الازمة للتكييف مع المستجدات.	2
مرتفع	5	79.57%	1.15	5.57	تقوم (المؤسسة/الشركة) بنشر رسالتها بين موظفيها لتحفيزهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3
مرتفع	3	81.86%	0.99	5.73	لدى (المؤسسة/الشركة) أهداف استراتيجية مشتقة من الرسالة.	4
مرتفع	4	81.86%	1.05	5.73	تعمل (المؤسسة/الشركة) على تحويل أهدافها إلى خطط.	5
مرتفع		82.71%	0.86	5.79	المتوسط العام لعبارات البعد	

الدراسة أيضاً أن أقل مستوى لممارسة التوجه الاستراتيجي لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (3) والتي نصت على " تقوم (المؤسسة/الشركة) بنشر رسالتها بين موظفيها لتحفيزهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية" ، حيث حصل على متوسط (5.57) بانحراف معياري (1.15) وبنسبة (79.57%) وتقابله مستوى مرتفع (1.15) وبنسبة (82.71%) وتقابله مستوى مرتفع. ومن تلك النتائج يتبيّن اهتمام قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء بممارسة التوجه الاستراتيجي من خلال امتلاكها رؤية استراتيجية واضحة مرنة رسالتها للتكييف مع الأحداث والمستجدات، وتحفيزها للعاملين لتحقيق أهدافها.

البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري

يعرض الجدول (8) أن مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.79) بانحراف معياري (0.86) وبنسبة (82.71%)، وتراوح متوسط عبارات البعد بين (5.57) كحد أدنى، و(6.11) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (79.57%) كحد أدنى، و(87.29%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لممارسة التوجه الاستراتيجي لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (1) والتي نصت على " تمتلك (المؤسسة/الشركة) رؤية استراتيجية واضحة" ، حيث حصلت على متوسط (6.11) بانحراف معياري (1.05) وبنسبة (87.29%) وتقابله مستوى مرتفع. وأظهرت نتائج

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بعد: تطوير رأس المال البشري

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع إلى حد ما	5	74.14%	1.31	5.19	تقوم (المؤسسة/الشركة) باستقطاب الكفاءات والمهارات الذين يتميزون بمقدرات إبداعية.	1
مرتفع	2	78.71%	1.08	5.51	يتمتع العاملين في (المؤسسة/الشركة) بالخبرة العالية.	2

مرتفع	1	82.29%	1.00	5.76	تنفذ (المؤسسة/الشركة) باستمرار برامج تدريبية لتطوير كادرها البشري	3
مرتفع	4	77.57%	1.08	5.43	تشجع (المؤسسة/الشركة) (العمل الجماعي - فرق العمل) كطريقة لتنمية قدرات الموارد البشرية.	4
مرتفع	3	77.86%	1.08	5.45	توفر (المؤسسة/الشركة) برامج تكنولوجية حديثة لتطوير أداء العاملين	5
مرتفع		78.14%	0.81	5.47	المتوسط العام لعبارات البُعد	

وتقابل مستوى مرتفع. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى لممارسة تطوير رأس المال البشري لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (1) والتي نصت على " تقوم (المؤسسة/الشركة) باستقطاب الكفاءات والمهارات الذين يتميزون بمقدرات إبداعية"، حيث حصل على متوسط (5.19) بانحراف معياري (1.31) وبنسبة (74.14%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حدٍ ما.

ومن تلك النتائج يتبيّن حرص قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء على اختيار الكفاءات من العاملين ذوي المهارات والكفاءة وذوي الخبرة العالية، كما أن اقطاع الاتصالات تحرص على تدريبهم باستمرار لتطوير أدائهم وفقاً لтехнологيا الحديثة والمستحدثة.

يبين الجدول (9) أن مستوى ممارسة تطوير رأس المال البشري لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.47) بانحراف معياري (0.81) وبنسبة (78.14%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (5.19) كحد أدنى، و(5.76) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (74.14%) كحد أدنى، و(82.29%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لممارسة تطوير رأس المال البشري لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (3) والتي نصت على " تنفذ (المؤسسة/الشركة) باستمرار برامج تدريبية لتطوير كادرها البشري"، حيث حصلت على متوسط (5.76) بانحراف معياري (1.00) وبنسبة (82.29%).

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: الثقافة التنظيمية

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع	2	76.86%	1.04	5.38	تقوم (المؤسسة/الشركة) بنشر القيم التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	1
مرتفع	1	79.14%	1.01	5.54	لدى (المؤسسة/الشركة) قواعد وسلوكيات توجه سلوك العاملين.	2

مرتفع إلى حد ما	4	73.86%	1.19	5.17	توفر (المؤسسة/الشركة) بيئة عمل تشجع العاملين على التصرف باستقلالية في حدود المهام الموكلة إليهم.	3
مرتفع إلى حد ما	5	71.00%	1.31	4.97	تسود في (المؤسسة/الشركة) ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع.	4
مرتفع إلى حد ما	3	74.71%	1.16	5.23	توافق ثقافة (المؤسسة/الشركة) مع التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية.	5
متوسط العام لعبارات البعد						

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية

بانحراف معياري (1.01) وبنسبة (79.14%) وتقابل مستوى مرتفع، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى لممارسة الثقافة التنظيمية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة تمثل في العبارة (4) والتي نصت على "تسود في (المؤسسة/الشركة) ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع"، حيث حصل على متوسط (4.97) بانحراف معياري (1.31) وبنسبة (71.00%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حد ما، ومن تلك النتائج يتبين اهتمام الإدارة العليا بقطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة في تكريس الثقافة التنظيمية من خلال توفير بيئة تشجع العاملين على الإبداع والتصرف باستقلالية كما أنها توفر قواعد وسلوكيات موجهة لسلوك العاملين.

يبين الجدول (10) أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة إجمالاً مرتفع إلى حد ما، وبمتوسط حسابي (5.26) بانحراف معياري (0.88) وبنسبة (75.14%)، وتراوح متوسط عبارات البعد بين (4.97) كحد أدنى، و(5.54) كحد أعلى، وبنسبة (71.00%) مئوية تراوحت أيضاً بين (4.97) كحد أدنى، و(79.14%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لممارسة الثقافة التنظيمية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة تمثل في العبارة (2) والتي نصت على " لدى (المؤسسة/الشركة) قواعد وسلوكيات توجه سلوك العاملين"، حيث حصلت على متوسط (5.54).

البعد الرابع: الرقابة التنظيمية المتوازنة

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بعد: الرقابة التنظيمية المتوازنة

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع إلى حد ما	2	74.86%	1.23	5.24	تمتلك (المؤسسة/الشركة) أنظمة رقابية متطرفة للتحقق من الأداء.	1

مرتفع	1	76.00%	1.12	5.32	تعمل (المؤسسة/الشركة) على مراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة.	2
مرتفع إلى حد ما	3	73.86%	1.18	5.17	تتخذ قيادة (المؤسسة/الشركة) إجراءات صارمة لمعالجة الانحرافات.	3
مرتفع إلى حد ما	4	73.43%	1.24	5.14	تتمي (المؤسسة/الشركة) الرقابة الذاتية لدى العاملين.	4
مرتفع إلى حد ما	5	72.57%	1.18	5.08	تهتم (المؤسسة/الشركة) بالتجذية الراجعة من العملية الرقابية للأحداث الجارية.	5
مرتفع إلى حد ما					المتوسط العام لعبارات البعد	

نصلت على " تعمل (المؤسسة/الشركة) على مراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة"، حيث حصلت على متوسط (5.32) بانحراف معياري (1.12) وبنسبة (76.00%) وتقابل مستوى مرتفع. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى لممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (4) والتي نصلت على " تتمي (المؤسسة/الشركة) الرقابة الذاتية لدى العاملين"، حيث حصل على متوسط (5.14) بانحراف معياري (1.24) وبنسبة (73.43%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حد ما. صارمة، وتعمل على معالجة الانحرافات والتغذية الراجعة بناءً على نتائج الرقابة.

يبين الجدول (11) أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة لدى قطاع الاتصالات أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة إجمالاً مرتفع إلى حد ما، وبمتوسط حسابي (5.19) بانحراف معياري (0.90) وبنسبة (74.14%)، وتراوح متوسط عبارات البعد بين (5.08) كحد أدنى، و(5.32) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (72.57%) كحد أدنى، و(76.00%) كحد أعلى. كما يبيّن نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (2) والتي ومن تلك النتائج يتبيّن أن قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء توفر أنظمة رقابية حديثة وتمارس الرقابة على الأنظمة باستمرار في ضوء إجراءات

البعد الخامس: استغلال المقدرات الجوهرية

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: استغلال المقدرات الجوهرية

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع	1	80.57%	1.06	5.64	تمتلك (المؤسسة/الشركة) بنية تحتية متطورة لتحقيق أهدافها.	1
مرتفع	2	79.71%	0.98	5.58	تهتم قيادة (المؤسسة/الشركة) بتطوير برامجها.	2
مرتفع إلى حد ما	5	73.43%	1.26	5.14	تهتم (المؤسسة/الشركة) بالعاملين ذوي الخبرات العالية.	3
مرتفع	4	77.57%	0.97	5.43	تركز (المؤسسة/الشركة) على توظيف إمكانياتها لتقديم خدمات جديدة.	4
مرتفع	3	78.14%	1.02	5.47	تستفيد (المؤسسة/الشركة) من الرصيد المعرفي المتراكم لديها.	5
مرتفع		77.86%	0.76	5.45	المتوسط العام لعبارات البُعد	

متطورة لتحقيق أهدافها"، حيث حصلت على متوسط (5.64) بانحراف معياري (1.06) وبنسبة (80.57%) وتقابل مستوى مرتفع. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى لاستغلال المقدرات الجوهرية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (3) والتي نصت على "تهتم (المؤسسة/الشركة) بالعاملين ذوي الخبرات العالية"، حيث حصل على متوسط (5.14) بانحراف معياري (1.26) وبنسبة (73.43%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حد ما.

يبين الجدول (12) أن مستوى استغلال المقدرات الجوهرية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.45) بانحراف معياري (0.76) وبنسبة (77.86%)، وترافق متوسط عبارات البُعد بين (5.14) كحد أدنى، و(5.64) كحد أعلى، وبنسبة مؤدية تراوحت أيضاً بين (73.43%) كحد أدنى، و(80.57%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لاستغلال المقدرات الجوهرية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (1) والتي نصت على "تمتلك (المؤسسة/الشركة) بنية تحتية ومن تلك النتائج يتبين أن قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تعمل على استغلال مقدراتها من بنية تحتية وعاملين لتحقيق أهدافها.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: الجودة

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع	1	81.29%	1.00	5.69	تقديم (المؤسسة/الشركة) خدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء .	1
مرتفع	2	78.29%	1.12	5.48	تقديم (المؤسسة/الشركة) الخدمات بجودة عالية مقارنة بخدمات المنافسين.	2
مرتفع	4	76.57%	0.97	5.36	تبني (المؤسسة/الشركة) سياسة واضحة للتحسين المستمر.	3
مرتفع إلى حد ما	5	75.14%	1.06	5.26	تبع (المؤسسة/الشركة) إجراءات رقابية لضمان تحقيق الجودة.	4
مرتفع	3	76.71%	1.09	5.37	تسعى (المؤسسة/الشركة) لاقتناء أحدث التقنيات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات.	5
مرتفع		77.57%	0.83	5.43	المتوسط العام لعبارات التبع	

البعد الأول: الجودة

أن أقل مستوى لتحقيق الجودة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (4) والتي نصت على " تتبع (المؤسسة/الشركة) إجراءات رقابية لضمان تحقيق الجودة" ، حيث حصل على متوسط (5.26) بانحراف معياري (1.06) وبنسبة (75.14%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حد ما . ومن تلك النتائج يتبين حرص قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء على تقديم خدماتها بجودة عالية وبما يتلاءم مع متطلبات واحتياجات العملاء .

يبين الجدول (13) أن مستوى تحقيق الجودة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.43) بانحراف معياري (0.83) وبنسبة (77.57%)، وتراوح متوسط عبارات البعد بين (5.26) كحد أدنى، و(5.69) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (75.14%) كحد أدنى، و(81.29%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لتحقيق الجودة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (1) والتي نصت على " تقديم (المؤسسة/الشركة) خدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء" ، حيث حصلت على متوسط (5.69) بانحراف معياري (1.00) وبنسبة (81.29%) وتقابل مستوى مرتفع. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: المرونة

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
مرتفع	2	76.29%	1.10	5.34	تميز (المؤسسة/الشركة) بمرونة عالية في تقديم الخدمات للعملاء.	1
مرتفع إلى حد ما	5	74.29%	1.09	5.20	(المؤسسة/الشركة) القدرة على الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء	2
مرتفع إلى حد ما	4	74.71%	1.09	5.23	لدى (المؤسسة/الشركة) القدرة العالية على تغيير استراتيجياتها لتتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	3
مرتفع	1	77.29%	1.05	5.41	تقدّم (المؤسسة/الشركة) تشكيلة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات العملاء.	4
مرتفع	3	75.86%	1.09	5.31	تطور (المؤسسة/الشركة) خدماتها المقدمة بحسب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	5
مرتفع		75.71%	0.81	5.30	المتوسط العام لعبارات البُعد	

البعد الثاني: المرونة

أن أقل مستوى لتحقيق المرونة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة تمثل في العبارة (2) والتي نصت على " تتمتع (المؤسسة/الشركة) بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء "، حيث حصل على متوسط (5.20) بانحراف معياري (1.09) وبنسبة (74.29%) وتقابلي مستوى مرتفع إلى حد ما.

ومن تلك النتائج يتبيّن تميز قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة بالمرنة في تقديم الخدمات وتوعّيها ومواكبتها للتغيرات في البيئة المحيطة ومع الظروف التنافسية بالأسواق.

بيّنت نتائج الدراسة بالجدول (14) أن مستوى تحقيق المرونة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.30) بانحراف معياري (0.81) وبنسبة (75.71%)، وتراوحت متوسط عبارات البُعد بين (5.20) كحد أدنى، و(5.34) كحد أعلى، وبنسبة (5.20) كحد أدنى، و(74.29%) كحد أدنى، و(77.29%) كحد أعلى. كما بيّنت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لتحقيق المرونة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة تمثل في العبارة (4) والتي نصت على " تقدم (المؤسسة/الشركة) تشكيلة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات العملاء "، حيث حصلت على متوسط (5.41) بانحراف معياري (1.05) وبنسبة (77.29%) وتقابلي مستوى مرتفع. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً

البعد الثالث: التكلفة**جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بعد: التكلفة**

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
مرتفع	1	77.43%	1.19	5.42	تقديم (المؤسسة/الشركة) خدماتها بأقل تكلفة ممكنه مقارنة بالمنافسين.	1
مرتفع	4	76.14%	1.08	5.33	تقوم (المؤسسة/الشركة) بتطوير الموارد البشرية لتقليل نسبة الأخطاء أثناء أداء المهام.	2
مرتفع إلى حد ما	5	75.29%	1.11	5.27	تقوم (المؤسسة/الشركة) بالارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المنظمة	3
مرتفع	2	76.57%	1.03	5.36	تسعى (المؤسسة/الشركة) لتخفيض تكاليف الخدمات دون المساس بالجودة.	4
مرتفع	3	76.29%	1.04	5.34	تعتمد (المؤسسة/الشركة) سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقليد التكنولوجي.	5
مرتفع		76.29%	0.77	5.34	المتوسط العام لعبارات البعد	

مرتفع. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى لتحقيق التكلفة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (3) والتي نصت على " تقوم (المؤسسة/الشركة) بالارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المنظمة" ، حيث حصل على متوسط (5.27) بانحراف معياري (1.11) وبنسبة (75.29%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حد ما.

ومن تلك النتائج يتبين تميز الخدمات التي يقدمها قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء بتكلفتها الممكنة مع الاحفاظ بجودتها، وحرصها على تقليل الأخطاء عند تقديم الخدمات من خلال تطوير أداء العاملين.

بيّنت نتائج الدراسة بالجدول (15) أن مستوى تحقيق التكلفة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.34) بانحراف معياري (0.77) وبنسبة (76.29%)، وتراوح متوسط عبارات البعد بين (5.27) كحد أدنى، و(5.42) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (75.29%) (5.27) كحد أدنى، و(77.43%) كحد أعلى. كما بيّنت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لتحقيق التكلفة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (1) والتي نصت على " تقديم (المؤسسة/الشركة) خدماتها بأقل تكلفة ممكنه مقارنة بالمنافسين" ، حيث حصلت على متوسط (5.42) بانحراف معياري (1.19) وبنسبة (77.43%) وتقابل مستوى تحقيق

البعد الرابع: سرعة الاستجابة للعملاء

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: سرعة الاستجابة للعملاء

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع إلى حد ما	3	73.29%	1.16	5.13	تستجيب (المؤسسة/الشركة) بسرعة للتغيرات المفاجئة في الطلب على خدماتها.	1
مرتفع إلى حد ما	1	73.71%	1.11	5.16	تقوم (المؤسسة/الشركة) بإعادة تصميم خدماتها بما ينسجم مع طلبات العملاء	2
مرتفع	4	76.71%	1.08	5.37	توظف (المؤسسة/الشركة) قدرات موظفيها لتقليل وقت انتظار العملاء في الحصول على الخدمة.	3
مرتفع	5	77.29%	1.03	5.41	تعمل (المؤسسة/الشركة) على سرعة حل المشاكل التي تواجه العملاء.	4
مرتفع	2	79.71%	1.02	5.58	تقوم (المؤسسة/الشركة) بتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء.	5
مرتفع		76.14%	0.83	5.33	المتوسط العام لعبارات البُعد	

الاستجابة للعملاء لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (1) والتي نصت على " تستجيب (المؤسسة/الشركة) بسرعة للتغيرات المفاجئة في الطلب على خدماتها" ، حيث حصل على متوسط (5.13) بانحراف معياري (1.16) وبنسبة (73.29%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حد ما.

ومن تلك النتائج يتبيّن اهتمام قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء للاستجابة للعاملين من خلال حل المشاكل التي يواجهونها أثناء استخدام الخدمة وفي وقت قصير.

بيّنت نتائج الدراسة بالجدول (16) أن مستوى سرعة الاستجابة للعملاء لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.33) بانحراف معياري (0.83) وبنسبة (76.14%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (5.13) كحد أدنى، و(5.58) كحد أعلى، وبنسبة (73.29%) كحد أدنى، و(79.71%) كحد أعلى. كما بيّنت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى سرعة الاستجابة للعملاء لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (5) والتي نصت على " تقوم (المؤسسة/الشركة) بتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء" ، حيث حصلت على متوسط (5.58) بانحراف معياري (1.02) وبنسبة (79.71%) وتقابل مستوى تحقيق مرتفع. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى سرعة

البعد الخامس: الإبداع والابتكار

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بعد: الإبداع والابتكار

مستوى الممارسة	ترتيب العبارة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
مرتفع إلى حد ما	2	72.57%	1.27	5.08	تعمل (المؤسسة/الشركة) على تقديم خدمات بطرق جديدة مبتكرة.	1
مرتفع إلى حد ما	3	70.14%	1.29	4.91	تقوم (المؤسسة/الشركة) بتشجيع روح الإبداع بين العاملين.	2
مرتفع	4	70.14%	1.31	4.91	توفر (المؤسسة/الشركة) مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.	3
مرتفع	1	74.29%	1.13	5.20	تسعى (المؤسسة/الشركة) باستمرار إلى تطوير أساليب العمل.	4
مرتفع	5	67.57%	1.55	4.73	تقوم (المؤسسة/الشركة) بتقديم جوائز تدعم الإبداع والابتكار.	5
مرتفع إلى حد ما		71.00%	1.04	4.97	المتوسط العام لعبارات البعد	

وبنسبة (74.29%) وتقابل مستوى تحقيق مرتفع إلى حد ما. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى تحقيق الإبداع والابتكار لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (5) والتي نصت على "تقوم (المؤسسة/الشركة) بتقديم جوائز تدعم الإبداع والابتكار"، حيث حصل على متوسط (4.73) بانحراف معياري (1.55) وبنسبة (67.57%) وتقابل مستوى تحقق مرتفع إلى حد ما. ومن تلك النتائج يتبين اهتمام قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء بالاستمرار في تطوير أساليب تقديم خدماتها وبطرق جديدة ومبتكرة، إضافة تشجيعها ودعمها الأفكار والأعمال الإبداعية من قبل العاملين.

بيّنت نتائج الدراسة بالجدول (17) أن مستوى تحقيق الإبداع والابتكار لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع إلى حد ما، وبمتوسط حسابي (5.97) بانحراف معياري (1.04) وبنسبة (71.00%)، وتراوح متوسط عبارات البعد بين (4.73) كحد أدنى، و(5.20) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (67.57%) كحد أدنى، و(74.29%) كحد أعلى. كما بيّنت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى تحقيق الإبداع والابتكار لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (4) والتي نصت على "تسعى (المؤسسة/الشركة) باستمرار إلى تطوير أساليب العمل"، حيث حصلت على متوسط (5.20) بانحراف معياري (1.13).

أبعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية

جدول (18): يبين ترتيب أبعاد القيادة الاستراتيجية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة المواقفة

مستوى الممارسة	نسبة المواقفة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	م	الترتيب
مرتفع	82.71%	0.86	5.79	التوجه الاستراتيجي	1	1
مرتفع	78.14%	0.81	5.47	تطوير رأس المال البشري	2	2
مرتفع إلى حد ما	75.14%	0.88	5.26	الثقافة التنظيمية	3	4
مرتفع إلى حد ما	74.14%	0.90	5.19	الرقابة التنظيمية المتوازنة	4	5
مرتفع	77.86%	0.76	5.45	استغلال المقدرات الجوهرية	5	3
مرتفع	77.57%	0.72	5.43	المتوسط العام للمحور		

الجوهرية بالترتيب الثالث، حيث حصل على متوسط حسابي (5.45) بانحراف معياري (0.76)، وبنسبة (77.86%) ويمثل ممارسة (مرتفعة). أما بعد الثقافة التنظيمية فجاء بالترتيب الرابع، حيث حصل على متوسط حسابي (5.26) بانحراف معياري (0.88)، وبنسبة (75.14%) ويمثل ممارسة (مرتفعة إلى حد ما). بينما جاء بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة بالترتيب الخامس والأخير، حيث حصل على متوسط حسابي (5.19) بانحراف معياري (0.90)، وبنسبة (74.14%) ويمثل ممارسة (مرتفعة).

بيّنت نتائج الدراسة بالجدول (18) السابق أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، بمتوسط حسابي كلي (5.43) وانحراف معياري (0.72) وبنسبة (77.57%)، وجاء بعد التوجه الاستراتيجي بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي (5.79) بانحراف معياري (0.86)، وبنسبة (82.71%) ويمثل ممارسة (مرتفعة). وجاء بعد تطوير رأس المال البشري بالترتيب الثاني، حيث حصل على متوسط حسابي (5.47) بانحراف معياري (0.81)، وبنسبة (78.14%) ويمثل ممارسة (مرتفعة). كما جاء بعد استغلال المقدرات

أبعاد الميزة التنافسية

جدول (19): يبين ترتيب أبعاد مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة المواقفة

مستوى الممارسة	نسبة المواقفة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	م	الترتيب
مرتفع	77.57%	0.83	5.43	الجودة	1	1
مرتفع	75.71%	0.81	5.30	المرونة	2	4
مرتفع	76.29%	0.77	5.34	التكلفة	3	2
مرتفع	76.14%	0.83	5.33	سرعة الاستجابة للعملاء	4	3

مرتفع إلى حد ما	71.00%	1.04	4.97	الإبداع والابتكار	5	5
مرتفع إلى حد ما	75.29%	0.74	5.27	المتوسط العام للمحور		

مستوى تحقيق (مرتفع). بينما جاء بعد الإبداع والابتكار بالترتيب الخامس والأخير، حيث حصل على متوسط حسابي (4.97) بانحراف معياري (1.04)، وبنسبة (%) 71.00) ويمثل مستوى تحقيق (مرتفع).

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

لأختبار الفرضية استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما تم اختبار دور المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بأبعاده على المتغير التابع (الميزة التنافسية) باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجداول الآتية توضح ذلك

جدول (20): يوضح نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط لدور (القيادة الاستراتيجية) في (الميزة التنافسية)

المتغير التابع: الميزة التنافسية						ملخص النموذج	المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية	
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
مستوى الدلالة	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة	قيمة (F)				
0.000	25.612	0.923	0.000	655.955	0.698	0.835		

دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ويبيّن معامل التحديد الذي بلغت قيمته ($R^2=0.698$) أن

بيّنت نتائج الدراسة بالجدول (19) أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع إلى حد ما، بمتوسط حسابي (5.27) وانحراف معياري (0.74) وبنسبة (75.29%)، وجاء بعد الجودة بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي (5.43) بانحراف معياري (0.83)، وبنسبة (77.57%) ويمثل مستوى تحقيق (مرتفع). وجاء بعد التكلفة بالترتيب الثاني، حيث حصل على متوسط حسابي (5.34) بانحراف معياري (0.77) وبنسبة (76.29%) ويمثل مستوى تحقيق (مرتفع). كما جاء بعد سرعة الاستجابة للعملاء بالترتيب الثالث، حيث حصل على متوسط حسابي (5.33) بانحراف معياري (0.83)، وبنسبة (76.14%) ويمثل مستوى تحقيق (مرتفع). أما بعد المرونة فجاء بالترتيب الرابع، حيث حصل على متوسط حسابي (5.30) بانحراف معياري (0.81)، وبنسبة (75.71%) ويمثل

جدول (20): يوضح نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط لدور (القيادة الاستراتيجية) في (الميزة التنافسية)

من خلال الجدول (20) تبيّن أن قيمة F المحسوبة بلغت (655.955)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (25.612) دالة إحصائياً بمستوى

التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

ولتحديد دور ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، استغلال المقدرات الجوهرية) في تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، Multiple Regression Analysis النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي

69.8% من التغيرات (التبالين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية، أما (30.2%) من الباقي للتبالين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التئبية ($\beta=0.923$)، وهذا يعني أنه وبافتراض تحديد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في ممارسة القيادة الاستراتيجية بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 92.3%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين (R=0.835) وهو معامل ارتباط موجب ذو علاقة طردية قوية جداً.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بوجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة

جدول (21): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار وختبار (T)			تحليل التبالي ANOVA		ملخص النموذج				المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة β	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	أبعاد المتغير المستقل		
.443	.767	.029	0.000	150.285	0.729	0.854	التجه الاستراتيجي	الميزة التنافسية	
.000	4.228	.185					تطوير رأس المال البشري		
.000	4.550	.200					الثقافة التنظيمية		
.000	6.016	.263					الرقابة التنظيمية المتوازنة		
.000	4.790	.233					استغلال المقدرات الجوهرية		

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.854) وهي علاقة طردية موجبة قوية جداً. وأكد معنوية دور أبعاد المتغير المستقل على التابع قيمة (F) البالغة

بيّنت النتائج بالجدول (21) أن: العلاقة بين ممارسة أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) مجتمعة والمتغير التابع (الميزة التنافسية) إيجابية،

المقدرات الجوهرية) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة، بينما دور بُعد (التجه الاستراتيجي) ضعيف وغير دال إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية عندما تكون مجتمعة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية: H1-1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة.

لاختبار صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار، (Simple Regression Analysis) البسيط، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

(150.285) وبمستوى دلالة (0.000)، والتي تؤكد كفاءة أبعاد المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) إضافة إلى قيمة معامل التحديد البالغة ($R^2=0.729$) والتي تبين أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) مجتمعة تُفسر (72.9%) من التباين في التغييرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، ويشير ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملًا مهمًا من عوامل تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة.

كما توضح النتائج بالجدول وجود دور دالاً إحصائياً للأبعاد (تطوير رأس المال البشري، القافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، استغلال

جدول (22): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور ممارسة التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية								بعد: التجه الاستراتيجي	
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)				نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج			
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R			
0.000	12.165	0.504	0.000	147.978	0.343	0.585			

الاستراتيجي، أما (65.7%) من الباقي للتباین في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التبؤية ($\beta=0.504$) ، وهذا يعني أنه وبافتراض تحديد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في ممارسة التوجه الاستراتيجي بنسبة (100%) ينتج عنه

من خلال الجدول (22) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (147.978)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (12.165) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ($R^2=0.343$) أن 34.3% من التغيرات (التباین) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن ممارسة التوجه

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية:
H1-2: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة.

لختبار صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (23): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور ممارسة تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية								بعد: تطوير رأس المال البشري	
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج				
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R			
0.000	17.134	0.655	0.000	293.582	0.508	0.713			

في ممارسة تطوير رأس المال البشري بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 65.5%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين (R=0.713) وهو معامل ارتباط موجب ذو علاقة طردية قوية.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية:
H1-3: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة.

تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 50.4% كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين (R=0.585) وهو معامل ارتباط موجب ذو علاقة طردية متوسطة.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة.

جدول (23): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور ممارسة تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

من خلال الجدول (23) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (293.582)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (17.134) دالة إحصائية بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته (R²=0.508) أن 50.8% من التغييرات (التباين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن ممارسة تطوير رأس المال البشري، أما (49.2%) من الباقي للتباين في التغييرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار التبؤية) (β=0.655)، وهذا يعني أنه وبافتراض تحديد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين

لأختبار صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)،

وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (24): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور ممارسة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية							بعُد: الثقافة التنظيمية	
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج			
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	18.856	0.628	0.000	355.554	0.556	0.746		

في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 62.8%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.746$) وهو معامل ارتباط موجب ذو علاقة طردية قوية. وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية: $H1-4$: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

لأختبار صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

من خلال الجدول (24) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (355.554)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (18.856) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكّد معنوية دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، ويبيّن معامل التحديد الذي بلغت قيمته ($R^2=0.556$) أن 55.6% من التغييرات (التبابين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن ممارسة الثقافة التنظيمية، أما (44.4%) من الباقي للتبابين في التغييرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية ($\beta=0.628$)، وهذا يعني أنه وبافتراض تحديد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في ممارسة الثقافة التنظيمية بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن

جدول (25): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور ممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية								بعد: الرقابة التنظيمية المتوازنة	
نتائج اختبار التباين (ANOVA)				ملخص النموذج					
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R				
0.000	21.063	0.642	0.000	443.653	0.610	0.781			

تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار .%64.2 كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين (R=0.781) وهو معامل ارتباط موجب ذو علاقة طردية قوية.

وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية: H1-5: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستغلال المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة.

للختبار صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

من خلال الجدول (25) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (443.653)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (21.063) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته (R²=0.610) أن 61.0 % من التغيرات (التباين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن ممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة، أما (%39.0) من الباقي للتباهي في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية (β=0.642)، وهذا يعني أنه وبافتراض تحديد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في ممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة بنسبة (100%) ينتج عنه

جدول (26): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطى البسيط لدور استغلال المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية								بعد: الرقابة التنظيمية المتوازنة	
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج				
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R			
0.000	18.835	0.725	0.000	354.773	0.555	0.745			

لاستغلال المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة .

الاستنتاجات

بناء على نتائج تحليل البيانات يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

-1 مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة جاءت بتقدير مرتفع من قبل عينة الدراسة، وأن أعلى مستوى لممارسة القيادة الاستراتيجية تمثل في بُعد التوجه الاستراتيجي، يليه بُعد تطوير رأس المال البشري، ثم بُعد استغلال المقدرات الجوهرية، ثم بُعد الثقافة التنظيمية، وبالأخير جاء بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة.

-2 وجود اهتمام واضح بممارسة التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري واستغلال المقدرات الجوهرية. ومع ذلك هناك حاجة لتحسين مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة .

-3 مستوى تحقيق الميزة التنافسية جاءت بتقدير مرتفع إلى حد ما من قبل عينة الدراسة، وأن أعلى مستوى لتحقيق الميزة التنافسية تمثل في بُعد الجودة،

من خلال الجدول(26) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (354.773)، وكذلك قيمة T المحسوبة وبالبالغة(21.063) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكّد معنوية دور استغلال المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، ويبيّن معامل التحديد الذي بلغت قيمته ($R^2=0.555$) أن 55.5% من التغيرات (التبابين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن استغلال المقدرات الجوهرية، أما (%44.5) من الباقي للتبابين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التتبؤية($\beta=0.725$), وهذا يعني أنه وبافتراض تحديد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في استغلال المقدرات الجوهرية بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 72.5%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.745$) وهو معامل ارتباط موجب ذو علاقة طردية قوية. وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية

- إقامة برامج تدريبية متخصصة في أبعاد القيادة الاستراتيجية لتنمية المهارات القيادية.
- ضرورة تعزيز جهود إدارة قطاع الاتصالات والاهتمام والأخذ بمتغير الميزة التنافسية كونه مؤشر مهم لفاعلية أداء القطاع ورضا الزبائن، من خلال متابعة البحث والتطوير في الخدمات والاهتمام بالشكاوى التي يقدمها الزبائن عن طبيعة جودة الخدمة والاستجابة بسرعة.
- توعية الموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية القائمة على مواكبة التطورات والتغيرات الخارجية، وتحفيزهم على العمل الجماعي والإبداع والابتكار والتميز المطلوب لمواجهة التغيرات البيئية.
- الاهتمام بمتغير الميزة التنافسية كمؤشر مهم لفاعلية أداء القطاع ورضا العملاء.
- تشجيع الإبداع والابتكار لمواجهة التغيرات البيئية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

- [١] البكري، ثامر ياسر. (2008). استراتيجيات التسويق. الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [٢] جاد الرب، سيد محمد (2012). القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
- [٣] السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- [٤] الصرن، رعد حسن (2004)، نظريات الإدارة والأعمال، ط21، دار الرضا والنشر، دمشق.
- [٥] فهمي، جبر معانى (2002)، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر.

يليها بعد التكفلة، ثم بعد سرعة الاستجابة للعملاء، وبعد المرونة، وأخيراً جاء بعد الإبداع والابتكار.

4- ضعف اهتمام قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة في جانب الإبداع والابتكار خصوصاً فيما يتعلق بتشجيع روح الإبداع بين العاملين وتقديم خدمات بطرق جديدة مبتكرة.

5- وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة. وهذا يشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملًا مهمًا من عوامل تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة.

6- يتراوحت دور أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صناعة، حيث تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية للأبعاد (تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، استغلال المقدرات الجوهرية) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية، بينما دور بُعد (التوجه الاستراتيجي) جاء ضعيف وغير دال إحصائيًا في تحقيق الميزة التنافسية.

الوصيات

- ضرورة زيادة الاهتمام في ممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل قطاع الاتصالات محل الدراسة، وتعزيز هذه الممارسات باستخدام الأساليب الحديثة لتحقيق أهداف القطاع، بالإضافة إلى إقامة البرامج التربوية المتخصصة في أبعاد القيادة الاستراتيجية.

- زيادة الاهتمام بتكوين وإعداد قادة للمستقبل بما يتماشى مع التحديات والمنافسة التي تفرضها التطورات في بيئه العمل.

- [١٢] - الغازية مركز الموصل التسوقي، بحث منشور، مجلة اقتصadiات الأعمال، المجلد (٤)، العدد (٦). (٢٠٢٢). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية، بحث منشور، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد (٥)، العدد (١)، الجزائر.
- [١٣] - الرقب، توفيق زايد محمد (٢٠٢٢). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرّشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، بحث منشور، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والتفسية، المجلد (٦٦)، العدد (٤٤).
- [١٤] - سلام، فهمي محمد عبده، والحكيمي، وائل سلطان (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة، بحث منشور، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (٣)، العدد (١)، ص ٩٣-١٢٣.
- [١٥] - سيف، سامية غالب، ومقبل، بشري عده (٢٠٢٢). أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (٢٧)، ص ٣٦٠-٤٠٠.
- [١٦] - الصالحي، حاتم علي حيدر مقبل، والخبيتي، عمر أحمد محمد داعر (٢٠٢٣). نبذة تأثير جودة الخدمة وصورة الشركة على رضا وولاء العملاء: بالتطبيق على شركة يمن موبايل للاتصالات، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد (٤٨)، ٢٥١-٢٨٧.
- [١٧] - العامري، عبده أحمد علي، والمقرمي، عبدالقهار عثمان غالب (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري:
- [٦] هيوز، ريتشارد، وبيري، كاترين كولاريالي (٢٠٠٦). كيف تصبح قائداً استراتيجياً؟ - دورك في نجاح مؤسستك الدائم، الطبعة الأولى، مكتبات ونشر العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- ثانياً: الأبحاث في المجالات والدوريات:**
- [٧] - ابراهيم، وليد محمد ميلاد (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة: دراسة ميدانية، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد (١٢)، العدد (١).
- [٨] - انشاصي، نور معين، والسيد، علاء الدين خليل (٢٠٢٣). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، بحث منشور، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد (١)، العدد (١).
- [٩] - الباز، حسن منصور السيد (٢٠٢٢). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم، المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١٣)، العدد (١)، ٦٧٥-٦٢٥.
- [١٠] - بوالشعور، أسماء، بونقار، مراد (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية: دراسة حالة المكتبة الجامعية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة عنابة، بحث منشور، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (٣٤)، العدد (٢)، ٧٢١-٧٣٥.
- [١١] - جميل، قصي سالم (٢٠٢٣). انعكاسات التسويق الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في شركة بغداد للمشروبات

- [٢] - أسماء، شارف، وسمية، سرياش (2021). فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة الاستراتيجية دراسة حالة في ديوان الترقية والتسيير العقاري - المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- [٣] - باديس، عليان حسين (2014). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية - مدبغة الميلية - جigel، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- [٤] - الجعدي، منال محمد داود غالب (2022). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [٥] - الحداد، زهرة محمد ناصر مهجي (2022). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء التميز الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن.
- [٦] - الحمادي، خالد أمين عثمان (2020). أثر أبعاد التفاضل الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعة اليمنية، رسالة ماجستير، الجامعة اليمنية.
- [٧] - الروحاني، محمد إسماعيل عبده (2022). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة المركز التجاري للسيارات والمحركات - بازرعة، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء.
- [٨] - الريمي، نعمة أحمد علي حسن (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، بحث منشور، مجلة الأدلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٨)، العدد 43-6، (44).
- [١٨] - غازي، محمد علي علي (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلد (١٣)، العدد (٣)، 175-205.
- [١٩] - فاضل، تماره صفاء، الملا، حميد علي (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية، بحث منشور، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية، المجلد (٢)، العدد (٢٩).
- [٢٠] - فاضل، تماره صفاء، والملا، حميد علي (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة الخطوط الجوية العراقية، بحث منشور، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية، المجلد (٢)، العدد (٢٩).
- [٢١] - محى الدين، علي محسن علي، والعامری، عبده أحمد علي (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (٤)، العدد (١)، 482-509.
- ثالثاً: الرسائل والأطروحات**
- [١] - أبوبكر، حسين أبوبكر محمد (2022). أثر نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الإسبقيات التنافسية من خلال إدارة سلسلة التوريد: دراسة ميدانية في مصانع المياه المعبأة في اليمن، أطروحة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن.

- [4] ALI, N. M., & SAUD, R. Y. (2023). THE Impact Of Marketing Vigilance On Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Workers At The Abu Ghraib Dairy Factory In Baghdad. *Russian law journal*, 11.(4)
- [5] Anggraeni, R. D., Ismail, T., Lestari, T., & Ramdhani, D. (2023). The Relationship between Strategic Leadership, Competitive Advantage and Intellectual Capital: Evidence from Hotel in Tangerang Indonesia. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 5(2), 100-112.
- [6] Davies, T., Gilbert, B., & Swartz, J. (2005). Competitive response: a new lens for evaluating company performance. *The Practical Real-Time Enterprise*, 57-69.
- [7] Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), 99-106.
- [8] Lee, Y. D., & Chen, S. H. (2007, November). A study of the correlations model between strategic leadership and business execution-an empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan. In Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference. Australia (pp. 1027-1032).
- [9] Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.
- [10] Syafitri, R., Ahadiat, A., & Hayati, K. (2021). The effect of strategic leadership on employees creativity by the mediation of voice behavior. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 8(1), 91-97.
- [11] - عمانی، ربیعة، ولعمارة، حسينة (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- [12] - لعمارة، سرور (2022). أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.
- رابعاً: التقارير:**
- [1] - تقرير وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (مارس/آذار 2020)، (الاتصالات والبريد: خمسة أعوام من الصمود) جرائم الحرب العسكرية والاقتصادية بحق الاتصالات والبريد.

المراجع الأجنبية

أولاً: الكتب

- [1] Jokung-Nguena, O., Arregle, J. L., De, R. Y., & Ulaga, W. (2001). *Introduction au management de la valeur* (No. hal-02298012).
- [2] Pisapia, John(2009), *The strategic leader - new tacties for Globalizing World*, Informaion Age Publishing, USA.
- [3] ثانياً: الأبحاث في المجالات والدوريات