



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

**Hussein Abdullah Ali bin Hafiz <sup>1,\*</sup>, Mohammed Abdullah Ahmed Al-Ashwal <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Business Administration Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup> Faculty of Administrative Sciences- Albaydha University, Albaydha, Yemen.

\*Corresponding author: [haa663@gmail.com](mailto: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<sup>1\*</sup> , محمد عبد الله أحمد الأشول<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جامعة صن مركز إدارة الأعمال جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> كلية العلوم الإدارية - جامعة البيضاء ، البيضاء ، اليمن.

\*المؤلف: [haa663@gmail.com](mailto: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 حد 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:

شهد قطاع الاتصالات، في العقدین 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)، وازدادت 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 قّمت المؤسسة خدماتها الجديدة (يمن فوري المنزلية اللاسلكية)، ما عزّز شدة المنافسة بين الشركات، وتوالت بعد ذلك العروض والمزايا الهادفة إلى استحواذ كل شركة على أكبر نصيب من المستهلكين للخدمات والباقات التي تقدمها (الصالحى والبختي، 2023: 255).

ومع ازدياد حدة المنافسة، تدرك شركات الاتصالات بأن بقائها في بيئة 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

على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة" (جاد الرب، 2012: 47).

وقد أشار هيوز وبيتي (2006، ص33-34) "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، والمجالات 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 تعرّض لأضرار كبيرة وجسمية جراء الحرب، حيث تم استهداف البنية التحتية، وتعرض أكثر من 481 موقع ومنشأة للاستهداف المباشر، مما أدى إلى تعطيل خدمات الاتصالات والإنترنت الأساسية لآلاف المدنيين، هذا التدمير للبنية التحتية الحيوية أضعف قدرة الشركات

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

كما تكبدت شركات الهاتف النقال خسائر مادية ضخمة قدرت بأكثر من 1.2 مليار دولار، هذه الخسائر الباهظة أضرت 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 والإنترنت الأساسية، هذا الانقطاع المتكرر للخدمات أثر بشكل مباشر على ثقة العملاء وولائهم لشركات الهاتف النقال، مما قوّض 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 مديرين تقليديين، قادرين على قراءة الأحداث والمستجدات، ووضع الخطط والتصورات، والتي تنظر للمدى الطويل تُقاد 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-

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، والسعي 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؟

وينبثق 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:

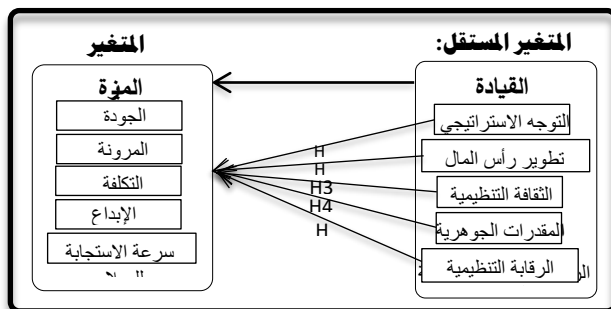
(1)- التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

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

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

٢- تنبثق 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 أسست 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

(2)- التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه 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 الرئيسة الآتية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة 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.

وتنبثق 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 (YOU ، 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

أولاً: 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 والحكمي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي - استغلال المقدرات الجوهرية - تطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية - الرقابة التنظيمي 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 تنعكس إيجابياً على كفاءة وفعالية هذا القطاع.

٥- تنبيه 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 الزمانية

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،

المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، تم استخدام المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، وتحدد مجتمع الدراسة بـ(288) موظفاً في الوظائف القيادية والإشرافية، في عدد 7 مستشفيات أهلية يمنية في أمانة العاصمة، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للقيادة 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 (انشاصي والسيد، 2023) هدفت الدراسة للكشف عن تأثير عناصر رأس المال الفكري المختلفة (البشري، الهيكلي، والعلائقي) 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).

دراسة (Ali & Saud, 2023) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير اليقظة التسويقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في معمل ألبن أبو غريب في بغداد، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في معمل ألبن أبوغريب 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 (الزبون (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 والعامري (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



بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، 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 المتفوقة.

**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

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 تانجيرانج 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 والفجوة البحثية

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها المنهج الوصفي التحليلي وإداة جمع البيانات (الاستبانة) ومن حيث المجتمع فقد تناولت الدراسات السابقة بيانات ومجتمعات مختلفة (مؤسسات تعليمية، مستشفيات، شركات صناعية وغيرها)، ولكن لا توجد دراسة تناولت متغيرات الدراسة في بيئة 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، خصوصاً وأن قطاع الاتصالات في اليمن من القطاعات المهمة والحيوية ويواجه في الوقت الحالي تحديات في ظل تطورات عالمية متسارعة في التكنولوجيا والاتصالات. ومن ثم فإن الفجوة البحثية هي فجوة مفاهيمية وفجوة مكانية، حيث أنه لم يتم تناول القيادة الاستراتيجية مع الميزة التنافسية خصوصاً في شركات الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.



## 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 التنافس المبتكرة والتكيف مع التغيرات 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 التميز في أدائها والذي توصل إليها Waterman & Peters بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابهما (البحث عن التفوق) حيث حددا مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة (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 تركز بشكل كبير على تحديد التوجّه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها وإلهام الآخرين للتوجّه صوب الاتجاه الصحيح (باديس، 2014: 19).

كذلك عرفها (Lee & Chen, 2007, P.1028) بأنها قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة.

وعرفها (Jabbar & Hussein 2017, P:101) بأنها " قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ 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 التأكد.

وعرفت الدراسة بأنها: قدرة القادة الاستراتيجيين في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء على تحديد وتنفيذ استراتيجيات متقدمة تُمكن القطاع من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل، وذلك من خلال: التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، استغلال المقدرات الجوهريّة، الرقابة التنظيمية المتوازنة.

### أبعاد القيادة الاستراتيجية

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

جدول رقم (1): أبعاد القيادة الاستراتيجية

أبعاد القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	تطوير رأس المال البشري	الثقافة التنظيمية	المقدرات الجوهرية	الرقابة التنظيمية المتوازنة
الباحث والسنة					
الشمسي (2023)	*	*	*		*
الجعدي (2023)	*	*	*		*
الرقب (2022)	*	*	*	*	*
غازي (2022)	*	*	*	*	*
عمراني ولعمارة (2022)		*	*		
السفاري (2021)		*		*	*
ابراهيم (2021)	*	*	*	*	*
العامري والمقرمي (2021)	*	*	*	*	*
أسماء وسمية (2021)	*	*	*	*	*

### مفهوم الميزة التنافسية

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فقد عُرِّفت 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 التفاعل 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 يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

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

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

تتفرد بها الشركات العاملة في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء على تقديم خدمات متميزة والتي يصعب تقليدها 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

بناءً على الدراسات السابقة، وطبيعة أهداف قطاع الاتصالات المرتبطة بتلك الأبعاد، مما توجب 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

جدول رقم (2): أبعاد الميزة التنافسية

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

### منهج الدراسة

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

### مجتمع وعينة الدراسة

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

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

واستخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية غير النسبية للقياس 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 صُممت 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،

العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية ويحوي على 25 فقرة موزعات في خمس أبعاد (التوجه 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 وُزعت (302) استبانة استرد منها (286) استبانة، واستبعد منها (16) استبانة لعدم صلاحيتها من حيث النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وتم تحليل عدد (286) استبانة.

جدول رقم (3): مجتمع الدراسة

م	أسم الشركة	البيانات الشخصية	البيانات الوظيفية	البيانات التعليمية	البيانات الاجتماعية	البيانات الاقتصادية	البيانات الثقافية
1	المؤسسة العامة للاتصالات PTC	1	4	24	11	80	143
2	شركة يمن موبايل YM	1	-	-	3	15	62
3	شركة سبأفون	1	-	5	-	59	97
4	شركة يو YOU	1	-	-	9	84	123
5	شركة تليمن	1	-	4	-	17	45
	الإجمالي	5	4	33	23	255	470
							790

### التحليل الإحصائي

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

المفقودة وتقييم 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).

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

#### الصدق والثبات لأداة الدراسة

##### أ- 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 انتمائها

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

##### ب- الصدق البنائي

يقصد بالصدق البنائي ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها بالمحور الذي تنتمي 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	التوجه الاستراتيجي	تطوير رأس المال البشري	الثقافة التنظيمية	الرقابة التنظيمية المتوازنة	استغلال المقدرات الجوهرية
التوجه الاستراتيجي	1				
تطوير رأس المال البشري	.771**	1			
الثقافة التنظيمية	.845**	.879**	1		
الرقابة التنظيمية المتوازنة	.727**	.889**	.916**	1	
استغلال المقدرات الجوهرية	.744**	.853**	.806**	.821**	1
معامل الارتباط مع المحور	.818**	.843**	.878**	.880**	.851**

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

(.727\*\* إلى .916\*\*)، بينما ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت بين معامل ارتباط (.818\*\* إلى .880\*\*) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

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

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

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

### ج- 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 للمحور الذي تنتمي إليه (المتغير التابع)، حيث تراوح معامل ارتباط أبعاد المتغير التابع مع بعضها البعض بين (0.710\*\* إلى 0.903\*\*)، بينما ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور تراوحت بين معامل ارتباط

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

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

0.924	.853	5	البعد الخامس: الإبداع والابتكار
-------	------	---	---------------------------------

تتراوح بين (0.861 و0.924)، 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 وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

#### التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات (الفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية إذ تراوحت بين (0.764 و0.877) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.874 و0.936)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي المحور المستقل (0.942) بدرجة مصداقية (0.971)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية؛ إذ تراوحت بين (0.742 و0.853) وبدرجة مصداقية

جدول (7): خصائص عينة الدراسة

النسبة	العدد	النوع الاجتماعي
96.85%	277	ذكر
3.15%	9	أنثى
النسبة	العدد	العمر
1.05%	3	30 سنة فأقل
30.07%	86	31-40 سنة
50.00%	143	41-50 سنة
18.88%	54	من 51 سنة فأكثر
النسبة	العدد	المؤهل العلمي
0.70%	2	ثانوية
3.15%	9	دبلوم بعد الثانوية
75.17%	215	بكالوريوس
19.93%	57	ماجستير
1.05%	3	دكتوراه
النسبة	العدد	سنوات الخبرة
4.55%	13	10 سنوات فأقل
49.65%	142	من 11-20 سنوات
45.80%	131	21 سنة فأكثر
النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
77.62%	222	رئيس قسم
14.69%	42	مدير إدارة
3.85%	11	مدير عام



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

يتبين 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، وتبين 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) سنه وانخفاض نسبة الفئة العمرية (30 سنة فأقل) إلى توقف نشاط التوظيف منذ العام 2012م، كذلك مجتمع البحث والمتمثل بالقيادات الإدارية، وتبين من خلال الجدول السابق والمتعلق بـ (المؤهل العلمي) الذي يحمله أفراد العينة أن غالبيتهم من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس) بنسبة (75.17%)، يليهم 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 فمثلوا نسبة (1.05%) من حجم عينة الدراسة، بينما

(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%)، وفيما 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 مديري 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**

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: التوجه الاستراتيجي					
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة
مستوى الممارسة					
1	تمتلك (المؤسسة/الشركة) رؤية استراتيجية واضحة.	6.11	1.05	87.29%	1
					مرتفع

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

يعرض الجدول (8) أن مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.79) بانحراف معياري (0.86) ونسبة (82.71%)، وتراوح متوسط عبارات البعد بين (5.57) كحد أدنى، و(6.11) كحد أعلى، ونسبة 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) ونسبة (87.29%) وتقابل مستوى مرتفع. وأظهرت نتائج

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) ونسبة (79.57%) وتقابل مستوى مرتفع. ومن تلك النتائج يتبين اهتمام قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء بممارسة التوجه الاستراتيجي من خلال امتلاكها رؤية استراتيجية واضحة مرونة رسالتها للتكيف مع الأحداث والمستجدات، وتحفيزها للعاملين لتحقيق أهدافها.

#### البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: تطوير رأس المال البشري						
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة	مستوى الممارسة
1	تقوم (المؤسسة/الشركة) باستقطاب الكفاءات والمهارات الذين يتميزون بمقدرات إبداعية.	5.19	1.31	74.14%	5	مرتفع إلى حدٍ ما
2	يتمتع العاملون في (المؤسسة/الشركة) بالخبرة العالية.	5.51	1.08	78.71%	2	مرتفع

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

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) ونسبة (78.14%)، وتراوح متوسط عبارات البعد بين (5.19) كحد أدنى، و(5.76) كحد أعلى، ونسبة 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) ونسبة (82.29%)

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) ونسبة (74.14%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حد ما. ومن تلك النتائج يتبين 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 لتكنولوجيا الحديثة والمستحدثة.

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: الثقافة التنظيمية						
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة	مستوى الممارسة
1	تقوم (المؤسسة/الشركة) بنشر القيم التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	5.38	1.04	76.86%	2	مرتفع
2	لدى (المؤسسة/الشركة) قواعد وسلوكيات توجه سلوك العاملين.	5.54	1.01	79.14%	1	مرتفع

3	توفر (المؤسسة/الشركة) بيئة عمل تشجع العاملين على التصرف باستقلاليه في حدود المهام الموكلة إليهم.	5.17	1.19	73.86%	4	مرتفع إلى حد ما
4	تسود في (المؤسسة/الشركة) ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع.	4.97	1.31	71.00%	5	مرتفع إلى حد ما
5	تتوافق ثقافة (المؤسسة/الشركة) مع التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية.	5.23	1.16	74.71%	3	مرتفع إلى حد ما
المتوسط العام لعبارات البعد		5.26	0.88	75.14%	مرتفع إلى حد ما	

#### البعد الثالث: الثقافة التنظيمية

يبين الجدول (10) أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع إلى حد ما، وبمتوسط حسابي (5.26) بانحراف معياري (0.88) ونسبة (75.14%)، وتراوح متوسط عبارات البعد بين (4.97) كحد أدنى، و(5.54) كحد أعلى، ونسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (71.00%) كحد أدنى، و(79.14%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لممارسة الثقافة التنظيمية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء 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 بُعد: الرقابة التنظيمية المتوازنة						
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة	مستوى الممارسة
1	تمتلك (المؤسسة/الشركة) أنظمة رقابية متطورة للتحقق من الأداء.	5.24	1.23	74.86%	2	مرتفع إلى حد ما

بانحراف معياري (1.01) ونسبة (79.14%) وتقابل مستوى مرتفع، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى لممارسة الثقافة التنظيمية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء 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) ونسبة (71.00%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حد ما، ومن تلك النتائج يتبين اهتمام الإدارة العليا بقطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء في تكريس الثقافة التنظيمية من خلال توفير بيئة تشجع العاملين على الإبداع والتصرف باستقلالية كما أنها توفر قواعد وسلوكيات موجهه لسلوك العاملين.

2	تعمل (المؤسسة/الشركة) على مراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة.	5.32	1.12	76.00%	1	مرتفع
3	تتخذ قيادة (المؤسسة/الشركة) إجراءات صارمة لمعالجة الانحرافات.	5.17	1.18	73.86%	3	مرتفع إلى حدٍ ما
4	تنمي (المؤسسة/الشركة) الرقابة الذاتية لدى العاملين.	5.14	1.24	73.43%	4	مرتفع إلى حدٍ ما
5	تهتم (المؤسسة/الشركة) بالتغذية الراجعة من العملية الرقابية للأحداث الجارية.	5.08	1.18	72.57%	5	مرتفع إلى حدٍ ما
المتوسط العام لعبارات البُعد		5.19	0.90	74.14%	مرتفع إلى حدٍ ما	

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

نصت على " تعمل (المؤسسة/الشركة) على مراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة"، حيث حصلت على متوسط (5.32) بانحراف معياري (1.12) ونسبة (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 نصت على " تنمي (المؤسسة/الشركة) الرقابة الذاتية لدى العاملين"، حيث حصل على متوسط (5.14) بانحراف معياري (1.24) ونسبة (73.43%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حدٍ ما. صارمة، وتعمل على معالجة الانحرافات والتغذية الراجعة بناءً على نتائج الرقابة.

## البعد الخامس: استغلال المقدرات الجوهرية

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: استغلال المقدرات الجوهرية						
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة	مستوى الممارسة
1	تمتلك (المؤسسة/الشركة) بنية تحتية متطورة لتحقيق أهدافها.	5.64	1.06	80.57%	1	مرتفع
2	تهتم قيادة (المؤسسة/الشركة) بتطوير برامجها.	5.58	0.98	79.71%	2	مرتفع
3	تهتم (المؤسسة/الشركة) بالعاملين ذوي الخبرات العالية.	5.14	1.26	73.43%	5	مرتفع إلى حدٍ ما
4	تركز (المؤسسة/الشركة) على توظيف إمكانياتها لتقديم خدمات جديدة.	5.43	0.97	77.57%	4	مرتفع
5	تستفيد (المؤسسة/الشركة) من الرصيد المعرفي المتراكم لديها.	5.47	1.02	78.14%	3	مرتفع
المتوسط العام لعبارات البُعد		5.45	0.76	77.86%	مرتفع	

يبين الجدول (12) أن مستوى استغلال المقدرات الجوهرية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.45) بانحراف معياري (0.76) ونسبة (77.86%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (5.14) كحد أدنى، و(5.64) كحد أعلى، ونسبة مئوية 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.

متطورة لتحقيق أهدافها"، حيث حصلت على متوسط (5.64) بانحراف معياري (1.06) ونسبة (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) ونسبة (73.43%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حدٍ ما.

## المتغير التابع: الميزة التنافسية

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: الجودة					
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارات
1	تقدم (المؤسسة/الشركة) خدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء .	5.69	1.00	81.29%	1
2	تقدم (المؤسسة/الشركة) الخدمات بجودة عالية مقارنة بخدمات المنافسين .	5.48	1.12	78.29%	2
3	تتبنى (المؤسسة/الشركة) سياسة واضحة للتحسين المستمر .	5.36	0.97	76.57%	4
4	تتبع (المؤسسة/الشركة) إجراءات رقابية لضمان تحقيق الجودة .	5.26	1.06	75.14%	5
5	تسعى (المؤسسة/الشركة) لاقتناء أحدث التقنيات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات .	5.37	1.09	76.71%	3
	المتوسط العام لعبارات البُعد	5.43	0.83	77.57%	مرتفع

## البعد الأول: الجودة

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 البُعد 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 " تقدم (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

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 حدٍ ما. ومن تلك النتائج يتبين حرص قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء على تقديم خدماتها بجودة عالية وبما يتلاءم مع متطلبات واحتياجات العملاء.



جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: المرونة						
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة	مستوى الممارسة
1	تتميز (المؤسسة/الشركة) بمرونة عالية في تقديم الخدمات للعملاء.	5.34	1.10	76.29%	2	مرتفع
2	(للمؤسسة/الشركة) القدرة على الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء	5.20	1.09	74.29%	5	مرتفع إلى حد ما
3	لدى (المؤسسة/الشركة) القدرة العالية على تغيير استراتيجياتها لتتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	5.23	1.09	74.71%	4	مرتفع إلى حد ما
4	تقدم (المؤسسة/الشركة) تشكيلة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات العملاء.	5.41	1.05	77.29%	1	مرتفع
5	تُطوّر (المؤسسة/الشركة) خدماتها المقدمة بحسب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.	5.31	1.09	75.86%	3	مرتفع
المتوسط العام لعبارات البُعد		5.30	0.81	75.71%	مرتفع	

#### البعد الثاني: المرونة

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

ومن تلك النتائج يتبين تميز قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء بالمرونة في تقديم الخدمات وتنوعها ومواكبتها للتغيرات في البيئة المحيطة ومع الظروف التنافسية بالأسواق.

بينت نتائج الدراسة بالجدول (14) أن مستوى تحقيق المرونة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.30) بانحراف معياري (0.81) ونسبة (75.71%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (5.20) كحد أدنى، و(5.34) كحد أعلى، ونسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (74.29%) كحد أدنى، و(77.29%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لتحقيق المرونة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء 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) ونسبة (77.29%) وتقابل مستوى مرتفع. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً

## البعد الثالث: التكلفة

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: التكلفة						
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة	مستوى الممارسة
1	تقدم (المؤسسة/الشركة) خدماتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين.	5.42	1.19	77.43%	1	مرتفع
2	تقوم (المؤسسة/الشركة) بتطوير الموارد البشرية لتقليل نسبة الأخطاء أثناء أداء المهام.	5.33	1.08	76.14%	4	مرتفع
3	تقوم (المؤسسة/الشركة) بالارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المنظمة	5.27	1.11	75.29%	5	مرتفع إلى حدٍ ما
4	تسعى (المؤسسة/الشركة) لتخفيض تكاليف الخدمات دون المساس بالجودة.	5.36	1.03	76.57%	2	مرتفع
5	تعتمد (المؤسسة/الشركة) سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم التكنولوجي.	5.34	1.04	76.29%	3	مرتفع
المتوسط العام لعبارات البُعد		5.34	0.77	76.29%	مرتفع	

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) ونسبة (75.29%) وتقابل مستوى مرتفع إلى حدٍ ما.

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

بينت نتائج الدراسة بالجدول (15) أن مستوى تحقيق التكلفة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع، وبمتوسط حسابي (5.34) بانحراف معياري (0.77) ونسبة (76.29%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (5.27) كحد أدنى، و(5.42) كحد أعلى، ونسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (75.29%) كحد أدنى، و(77.43%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لتحقيق التكلفة لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء تمثل في العبارة (1) والتي نصت على "تقدم (المؤسسة/الشركة) خدماتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين"، حيث حصلت على متوسط (5.42) بانحراف معياري (1.19) ونسبة (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					
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تستجيب (المؤسسة/الشركة) بسرعة للتغيرات المفاجئة في الطلب على خدماتها.	5.13	1.16	73.29%	3
2	تقوم (المؤسسة/الشركة) بإعادة تصميم خدماتها بما ينسجم مع طلبات العملاء	5.16	1.11	73.71%	1
3	توظف (المؤسسة/الشركة) قدرات موظفيها لتقليل وقت انتظار العملاء في الحصول على الخدمة.	5.37	1.08	76.71%	4
4	تعمل (المؤسسة/الشركة) على سرعة حل المشاكل التي تواجه العملاء.	5.41	1.03	77.29%	5
5	تقوم (المؤسسة/الشركة) بتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء.	5.58	1.02	79.71%	2
المتوسط العام لعبارات البُعد		5.33	0.83	76.14%	مرتفع

بينت 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 مئوية تراوحت أيضاً بين (73.29%) كحد أدنى، و(79.71%) كحد أعلى. كما بينت 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

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

## البعد الخامس: الإبداع والابتكار

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الموافقة حول عبارات بُعد: الإبداع والابتكار						
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة	مستوى الممارسة
1	تعمل (المؤسسة/الشركة) على تقديم خدمات بطرق جديدة مبتكرة.	5.08	1.27	72.57%	2	مرتفع إلى حدٍ ما
2	تقوم (المؤسسة/الشركة) بتشجيع روح الإبداع بين العاملين.	4.91	1.29	70.14%	3	مرتفع إلى حدٍ ما
3	توفر (المؤسسة/الشركة) مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.	4.91	1.31	70.14%	4	مرتفع
4	تسعى (المؤسسة/الشركة) باستمرار إلى تطوير أساليب العمل.	5.20	1.13	74.29%	1	مرتفع
5	تقوم (المؤسسة/الشركة) بتقديم جوائز تدعم الإبداع والابتكار.	4.73	1.55	67.57%	5	مرتفع
المتوسط العام لعبارات البُعد		4.97	1.04	71.00%	مرتفع إلى حدٍ ما	

وبنسبة (74.29%) وتقابل مستوى تحقيق مرتفع إلى حدٍ 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 حدٍ 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.

بينت نتائج الدراسة بالجدول (17) أن مستوى تحقيق الإبداع والابتكار لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء إجمالاً مرتفع إلى حدٍ ما، وبمتوسط حسابي (5.97) بانحراف معياري (1.04) وبنسبة (71.00%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد 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 بينت 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 الموافقة

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

الجوهرية بالترتيب الثالث، حيث حصل على متوسط حسابي (5.45) بانحراف معياري (0.76)، وبنسبة (77.86%) ويمثل ممارسة (مرتفعة). أما بُعد 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 بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة بالترتيب الخامس والأخير، حيث حصل على متوسط حسابي (5.19) بانحراف معياري (0.90)، وبنسبة (74.14%) ويمثل ممارسة (مرتفعة).

بينت 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 بُعد التوجه الاستراتيجي بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي (5.79) بانحراف معياري (0.86)، وبنسبة (82.71%) ويمثل ممارسة (مرتفعة). وجاء بُعد 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 بُعد استغلال المقدرات

## أبعاد الميزة التنافسية

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

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

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

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

### اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

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

لاختبار 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، والجدول الآتي توضح ذلك

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

المتغير التابع: الميزة التنافسية							المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	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، وبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته (R<sup>2</sup>=0.698) أن

بينت 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) ونسبة (75.29%)، وجاء بُعد الجودة بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي (5.43) بانحراف معياري (0.83)، ونسبة (77.57%) ويمثل مستوى تحقيق (مرتفع). وجاء بُعد التكلفة بالترتيب الثاني، حيث حصل على متوسط حسابي (5.34) بانحراف معياري (0.77)، ونسبة (76.29%) ويمثل مستوى تحقيق (مرتفع). كما جاء بُعد سرعة الاستجابة للعملاء بالترتيب الثالث، حيث حصل على متوسط حسابي (5.33) بانحراف معياري (0.83)، ونسبة (76.14%) ويمثل مستوى تحقيق (مرتفع). أما بُعد المرونة فجاء بالترتيب الرابع، حيث حصل على متوسط حسابي (5.30) بانحراف معياري (0.81)، ونسبة (75.71%) ويمثل

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

69.8% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية، أما (30.2%) من البواقي للتباين 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) التنبؤية ( $\beta=0.923$ )، 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 وذو 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

ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار واختبار (T)			
المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F)	مستوى الدلالة	قيمة β	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	التوجه الاستراتيجي	0.854	0.729	150.285	0.000	0.029	.767	.443
	تطوير رأس المال البشري					.185	4.228	.000
	الثقافة التنظيمية					.200	4.550	.000
	الرقابة التنظيمية المتوازنة					.263	6.016	.000
	استغلال المقدرات الجوهرية					.233	4.790	.000

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

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



(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 التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، ويشير ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.

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

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

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

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

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

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

الاستراتيجي، أما (65.7%) من البواقي للتباين 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) التنبؤية ( $\beta=0.504$ ) ، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد 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 (التباين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن ممارسة التوجه

تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 50.4%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين ( $R=0.585$ ) وهو معامل ارتباط موجب وذو 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 صنعاء.

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 صنعاء.

لاختبار 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							بُعد: تطوير رأس المال البشري
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)			
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 وذو 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 صنعاء.

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

من خلال الجدول (23) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (293.582)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (17.134) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، وبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ( $R^2=0.508$ ) أن 50.8% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن ممارسة تطوير رأس المال البشري، أما (49.2%) من البواقي للتباين 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) التنبؤية ( $\beta=0.655$ )، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين

لاختبار 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							بُعد: الثقافة التنظيمية
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	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 وذو 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.

للاختبار 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 يؤكد معنوية دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ( $R^2=0.556$ ) أن 55.6% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن ممارسة الثقافة التنظيمية، أما (44.4%) من البواقي للتباين 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) التنبؤية ( $\beta=0.628$ )، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد 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							بُعد: الرقابة التنظيمية المتوازنة
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
					معامل التحديد R <sup>2</sup>	معمل الارتباط R	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)			
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 وذو 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 صنعاء.

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 صنعاء.

للاختبار 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 ( $R^2=0.610$ ) أن 61.0% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن ممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة، أما (39.0%) من البواقي للتباين 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) التنبؤية ( $\beta=0.642$ ) ، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في ممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة بنسبة (100%) ينتج عنه

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

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية							بُعد: الرقابة التنظيمية المتوازنة
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)			
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 صنعاء.

### الاستنتاجات

بناء على نتائج تحليل البيانات يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1- مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء 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 صنعاء.

3- مستوى تحقيق الميزة التنافسية جاءت بتقدير مرتفع الى 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 والبالغة (21.063) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور استغلال المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ( $R^2=0.555$ ) أن 55.5% من التغيرات (التباين) الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع أساساً عن استغلال المقدرات الجوهرية، أما (44.5%) من البواقي للتباين 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) التنبؤية ( $\beta=0.725$ )، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد 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 وذو 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 الزبون، من خلال متابعة البحث والتطوير في الخدمات والاهتمام بالشكاوى التي يقدمها الزبون 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 معالي (2002)، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر.

- يليهما بُعد التكلفة، ثم بُعد سرعة الاستجابة للعملاء، وبُعد المرونة، وأخيراً جاء بُعد الإبداع والابتكار.
- 4- ضعف اهتمام قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء 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 صنعاء. وهذا يشير الى أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء.
- 6- يتفاوت دور أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى قطاع الاتصالات بأمانة العاصمة صنعاء، 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 إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية.

## التوصيات

- 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 التدريبية المتخصصة في أبعاد القيادة الاستراتيجية.
- زيادة الاهتمام بتكوين وإعداد قادة للمستقبل بما يتماشى مع التحديات والمنافسة التي تفرضها التطورات في بيئة العمل.

الغازية مركز الموصل التسويقي، بحث منشور،  
مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (4)، العدد (6).  
[١٢] - حياة، صديقي، ونادية، حمو  
(2022). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة  
التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية، بحث  
منشور، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد  
(5)، العدد (1)، الجزائر.  
[١٣] - الرقب، توفيق زايد محمد  
(2022). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في  
العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرَّشاقة التنظيمية:  
دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، بحث  
منشور، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة  
العلوم التربوية والنفسية، المجلد (66)، العدد (44).  
[١٤] - سلام، فهمي محمد عبده،  
والحكيمي، وائل سلطان (2023). أثر القيادة  
الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في  
المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة، بحث منشور،  
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (3)،  
العدد (1)، ص 93-123.  
[١٥] - سيف، سامية غالب، ومقبل،  
بشرى عبده (2022). أثر تنمية الموارد البشرية في  
تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات  
الخاصة بمدينة تعز، بحث منشور، مجلة العلوم  
التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (27)،  
ص 360-400.  
[١٦] - الصالحي، حاتم علي حيدر  
مقبل، والبختي، عمر أحمد محمد داعر (2023).  
نمذجة تأثير جودة الخدمة وصورة الشركة على رضا  
وولاء العملاء: بالتطبيق على شركة يمن موبايل  
للاتصالات، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق  
الأوسط، العدد (48)، 251-287.  
[١٧] - العامري، عبده أحمد علي،  
والمقرمي، عبدالقهار عثمان غالب (2021). دور  
القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري:

[٦] هيز، ريتشارد، وبتي، كاترين كولاريلي (2006)،  
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 (2021). دور  
القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية  
للعاملين في المنظمة: دراسة ميدانية، بحث منشور،  
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة  
قناة السويس، المجلد (12)، العدد (1).  
[٨] - انشاصي، نور معين، والسيد، علاء الدين  
خليل (2023). 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 (1)، العدد (1).  
[٩] - الباز، حسن منصور السيد (2022). 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 (13)، العدد (1)، 675-725.  
[١٠] - بوالشعور، أسيا، بومنقار، مراد  
(2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد  
الميزة التنافسية بالمكتبات الجامعية: دراسة حالة  
للمكتبة الجامعية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية  
والاجتماعية في جامعة عنابة، بحث منشور، مجلة  
العلوم الإنسانية، المجلد (34)، العدد (2)،  
ص 721-735.  
[١١] - جميل، قصي سالم (2023).  
انعكاسات التسويق الالكتروني في تعزيز الميزة  
التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من  
الموظفين العاملين في شركة بغداد للمشروبات



- [٢] - أسماء، شارف، وسمية، سرايش (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 - جيجل، 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  
النمير الإداري، أطروحة دكتوراه، جامعة صنعاء،  
اليمن.
- [٦] - الحمادي، خالد أمين عثمان (2020). أثر  
أبعاد التنافس 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 - بازرة، 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 الأندلس  
للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (8)، العدد  
(44)، 6-43.
- [١٨] - غازي، محمد علي علي  
(2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق  
النمير المؤسسي للجامعات المصرية، بحث  
منشور، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية  
والإدارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة،  
المجلد (13)، العدد (3)، 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 (2)، العدد (29).
- [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 (2)، العدد (29).
- [٢١] - محي الدين، علي محسن علي،  
والعامري، عبده أحمد علي (2023). دور القيادة  
الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة  
ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء،  
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (4)،  
العدد (1)، 482-509.
- ثالثاً: الرسائل والأطروحات
- [١] - أبوبكر، حسين أبوبكر محمد (2022).  
أثر نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الاسبقيات  
التنافسية من خلال ادارة 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.

بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.

- [٩] - السفاري، أمني عبد الله محمد سعيد (2021). أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [١٠] - الشمسي، عبد المغيث يحيى علي محمد (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[١١] - عمراني، ربيعة، ولعمارة، حسينة (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحنطة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

- [١٢] - 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 - جبل، الجزائر.

رابعاً: التقارير:

- [١] - 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 tactics for Globalizing World, Informaion Age Publishing, USA.
- [3] ثانياً: الأبحاث في المجلات والدوريات