



The Role of Strategic Management in Achieving Competitive Advantage Field Study of the Telecommunications Sector in the Republic of Yemen

Fuad Mohammed Mohammed Al-Sabri ^{1,*}, Abdirahman Ahmed Mane ²

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

² Faculty of Administrative Sciences -Sheba University -Yemen.

*Corresponding author: fuad.alsabri@ptc.gov.ye

Keywords

1. Strategic Management
2. Competitive Advantage
3. Yemeni Telecom
4. Mobile Phone Companies

Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic management, with its dimensions (strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation), in achieving a competitive advantage in the telecommunications sector in the Republic of Yemen and in mobile phone companies operating in Yemen. The study's problem was represented by the main question: What is the role of strategic management in achieving a competitive advantage for mobile phone companies in the Republic of Yemen? The study's hypotheses were as follows: There is a statistically significant role for strategic management in achieving a competitive advantage for mobile phone companies in Yemen. It is also essential to strive to achieve a competitive advantage in mobile phone companies in Yemen by all possible means .

The study used descriptive and inferential statistics. The study relied on the intended sample, which is the leaders of the four mobile phone companies in Yemen, numbering (241) leaders, from the study population, which is the employees of the mobile phone companies, numbering (2457) male and female employees. A questionnaire consisting of 77 paragraphs was designed to collect data, where 241 questionnaires were distributed, with a response rate of (67%). To analyze the data and test the hypotheses, the inferential statistical method was used through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study concluded that strategic management plays a role in achieving competitive advantage in mobile phone companies in the telecommunications sector in Yemen.

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لقطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية)

فؤاد محمد محمد الصبري^{1*} ، عبد الرحمن احمد مانع²

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

² كلية العلوم الإدارية - جامعة سبأ - اليمن.

*المؤلف: fuad.alsabri@ptc.gov.ye

الكلمات المفتاحية

1. الإدارة الاستراتيجية
2. الميزة التنافسية
3. الاتصالات اليمنية
4. شركات الهاتف النقال

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية وفي شركات الهاتف النقال العاملة في اليمن، وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية؟ وتمثلت فرضيات الدراسة بالتالي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في اليمن، كما أنه من الضروري جدًا السعي لتحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في اليمن بكل الوسائل الممكنة. واستخدمت الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما اعتمدت على العينة المقصودة المتمثلة في قيادات شركات الهاتف النقال الأربع في اليمن والبالغة (241) قياديًا من مجتمع الدراسة - وهم موظفو شركات الهاتف النقال - البالغ عددهم (2457) موظفًا وموظفة، وصممت استبانة مكونة من (77) فقرة لجمع البيانات، حيث وُزعت (241) استبانة، وبلغت نسبة الاسترداد منها (67%)، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات استخدم أسلوب الإحصاء الاستدلالي من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى وجود دور للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال بقطاع الاتصالات في اليمن.

أولاً: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر الميزة التنافسية في الهيئات والمؤسسات والشركات الإنتاجية والخدمية سمة أساسية في عمل هذه الجهات، حيث إنها عندما تقدم منتجاً أو خدمة معينة قد لا تهتم بدرجة عالية فيما يخص رضا الزبون إذا كانت بمفردها في السوق، وبالعكس من ذلك إذا وجد منافسون لها ستعمل بكل ما في وسعها لنيل رضا الزبون وكسب ثقته، وتقديم كل ما يريده ويرغب فيه بجودة وتميز عالٍ، حيث تتبنى هذه الشركات أو المؤسسات استراتيجيات تنافسية مناسبة وتعمل على تطبيقها بما يتناسب مع طبيعة عمل هذه الجهة وتوجهها وبما يحقق لها التفوق التنافسي.

وتعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة -وليست ترفاً- في تسيير منظمات الأعمال في الوقت الحاضر بناء على المتغيرات المتسارعة في تطور هذه المنظمات والبيئة المحيطة بها، حيث جاءت مفاهيم الإدارة الاستراتيجية نتيجة لهذه التغيرات التي تواجهها منظمات الأعمال المعاصرة وتستخدم لاكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ومن ثم تحديد مراكز القوة والضعف في المنظمات لمواجهة البيئة الخارجية، بوضع وتنفيذ استراتيجيات وظيفية مناسبة بما يتوافق مع عمل هذه المنظمات أو الشركات.

ويعتبر استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية من الأساليب الفكرية الرائدة التي تساعد المنظمات على زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، حيث سيستخدم هذا الأسلوب في قطاع الاتصالات اليمنية وفي شركات الهاتف النقال بالذات؛ لما له من دور فعال في جعل المنظمات والشركات مستجيبة لمختلف

التغيرات التي تواجهها، ومن ذلك توضيح الرؤية المستقبلية للعمل وتدعيم المركز التنافسي، واكتشاف المتغيرات البيئية المحيطة، وتقليل حالات المخاطرة. مشكلة الدراسة:

تشهد منظمات الأعمال في مختلف القطاعات منافسة شديدة لجذب الزبائن والمحافظة عليهم، كون الزبون هو القلب النابض لاستمرار المنظمة في السوق، ولذلك فإن هذه الدراسة تتناول مجال تنافسية قطاع الاتصالات الذي يشهد تنافساً شرساً على مستوى دول العالم، وهذه المنافسة تتاولتها العديد من الدراسات والأبحاث بشكل تفصيلي، مثل: دراسة (عبد الحفيظ، 2019)، ودراسة (بعلوشة، 2016) وغيرهما.

والجدير بالذكر أن هذه المنظمات -ومنها قطاع الاتصالات- تسعى جاهدة إلى ردم فجوة التنافس والعمل على استغلال كل الإمكانيات، سواء كانت إدارية أو تكنولوجية، لتحقيق الميزة التنافسية بين مثيلاتها من الجهات المشابهة، وكان للدراسات السابقة الدور الرئيس والجوهري في توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية بواسطة الأساليب الإدارية كافة ومنها الإدارة الاستراتيجية، مثل: دراسة (أميرة ونجوى، 2022) ودراسة (عثمان، 2021) ودراسة (العواودة، 2018) وغيرها، وهذه الدراسة ستتناول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية.

كما يواجه قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في اليمن عدداً كبيراً من التحديات، أبرزها: عدم ملاءمة البيئة القانونية والمؤسسية التي تنظم قطاع الاتصالات، وانقسام مؤسسات القطاع العام، وتبادل

انتشار الهاتف النقال على وفق آخر إحصائية رسمية لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات للعام 2021 بلغت 53.57%، وأما على وفق تقرير (Digital Yemen: 2025) فقد بلغ عدد خطوط الهاتف النقال في بداية العام 2025 ما يقارب 22.6 مليون مشترك بنسبة انتشار 54.9% من إجمالي عدد السكان، بمعنى أن حوالي نصف عدد السكان في اليمن لديهم اشتراك هاتف نقال، وتعتبر هذه المؤشرات منخفضة نوعاً ما (مؤشرات الاتصالات، 2021).

جدول (1): نظرة عامة لأداء الدولة في الأبعاد

الاستراتيجية موزعة على المحاور:

ترتيب اليمن عربياً (20)	القيمة	المحاور	البعد	م
20	21.01	المحور المؤسسي البنية التحتية	الأسس الرقمية	1
13	29.44	التعليم والمهارات والابتكار والمعرفة والتكنولوجيا	بعد الابتكار	2
14	32.41	الحكومة الإلكترونية	الحكومة الإلكترونية	3
14	30.70	بيئة الأعمال والجاهزية الرقمية ونمو أسواق التمويل	الأعمال الرقمية	4
17	33.72	التعليم والمهارات البنية التحتية	المواطن الرقمي	5
	46.65	التنمية المستدامة بعد مقاطع مع كل الأبعاد		

المصدر: (مؤشر الاقتصاد الرقمي العربي، 2020: ص 153).

الانتقادات بين طرفي الصراع، وعدم الفصل بين الأدوار السياسية والتنظيمية والتشغيلية داخل القطاع، والاعتماد على بنية تحتية ضعيفة وهشة في تقديم الخدمات، إضافة إلى حظر استيراد التجهيزات، وصعوبة الوصول إلى عدد من المديرات والمحافظات للقيام بالإصلاحات اللازمة، فضلاً عن تراجع العوائد المالية للشركات، وزيادة الرسوم الحكومية وتنوعها وازدواجية فرضها بين حكومي صناعاً وعدن، التي صاحبها انتشار الفقر وضعف القوة الشرائية.

وقد صنّف اليمن في المجموعة الثالثة بين عشر دول عربية في مؤشر الاقتصاد الرقمي العربي للعام 2022، وهي الدول التي تحتاج إلى تعزيز قدراتها الرقمية وبنيتها التحتية، وهذه الدول هي (العراق، سوريا، فلسطين، جيبوتي، موريتانيا، ليبيا، جزر القمر، السودان، اليمن، الصومال) (<https://arab-digital-economy.org>).

وعند الاطلاع على المؤشرات العالمية لترتيب الدول في مجال الاتصالات، ومنها مؤشر الاستعداد التكنولوجي الرائد لعام 2023، كان مؤشر اليمن منخفضاً بين تقييم الدول العربية في المؤشر العالمي، فقد جاء في الترتيب رقم (159) (<https://arabic.cnn.com>)، وكان ترتيبها على مستوى العالم قبل السودان عربياً، نتيجة لأسباب عديدة، إضافة إلى ذلك لم يكن انتشار الهاتف النقال باليمن بالشكل المطلوب بالرغم من وجود عوامل مساعدة، منها سهولة استخدامه وتأثره بالطبيعة الجغرافية لليمن؛ إذ إن خدمة الهاتف اللاسلكي (النقال) (Wireless) ساعدت على الانتشار والتوسع بشكل أكبر مما هو موجود الآن؛ حيث إن نسبة

خدماتها والتغلب على المشكلات التي تعوق بناء الميزة التنافسية من خلال الإدارة الاستراتيجية. الدراسة الاستطلاعية:

من أجل الوصول إلى مشكلة الدراسة وتشخيصها بشكل قريب للواقع قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات كمنظم لقطاع الاتصالات ودراسة وضع شركات الهاتف النقال لمعرفة وجهة نظر هذه الشركات عن قرب، حيث أجرى مقابلة مع وكيل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات للشؤون الفنية كونه المسؤول عن الإدارة العامة لتنظيم الاتصالات، كما أجرى مقابلة مع المدير التنفيذي لشركة يمن موبايل لمعرفة وضع الشركة عن قرب والصعوبات التي تواجه الشركة، وخلصت المقابلتان إلى الآتي:

- أن قطاع الاتصالات من القطاعات التي تشهد تنافساً كبيراً، وهذا اتضح من خلال المقابلة مع وكيل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات للشؤون الفنية، حيث حث الشركات على اقتناء التقنيات الحديثة لتحقيق ما تصبو إليه في المجال التنافسي لتقديم الخدمات للمستهلكين بكفاءة وجودة عاليتين.
- أن التطور الذي يشهده قطاع الاتصالات يفرض على شركات الاتصالات مواكبة التكنولوجيا وتطوير تجهيزاتها وأنظمتها بما يواكب ما وصل إليه العالم من حولنا باستخدام الاستراتيجيات المناسبة إدارياً وفنياً.
- أن الخطط الاستراتيجية -سواء الخمسية أو السنوية- عززت من انتشار خدمات شركة يمن موبايل بشكل واضح من خلال تزايد عدد

ملاحظة: لا توجد إصدارات رسمية حديثة للأعوام من 2022 حتى 2024، بل صُنفت اليمن في العام 2024 في المجموعة الثالثة ضمن الدول الساعية للتنمية.

جدول (2): الركائز الأساسية الثلاث للمؤشر:

الركيزة الأساسية	القيمة في 2022 نسبة %
توفر الخدمة وتطويرها	7.05
استخدام الخدمة ورضا المستخدم حيالها	1.20
الوصول إلى الجمهور	5.53

المصدر: (تقرير مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة 2022-GEMS: ص 90).

ملاحظة: في عام 2024 صُنفت اليمن ضمن قائمة الدول الخاضعة للتقييم ولم تنشر علناً في المصادر المتاحة.

يتضح من الجدولين (1) و(2) أن اليمن في موقع متأخر مقارنة ببقية الدول، وهذا واضح من التقارير العالمية، سواء بين الدول العربية أو بين دول العالم، وهذا يعني أن مشكلة الدراسة تتركز في ضرورة أن يكون لإدارة قطاع الاتصالات دور في التغلب على التذني في المؤشرات وزيادة الميزة التنافسية بين الشركات وتحسين أداء الشركات من الناحية الاستراتيجية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستغلالها الاستغلال الأمثل، من أجل النهوض بقطاع الاتصالات في كل خدماته، والتغلب على هذا التذني في المؤشرات القياسية لكل خدمات القطاع.

وأخيراً، نصل إلى أن مشكلة الدراسة تتمثل في حاجة شركات الهاتف النقال إلى سرعة تطوير

- 1- تحديد مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
- 2- التعرف على واقع الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال باستخدام الإدارة الاستراتيجية في الجمهورية اليمنية.
- 3- توضيح دور أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية بشركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة على الصعيدين النظري والعملية كما يلي:
أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توضيح الإدارة الاستراتيجية كموضوع حديث يستحق الدراسة والاهتمام؛ حيث إنه يعتبر مدخلاً إدارياً يوظف التقدم العلمي والتكنولوجي في تطوير قدرات وأداء شركات الهاتف النقال، ويواكب التوجه العلمي في مجال الإدارة الحديثة.
- 2- تعتبر هذه الدراسة -على حد علم الباحث- من الدراسات القليلة التي تتناول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال.
- 3- تربط هذه الدراسة بين متغيرات ومفاهيم حديثة في الإدارة تتمثل بمتغيرات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، لتعزيز دور إدارات شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية.

المشتركين وتضاعف الطلب على توسيع الخدمات.

- أن التواصل مع العالم والشركات من حولنا يعزز من مواكبة التطور التكنولوجي واللاحق بما وصلت إليه شركات الاتصالات في مجال التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات.
- أن الميزة التنافسية بين الشركات تفرض عليها مواكبة التطور وتحسين الخدمات واللاحق بركب الشركات المتطورة في المجالات الحديثة من النواحي الإدارية والفنية والتكنولوجية.

أسئلة الدراسة:

تمثل التساؤلات الجزء المهم في إبراز مشكلة الدراسة، والنتائج التي تسعى لها الدراسة، حيث يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية؟
وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
- 1- ما مستوى تطبيق بعد التحليل الاستراتيجي في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية؟
 - 2- ما مستوى تطبيق بعد تكوين الاستراتيجية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية؟
 - 3- ما مستوى تطبيق بعد تنفيذ الاستراتيجية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية؟
 - 4- ما مستوى تطبيق بعد تقييم الاستراتيجية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في اليمن، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

الهاتف النقال بما يعزز تطوير التنافس بين شركات اتصالات الهاتف النقال في مجال تقديم الخدمات للزبائن بصورة ترضي الجميع، سواء كانوا مالكي الخدمة أو مستخدميها.

النموذج المعرفي للدراسة:

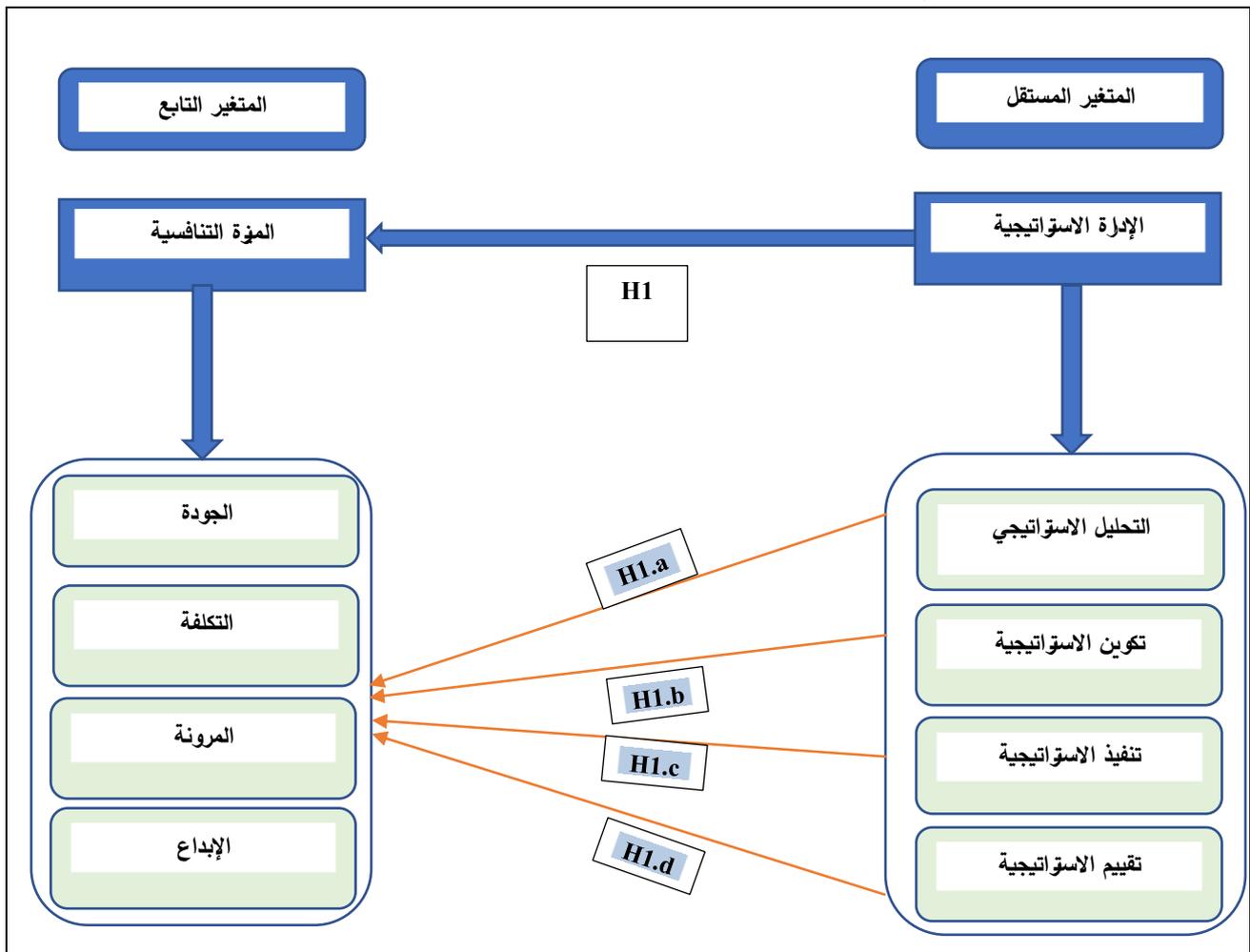
بناءً على مشكلة الدراسة والدراسات السابقة بنى الباحث النموذج المعرفي للدراسة وحدد متغيراتها وأبعادها، وذلك على النحو الآتي:

4- تسهم هذه الدراسة في تشجيع الشركات -ومنها شركات الاتصالات باليمن- في تبني مجالات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1- تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة قطاع الاتصالات وشركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، والدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بين الشركات.

2- تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار واضعي الاستراتيجيات الإدارية وقيادات شركات



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة.

فرضيات الدراسة:**الفرضية الرئيسية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- H1.a: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
- H1.b: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكوين الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
- H1.c: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
- H1.d: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية.
- ب- الحدود المكانية: شركات الهاتف النقال الأربع، وهي شركة يمن موبايل للهاتف النقال، والشركة اليمنية والعمانية للهاتف النقال (يو)، وشركة سبأفون للهاتف النقال، والشركة اليمنية القابضة للهاتف النقال (واي).

ت- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في جميع قيادات الشركات عينة الدراسة بداية من الأعلى إلى الأدنى، وهم رئيس وأعضاء مجالس الإدارات، والمدير العام التنفيذي ونوابه، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام بهذه الشركات.

ثانيًا: الدراسات السابقة

1- دراسة (رحيمة وبشرى، 2024) بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى معرفة جميع الجوانب المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية مع إبراز أهم المقاييس والمعايير وأبعاد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، وتمثلت أبعاد المتغير المستقل في التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم والرقابة، واتبعت منهج الحالة والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي والتحليلي والوصفي في دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وعددهم 332 عاملاً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من 40 مفردة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 30 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن الإدارة الاستراتيجية بأبعادها تعتبر عصب أي مؤسسة، وأن تحقيق الميزة التنافسية يرتكز على مجموعة من الأبعاد، أهمها الجودة والتكلفة والوقت والاستجابة لمتطلبات الزبون.

2- دراسة (رجاء ومريم، 2022) بعنوان: "دور أدوات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر".

من الأهداف، أهمها زيادة المبيعات في تحقيق أبعاد الجودة وتحسين الميزة التنافسية.

4- دراسة (الماوري والحيمي، 2021) بعنوان: "أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل).

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي شركة يمن موبايل في فرع البيضاء وعددهم 38 موظفًا، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات من عينة بسيطة مكونة من 38 موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن شركة يمن موبايل تطبق الجودة بنسبة متوسطة، وأن هناك علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وتحسين الميزة التنافسية، وأن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الجودة الشاملة بشكل منفرد وتحسين الميزة التنافسية.

5- دراسة (العواودة، 2018) بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين: شركة التأمين الوطنية كحالة دراسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر جميع العاملين في الإدارة العليا في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله، واتبعت المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الشركة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات من عينة مكونة من 40 موظفًا من خلال المسح

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات في الجزائر، وتمثلت أبعاد المتغير المستقل في التحليل والرصد البيئي والخيارات الاستراتيجية وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، في حين أن أبعاد المتغير التابع تمثلت في الجودة والتكلفة والإبداع، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة الاتصالات الجزائرية بميلة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من 45 فردًا، وكان عدد الاستبانات المستردة 42 استبانة، وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك أهمية في تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها الفعال في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة من وجهة نظر المستجوبين. 3- دراسة (مراد وأحمد، 2022) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة موبيلس بولاية الشلف".

هدفت الدراسة إلى تقديم الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية وكيفية تطبيق نتائج الدراسة على مؤسسة الاتصالات (موبيلس)، واتبعت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 50 موظفًا، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من 35 موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: ضرورة تحليل البيئة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة؛ بحيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة

7- دراسة (Mohamed, basar, 2023):
Impact of Strategic Management on
.Competitive Advantage

"تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية".
هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، واعتمدت على المنهج الوصفي والكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات من عينة مكونة من 200 موظف ومدير في الصومال، وُحِلَّت البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بأن تكون استباقية في التغيير والبدء في تغييرات إيجابية، وأنه من المستحسن أن تقوم المؤسسات بشكل مستمر بممارسة الإدارة الاستراتيجية والحفاظ عليها وتحسينها؛ حيث إنها أداة لا غنى عنها للأعمال التي تشهد سوقاً تنافسية كبيرة.

ثالثاً: الإطار النظري

تعريف الإدارة الاستراتيجية: تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية، ومن بين هذه التعريفات ما قدمه "هيجنز" و"فينس"، حيث عرفا الإدارة الاستراتيجية أنها "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية" (المغربي، 2013).

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية أنها اتجاه حديث في الإدارة؛ إذ تسعى المؤسسات والهيئات والشركات إلى رسم اتجاهها المستقبلي، وتحديد أهداف طويلة المدى، واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل في ضوء

الشامل لمجتمع الدراسة، وكان عدد الاستبانات المستردة 38 استبانة بنسبة 95%، وُحِلَّت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية في مدينة رام الله جاء بوزن نسبي 58.420%، وأن مستوى تحقيق الميزة التنافسية جاء بوزن نسبي 88.596%، وأن هناك ارتباطاً قوياً بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

6- دراسة (Fraihat, Bataineh, Taha, Mbeadeen, Al)
:(shorafa, Ahmad, 2023

The Role of Strategic Management in Enhancing
Competitive Advantage and Firm Performance in
The Jordanian Telecom Industry.

"دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية
وأداء الشركات في صناعة الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية والأداء الثابت في صناعة الاتصالات في الأردن،

واستخدمت البحث الكمي من خلال عينة بلغت 94 فرداً من ثلاثة تخصصات مختلفة في شركات الاتصالات بالأردن، وُحِلَّت البيانات باستخدام برنامج Smart PLS 4، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية -بوصفها استراتيجية التخطيط وتخصيص الموارد والابتكار وقياس الأداء- ترتبط بشكل إيجابي بالميزة التنافسية والأداء الثابت في صناعة الاتصالات في الأردن، وأن فعالية هذه الممارسات يعتمد على عوامل عديدة، مثل: حجم الشركة ومكانتها في السوق ومستوى أعمالها والاضطرابات البيئية، كما قدمت الدراسة رؤية لشركات الاتصالات في تعزيز ميزتها التنافسية وأدائها من خلال ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومراقبتها ومن ثم تقييمها.

أبعاد الإدارة الاستراتيجية: ذكرت العديد من الدراسات أبعاد الإدارة الاستراتيجية بصور مختلفة، لكنها متقاربة في المعنى والهدف، وهذه الأبعاد هي:

1- التحليل البيئي الاستراتيجي.

2- تكوين (صياغة) الاستراتيجية.

3- تنفيذ الاستراتيجية.

4- التقييم والرقابة الاستراتيجية (العواودة، 2018).

تعريف الميزة التنافسية: عرفها "بورتر" (M.Porter) أنها "قدرة الصناعات أو الصناعة في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية"، وبذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدلات زيادة الإنتاجية، وأما من وجهة نظر (Day) فالميزة التنافسية هي "التميز في الكفاءات التي تعني التفوق النسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوية الوضعية التنافسية"، وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون، أما "ميسكون" وزملائه فيعرفون الميزة التنافسية أنها القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها.

وذكر (خليل، 1998: 37) أن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمنظمة على منافسيها وتتحقق من خلال اتباع استراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وأساس التنافس.

أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الآتي:

1- الجودة.

2- التكلفة الأقل.

3- التميز والإبداع.

4- التجديد (العواودة، 2018).

لمحة تعريفية عن المعلومات والاتصالات في اليمن: ورد عن المركز الوطني للمعلومات في الجمهورية اليمنية والوثائق التي تتحدث عن مجال المعلومات والاتصالات في اليمن ما يلي:

1- البنية المؤسسية للمعلومات:

كان الاهتمام بالمجال المعلوماتي قبل العام 1990م محدودًا، فمع قيام الجمهورية اليمنية لم تكن هناك بنية مؤسسية معلوماتية تذكر؛ حيث إن أغلب مؤسسات الدولة لم يكن لديها وحدات معلومات باستثناء عدد محدود منها، كما كان العمل المعلوماتي لدى مختلف المؤسسات تقليديًا ومشتتًا ويغلب عليه الطابع الإحصائي اليدوي، ومع استقرار مسار الوحدة اليمنية بدأت الدولة بأخذ النهج العلمي الحديث في إدارة التنمية الشاملة، فقد بدأ الاهتمام الرسمي بالمعلومات يأخذ طابعًا أكثر جدية وذلك منذ العام 1995م، حيث أنشئ المركز الوطني للمعلومات الذي أنيط به مهمة بناء وإدارة نظام وطني متكامل للمعلومات، ومثل المركز -بوصفه مؤسسة رسمية تُعنى بالمعلومات على المستوى الوطني- أولى خطوات العمل نحو إقامة بنية مؤسسية وطنية للمعلومات.

2- الاتصالات وتقنية المعلومات:

حظيت خدمات الاتصالات الهاتفية والمعلومات وخدمات البريد كغيرها من القطاعات باهتمام الدولة، وشهدت تطورات كبيرة وقفزة نوعية في عهد الوحدة المباركة، وفي ظل التوجهات الجديدة والحرص على تعميم خدمات هذا القطاع، سواء الاتصالات الهاتفية

المثال، شركة يمن موبايل التي تعتبر شركة يمنية وطنية 100% يتشارك في ملكيتها الدولة والقطاع الخاص والصناديق الائتمانية وقطاع واسع من المواطنين وتعمل بنظام (CDMA)، كما يوجد ثلاث شركات خاصة للهاتف النقال تعمل بنظام (GSM) وقد انطلقت لأول مرة في فبراير عام 2001م، وتغطي خدمات هذه الشركات جميع مناطق الجمهورية، حيث ارتفع عدد الخطوط العاملة لدى شركات (GSM) إلى أكثر من (19) مليون خط في العام 2023م، في حين وصل عدد الخطوط العاملة لشركة يمن موبايل إلى أكثر من (11) مليون مشترك في العام نفسه، وبلغت الكثافة الهاتفية للهاتف النقال (53.57) مشتركاً لكل 100 من السكان في نهاية العام 2021م، بناء على إحصائية وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات للعام نفسه، وترجع الزيادة في أعداد مستخدمي الهاتف النقال إلى التنافس بين الشركات العاملة وتوسعها في تغطية خدمات الهاتف النقال لتشمل جميع محافظات الجمهورية؛ وتنوع الخدمات المقدمة والتنافس في أسعار الخدمة ومن ثم زيادة الطلب على الخدمة من قبل الجمهور.

ومن أهم المشكلات الفنية وغير الفنية التي يتعرض لها قطاع الاتصالات في اليمن ما يلي (الخليدي، 2014):

- 1- وجود مشكلات عديدة في محدودية وبطء الإنترنت بسبب توقف منافذ النت في أكثر من منفذ بسبب الحرب وظروف البلد الأمنية التي عرقلت الكثير من المشاريع الحيوية بهذا المجال.
- 2- احتكار منفذ الاتصالات الدولية (International Gateway).

أو تقنية المعلومات، وضعت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات خطاً وبرامج لمشاريع استراتيجية مختلفة، أهمها الرؤية الاستراتيجية لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات 2001-2025م التي أقرها مجلس الوزراء في يناير 2002م، وهدفت الاستراتيجية إلى المساهمة في تحويل اليمن إلى دولة منتجة ومستخدمة لتطبيقات تقنيات الاتصالات والمعلوماتية، وتوفير وتسهيل خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات، وتحسين جودة هذه الخدمات وخفض تكلفتها.

وتضمن البرنامج المرهلي للاستقرار والتنمية (2012-2014م) الذي تبنته الحكومة اليمنية وتقدمت به إلى اجتماع مؤتمر المانحين 2012م، عددًا من سياسات تطوير قطاعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أبرزها:

أ- استكمال وإصدار قانون الاتصالات وتقنية المعلومات.

ب- إعادة هيكلة المؤسسة العامة للاتصالات وإنشاء هيئة تنظيمية للقطاع.

ج- استكمال المشاريع التطويرية للشبكة الثابتة وتطوير خدمات الهاتف النقال.

د- توسيع انتشار نفاذ خدمات الإنترنت وتطوير شبكة التراسل الوطنية.

هـ- توسعة وتنوع الربط الدولي للجمهورية اليمنية.

و- بناء وتحديث حاوية البيانات الوطنية والخارطة الرقمية الموحدة لليمن.

ز- التطوير الشامل للخدمات البريدية والمالية وتحديث قانون البريد.

خدمة الهاتف النقال في اليمن:

يتوفر في اليمن أكثر من نظام للاتصالات عبر الشبكة المحلية لخدمات الهاتف النقال، على سبيل

3- غياب تشريعات تنظم هذا القطاع، أهمها إعادة النظر في قانون الاتصالات لكي يلبي متطلبات المرحلة.

4- حجز الكثير من المعدات التقنية في المنافذ وإغلاق المطارات مما جعل المشغلين يدخلونها من منافذ أخرى بطرق غير قانونية.

5- النظر في تجديد الرخص الممنوحة لمدة خمسة عشر عامًا لشركات الهاتف النقال مع احتكار بعض الخدمات لصالح بعض المشغلين وحرمان الآخرين مع التمييز بين مشغل وآخر.

6- عدم إشراك القطاع الخاص في مناقشة بعض القرارات والخطط المتعلقة باستراتيجية الاتصالات كونه شريكًا ومساهمًا في تنمية الاتصالات باليمن.

7- قصر النظر لدى القطاع العام في الدولة بالنظر إلى القطاع الخاص على أنه خصم لا شريك مما يؤدي إلى تشوه المنافسة وغياب النزاهة.

وبسبب هذه المشكلات الفنية وغير الفنية نصل إلى مشكلة الدراسة التي جعلت اليمن في ذيل القائمة بين الدول في قطاع الاتصالات ومن ذلك خدمات الهاتف النقال موضوع الدراسة، وكيف يمكن توظيف الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في قيادة هذا القطاع الحيوي المهم.

رابعًا: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Research Analytical) كونه المنهج الأكثر تناسبًا مع طبيعة الدراسة.

3- صعوبة الحصول على الأرقام التي تمنح للمشغلين بشكل نطاقات رقمية من الوزارة بحسب إفادة المشغلين للنطاقات الرقمية (Range of Numbers).

4- مشكلات الترددات المتمثلة في ضيق الحيز الترددي، ومشكلات التداخل الترددي، وقرب الأبراج الحاملة للهوائيات خارج المدن من بعضها بعضًا دون احترام مسافة 311م، وعدم اتضاح الرؤية من قبل وزارة الاتصالات بشأن الترددات المتعلقة بالجيل الرابع حيث لا يعرف أي مشغل الترددات الخاصة به حتى يبني عليها، وعدم معرفة الترددات العاملة للجيل الرابع لدى دول الجوار.

5- إغلاق بعض المنافذ وبعض الخدمات مثلما حصل مع شركة سبأفون من دون أمر قضائي.

6- مشكلات الوصول إلى بعض المواقع لعمل الصيانة، على سبيل المثال، في بعض المحافظات، مثل: شبوة والمكلا والمهرة وغيرها.

7- صعوبة إنشاء مواقع جديدة، على سبيل المثال، مواقع التماس.

8- عدم تخصيص نطاقات ميكرويف لكل مشغل على المستوى الوطني.

وذكر الخليدي أن أهم المشكلات غير الفنية التي تواجه قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات هي:

1- إقحام السياسة والمصالح الشخصية الضيقة في قطاع الاتصالات.

2- ضعف تنظيم الرقابة المتمثل بعدم وجود هيئة لتنظيم الاتصالات مستقلة ماليًا وإداريًا، ما أدى إلى نقشي ظاهرة تهريب المكالمات وغيرها، وهذا ما لاحظناه من خلال الدراسة الاستطلاعية لبعض الشركات والوزارة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

جدول (3): مجتمع الدراسة وعينتها:

م	الشركة	عدد الموظفين	العينة
1	يمن موبايل	567	106
2	شركة يو	750	50
3	شركة سبأفون	980	60
4	شركة واي	160	25
	الإجمالي	2457	241

ملاحظة: بالنسبة لشركة "يو" اكتفى الباحث بمديري الإدارات دون رؤساء الأقسام؛ نظراً لاختلاف هيكل الشركة عن بقية الشركات ولأن عدد مديري الإدارات بلغ (50) مديراً.

وتمثلت عينة الدراسة في قيادات شركات الهاتف النقال بنظامي (CDMA) و(GSM)، وبلغ عدد أفراد العينة (241) فرداً ممن ينتمون إلى الفئات التالية: رئيس مجلس إدارة، وعضو مجلس إدارة، ومدير تنفيذي، ومدير إدارة، ورئيس قسم، علماً أن هؤلاء هم المعنيون بالدراسة، ولهم علاقة بالتخطيط وإدارة الشركات.

مصادر جمع البيانات: اعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين هما:

1- **المصادر الثانوية:** تتمثل في الوثائق والنشرات الإحصائية والتقارير من موقع وزارة الاتصالات اليمنية، وكذلك الكتب والمراجع والدوريات والمجلات، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة، والشابكة العنكبوتية التي لها الدور الكبير في الدراسة.

2- **المصادر الأولية:** تتمثل في الآتي:

- الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث.
- طريقة جمع البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على قيادات شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

مقياس أداة الدراسة:

تمثل مقياس أداة الدراسة في مقياس ليكرت السباعي لقياس آراء العينة حول فقرات الاستبانة، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): درجات مقياس ليكرت السباعي:

7	موافق بشدة
6	موافق
5	موافق إلى حد ما
4	محايد
3	غير موافق إلى حد ما
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة جمع البيانات الأولية عرضت الاستبانة على (10) محكمين من الأساتذة المتخصصين في عدد من الجامعات اليمنية.

ثبات أداة الدراسة:

جدول (5): ثبات أداة الدراسة:

المتغير	البعد	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
الإدارة الاستراتيجية	التحليل الاستراتيجي	5	.882
	تكوين الاستراتيجية	5	.916
	تنفيذ الاستراتيجية	5	.921
	تقييم الاستراتيجية	5	.945

32.20%	49	ماجستير
2.60%	4	دكتوراه
		الوظيفة
4.60%	7	ملغاة
53.90%	82	رئيس قسم
30.30%	46	مدير إدارة
5.90%	9	مدير عام
5.30%	8	عضو مجلس إدارة
		عدد سنوات العمل بالشركة
2.60%	4	أقل من 5 سنوات
2.00%	3	من 5 إلى 10 سنوات
95.40%	145	10 سنوات فأكثر
		عدد سنوات العمل بالوظيفة الحالية
8.60%	13	أقل من سنتين
25.70%	39	من 2 إلى 4 سنوات
66.8	100	أكثر من 4 سنوات

يتضح من الجدول (6) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة بلغت 98%، وهو ما يُعزى إلى الطابع الذكوري السائد في الوظائف الإدارية العليا في السياق التنظيمي المحلي، في حين لم تتجاوز نسبة الإناث 2% فقط.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت النسبة الأكبر من المشاركين في الفئة ما بين 41 و50 سنة بنسبة 71.7%، تليها فئة أكبر من 50 سنة بنسبة 16.5%، ثم الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 11.2%، في حين لم تمثل فئة أقل من 30 سنة سوى 0.7% من العينة، ويعكس هذا التوزيع العمري وجود نضج إداري وخبرة مهنية ملائمة لطبيعة الدراسة.

وأما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فقد تبين أن 65.1% من المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس، و32.2% يحملون درجة الماجستير، مقابل 2.6%

906.	5	الجودة	الميزة التنافسية
854.	5	التكلفة	
829.	5	المرونة	
903.	5	الإبداع	

يوضح الجدول (5) اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لجميع أبعاد متغيري الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وقد أظهرت النتائج أن قيم الثبات تراوحت بين (0.829) و(0.945)، حيث حققت أبعاد الإدارة الاستراتيجية قيماً مرتفعة، فقد بلغت (0.882) للتحليل الاستراتيجي، و(0.916) لتكوين الاستراتيجية، و(0.921) لتنفيذ الاستراتيجية، و(0.945) لتقييم الاستراتيجية، كما حققت أبعاد الميزة التنافسية ثباتاً جيداً، حيث بلغت (0.906) للجودة، و(0.854) للتكلفة، و(0.829) للمرونة، و(0.903) للإبداع، وتشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مرتفع واتساق داخلي جيد، مما يعزز من موثوقيتها في قياس المتغيرات محل الدراسة.

الخصائص الديمغرافية للمبحوثين:

جدول (6): خصائص المبحوثين:

النسبة (%)	العدد	الفئة
		الجنس
2.00%	3	أنثى
98.00%	149	ذكر
		العمر
0.70%	1	أقل من 30 سنة
11.20%	17	من 30 إلى 40 سنة
71.70%	109	من 41 إلى 50 سنة
16.50%	25	أكبر من 50 سنة
		المستوى التعليمي
65.10%	99	بكالوريوس

على العمليات الإدارية، ويعزز من موثوقية الاستجابات.

وأما فيما يتعلق بعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، فقد تبين أن 66.8% من المشاركين يشغلون مناصبهم منذ أكثر من أربع سنوات، وأن 25.7% تتراوح خبرتهم بين سنتين وأربع سنوات، وأن 8.6% تقل خبرتهم عن سنتين، وهو ما يدل على درجة من الاستقرار الوظيفي في المناصب الإدارية محل الدراسة.

خامسًا: تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها

أ- المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):

1- التحليل الاستراتيجي:

فقط يحملون درجة الدكتوراه، ما يشير إلى ارتفاع نسبي في المؤهلات العلمية للمشاركين، ويسهم في تعزيز مصداقية البيانات المستخلصة.

وأما من حيث المسمى الوظيفي، فقد أظهرت البيانات أن أكثر من نصف العينة بنسبة (53.9%) يشغلون منصب رئيس قسم، في حين يشغل 30.3% منصب مدير إدارة، ويشغل 5.9% منصب مدير عام، ويشغل 5.3% منصب عضو في مجلس الإدارة، مع وجود نسبة بسيطة بلغت (4.6%) لم تُحدد مناصبهم، وهو ما يعكس تنوعًا جيدًا في المستويات الإدارية المستهدفة.

وأما بالنسبة لسنوات العمل في الشركة، فإن 95.4% من المشاركين لديهم خبرة تفوق عشر سنوات، ما يعكس عمقًا في المعرفة المؤسسية واطلاعًا واسعًا

جدول (7): تحليل الإدارة الاستراتيجية:

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
مرتفع	76.4%	1.147	5.350	تستخدم الشركة طرقًا متعددة للتحليل البيئي	1
مرتفع	79.0%	1.003	5.530	تهتم الشركة بجوانب ربط الأهداف ببيئة العمل الخاصة بها	2
مرتفع	79.0%	0.983	5.530	يسهم التحليل الداخلي في الشركة في تحديد مستويات الأداء	3
مرتفع	76.6%	1.147	5.360	تعمل إدارة الشركة على تحديد الفرص في البيئة الخارجية	4

مرتفع	79.6%	1.155	5.570	تعمل إدارة الشركة على تحديد التهديدات في البيئة الخارجية	5
مرتفع	78.1%	0.898	5.467	التحليل الاستراتيجي	

شركات الاتصالات اليمنية بسبب قيود الموارد أو عدم توفر الخبرات التحليلية المتقدمة، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن بعض هذه الشركات تعتمد على طرق تقليدية في التحليل البيئي أو تفتقر إلى التنوع في الأدوات المستخدمة مما يحد من فعالية هذا التحليل.

- أن المتوسط الكلي لُبعد "التحليل الاستراتيجي" بلغ (5.467)، والانحراف المعياري بلغ (0.898)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تُظهر اهتمامًا مرتفعًا بعمليات التحليل الاستراتيجي بوجه عام، مما يُعزز من قدرتها على التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

2- تكوين الاستراتيجية:

يتضح من الجدول (7) الآتي:

- أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.570) وانحراف معياري (1.155)، ويعزى هذا إلى أهمية التهديدات الخارجية في التأثير في استراتيجيات شركات الاتصالات اليمنية، وحرص الإدارة على التعامل معها لتقليل المخاطر المحتملة، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن بيئة العمل شديدة التنافسية والظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة تحتم على هذه الشركات متابعة التهديدات باستمرار لتفادي الخسائر وضمان الاستمرار في السوق.
- أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (5.350) وانحراف معياري (1.147)، ويعزى هذا إلى أن استخدام طرق متعددة للتحليل البيئي قد يكون غير مطبق بشكل كافٍ في بعض

جدول (8): تكوين الاستراتيجية:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تمتلك الشركة رؤية مكتوبة تهدف إلى ما تريد تحقيقه مستقبلاً	5.810	1.341	83.0%	مرتفع

مرتفع	85.0%	1.153	5.950	تمتلك الشركة رسالة مكتوبة تهدف إلى تحديد غرض وغاية إنشاء الشركة	2
مرتفع	80.0%	1.327	5.600	تعمل إدارة الشركة على وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل	3
مرتفع	81.1%	1.025	5.680	تهتم الشركة بتحديد الأهداف من خلال معرفة المحيط التنافسي	4
مرتفع	82.4%	1.176	5.770	تحرص إدارة الشركة على متابعة التطورات المستقبلية في مجال الاتصالات	5
مرتفع	82.3%	1.046	5.759	تكوين الاستراتيجية	

يتضح من الجدول (8) الآتي:

خطط استراتيجية طويلة المدى بسبب البيئة المتقلبة التي تجعل التخطيط البعيد الأجل معقدًا وغير مضمون النتائج، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن حالة عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي قد تدفع بعض الشركات إلى التركيز على الخطط قصيرة الأجل أو الخطط التكتيكية بدلاً من الاستراتيجيات طويلة الأمد.

- أن المتوسط الكلي لُبعد "تكوين الاستراتيجية" بلغ (5.759)، والانحراف المعياري بلغ (1.046)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تُظهر اهتمامًا مرتفعًا بصياغة استراتيجياتها، وهو ما يعزز من جاهزيتها للتعامل مع التغيرات المستقبلية ويُحسن من قدرتها التنافسية.

- أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.950) وانحراف معياري (1.153)، ويعزى هذا إلى إدراك الإدارة لأهمية تحديد رسالة واضحة تُبرز الغاية الأساسية من وجود الشركة وتسهم في توجيه أنشطتها نحو تحقيق أهدافها الأساسية، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن المنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة في بيئة العمل تفرض على هذه الشركات صياغة رسالة قوية تكون مرشدًا استراتيجيًا لأعمالها وتحافظ على هويتها المؤسسية.

- أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (5.600) وانحراف معياري (1.327)، ويعزى هذا إلى أن بعض شركات الاتصالات قد تواجه صعوبات في صياغة

3- تنفيذ الاستراتيجية:

جدول (9): تنفيذ الاستراتيجية:

الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تركز مشاريع الشركة الاستراتيجية على تحقيق أهداف الشركة	5.720	1.070	81.7%	مرتفع
2	أعدت إدارة الشركة خططاً تنفيذية مبرمجة لتنفيذ مشاريعها الاستراتيجية	5.490	1.179	78.4%	مرتفع
3	تخصص الشركة الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية	5.360	1.231	76.6%	مرتفع
4	توجد بالشركة لجنة متخصصة لمتابعة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	5.440	1.280	77.7%	مرتفع
5	تهتم إدارة الشركة بتحفيز العاملين المساهمين في تنفيذ المشاريع التنافسية لسوق الاتصالات	4.970	1.284	71.0%	مرتفع نوعاً ما
	تنفيذ الاستراتيجية	5.395	1.057	77.1%	مرتفع

يتضح من الجدول (9) الآتي:

مشروع استراتيجي بأهداف الشركة حتى لا تُهدر الموارد وتضمن نجاح خططها التنافسية. أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.970) وانحراف معياري (1.284)، ويعزى هذا إلى أن بعض شركات الاتصالات قد لا تولي اهتماماً كافياً بجوانب التحفيز والمكافأة، ما يؤدي إلى تراجع حماس الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات

- أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.720) وانحراف معياري (1.070)، ويعزى هذا إلى اهتمام الإدارة بتوجيه المشاريع الاستراتيجية بما يخدم أهداف الشركة ويحقق رؤيتها المستقبلية، مما يعكس وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى الشركات، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن هذه الشركات تدرك ضرورة ارتباط كل

يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تُظهر مستوى مرتفعاً من الاهتمام بتنفيذ استراتيجياتها، مما يعكس وعياً بأهمية هذه المرحلة لضمان نجاح الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المنشودة.

3- تقييم الاستراتيجية:

الاتصالات اليمنية بأن التركيز الأكبر ينصب على الجوانب التقنية والتنفيذية للمشاريع دون إيلاء أهمية مماثلة للجوانب البشرية والتحفيزية التي تُسهم في رفع كفاءة التنفيذ.

- أن المتوسط الكلي لُبعد "تنفيذ الاستراتيجية" بلغ (5.395)، والانحراف المعياري بلغ (1.057)، وهذا

جدول (10): تقييم الاستراتيجية:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تقييم الشركة مستوى تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري	5.420	1.204	77.4%	مرتفع
2	تقارن إدارة الشركة الأداء المحقق مع المستهدف في خططها الاستراتيجية	5.440	1.233	77.7%	مرتفع
3	توظف الشركة متابع المراقبة لتقييم مستوى تنفيذ الاستراتيجية في المجالات المختلفة	5.230	1.154	74.7%	مرتفع نوعاً ما
4	تراجع الشركة الاستراتيجية في ضوء نتائج التقييم	5.160	1.191	73.7%	مرتفع نوعاً ما
5	تضع الشركة مجموعة من الإجراءات التصحيحية لتحسين مستوى تنفيذ الاستراتيجية	5.050	1.220	72.1%	مرتفع نوعاً ما
	تقييم الاستراتيجية	5.259	1.087	75.1%	مرتفع نوعاً ما

ويعزى هذا إلى اهتمام الإدارة بقياس النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية لتحديد مدى نجاح خططها، ما يعزز من قدرتها على التكيف وتحقيق

يتضح من الجدول (10) الآتي:

- أن الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.440) وانحراف معياري (1.233)،

خطوات جريئة لتحسينه فعلياً، نتيجةً لتحديات إدارية أو اقتصادية تواجهها.

- أن المتوسط الكلي لبُعد "تقييم الاستراتيجية" بلغ (5.259)، والانحراف المعياري بلغ (1.087)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تُظهر اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بمرحلة تقييم الاستراتيجية، إلا أن هناك مجالاً لتحسين هذه العملية لتكون أكثر شمولية وفاعلية.
- ب- المتغير التابع (الميزة التنافسية):
1- الجودة:

أهدافها بكفاءة، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن هذه الشركات تدرك أهمية تقييم الأداء لتحقيق التنافسية، لا سيما في سوق تشهد تغيرات سريعة وتحديات متعددة.

- أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (5.050) وانحراف معياري (1.220)، ويعزى هذا إلى أن بعض الشركات قد تواجه صعوبة في تنفيذ إجراءات تصحيحية فعالة أو أنها تفتقر إلى الآليات المناسبة لتحديد ومعالجة الانحرافات عن الأهداف، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن هذه الشركات قد تركز أكثر على مراقبة الأداء بدلاً من اتخاذ

جدول (11): الجودة:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تعمل إدارة الشركة على تقديم الخدمة للعملاء من أول مرة بمستوى جودة يلبي احتياجاتهم و رغباتهم	5.630	1.022	80.4%	مرتفع
2	تحدد الشركة احتياجات العملاء و رغباتهم قبل تقديم خدماتها	5.490	0.997	78.4%	مرتفع
3	تعمل الشركة على التحسين المستمر لعملياتها لضمان تقديم خدماتها للعملاء بجودة عالية	5.510	1.098	78.7%	مرتفع
4	تمتاز خدمات الشركة بالجودة العالية مقارنة بالمنافسين	5.700	1.234	81.4%	مرتفع

مرتفع	76.6%	1.268	5.360	تقتني الشركة أحدث التقنيات لتقديم خدماتها بمستوى جودة يتجاوز توقعات العملاء	5
مرتفع	79.1%	0.962	5.536	الجودة	

يتضح من الجدول (11) الآتي:

في الاستثمار المستمر في أحدث التقنيات، سواء بسبب التكاليف أو بسبب الظروف الاقتصادية العامة في اليمن، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن هذه الشركات، رغم سعيها للتطوير، تواجه تحديات مالية أو تنظيمية تحد من قدرتها على اقتناء أحدث التقنيات وتطبيقها بسرعة.

- أن المتوسط الكلي لـ "الجودة" بلغ (5.536)، والانحراف المعياري بلغ (0.962)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تُظهر اهتمامًا مرتفعًا بجودة خدماتها وتسعى إلى تقديمها بمستوى يحقق رضا العملاء ويمكنها من المنافسة بفاعلية في السوق.

2- التكلفة:

- أن الفقرة رقم (4) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.700) وانحراف معياري (1.234)، ويعزى هذا إلى إدراك العملاء لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات مقارنة بالشركات الأخرى، مما يعكس تميز هذه الشركات في سوق تنافسية، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن السوق المحلية تفرض على هذه الشركات ضرورة التميز وتقديم خدماتها بجودة عالية للبقاء في دائرة المنافسة وجذب عملاء جدد.

- أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (5.360) وانحراف معياري (1.268)، ويعزى هذا إلى أن بعض شركات الاتصالات قد تواجه صعوبات

جدول (12): التكلفة:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تقدم الشركة الخدمة لعملائها بأقل كلفة مقارنة مع المنافسين	5.790	1.083	82.7%	مرتفع
2	توظف الشركة مواردها بكفاءة عالية لضمان تخفيض تكلفة خدماتها المقدمة	5.410	1.182	77.3%	مرتفع

مرتفع	79.3%	1.041	5.550	تهتم إدارة الشركة بتبني تزويد العملاء بباقات دورية بسعر أقل من الشركات المنافسة بسوق الاتصالات في خدمات الهاتف النقال	3
مرتفع نوعاً ما	68.3%	1.513	4.780	تحرص إدارة الشركة على الاحتفاظ بالعملاء الكفاء وتشجيعهم؛ لأنهم رأس مال الشركة	4
مرتفع نوعاً ما	69.9%	1.214	4.890	تحلل الشركة عملياتها المختلفة لإزالة كل الإجراءات غير الضرورية	5
مرتفع نوعاً ما	75.5%	0.970	5.286	التكلفة	

بالكفاءات، أو ربما تواجه صعوبة في ذلك بسبب الظروف الاقتصادية أو التحديات التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن التركيز الأكبر ينصب عادةً على تقليل التكلفة في تقديم الخدمة، ما قد يؤدي إلى إغفال أهمية الاحتفاظ بالعملاء الكفاء كجزء أساسي من تخفيض التكلفة على المدى الطويل.

- أن المتوسط الكلي لـ "التكلفة" بلغ (5.286)، والانحراف المعياري بلغ (0.970)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تُظهر اهتماماً مرتفعاً نوعاً ما بإدارة التكلفة، مع ضرورة العمل على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي لدعم استراتيجيات خفض التكلفة.

يتضح من الجدول (12) الآتي:

- أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.790) وانحراف معياري (1.083)، ويعزى هذا إلى حرص شركات الاتصالات على كسب رضا العملاء من خلال تقديم خدمات بأسعار تنافسية، ما يمكنها من جذب عملاء جدد والحفاظ على حصتها في السوق، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن المنافسة الشديدة في السوق المحلية تجعل من الضروري تقديم الخدمات بأسعار أقل من المنافسين لزيادة قاعدة العملاء وتوسيع النشاط التجاري.
- أن الفقرة رقم (4) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.780) وانحراف معياري (1.513)، ويعزى هذا إلى أن بعض شركات الاتصالات قد لا تضع برامج فعالة للاحتفاظ

1- المرونة:

جدول (13): المرونة:

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم
مرتفع نوعاً ما	75.6%	1.108	5.290	تستجيب الشركة لأي تغيرات بيئية في مجال عملها	1
مرتفع	75.7%	1.487	5.300	تمتلك الشركة القدرة على اقتناء أحدث التقنيات في مجال الاتصالات	2
مرتفع نوعاً ما	74.6%	1.184	5.220	تجري الشركة دراسات للسوق تهدف إلى معرفة أي تغيرات تطرأ من قبل المنافسين	3
مرتفع	86.9%	0.932	6.080	تمتلك الشركة مركزاً للتواصل مع العملاء على مدار الساعة لتلبية طلباتهم	4
مرتفع	78.7%	1.042	5.510	تعمل الشركة على تلبية احتياجات العملاء وإشباع رغباتهم باستمرار	5
مرتفع	78.3%	0.899	5.479	المرونة	

يتضح من الجدول (13) الآتي:

- أن الفقرة رقم (4) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (6.080) وانحراف معياري (0.932)، ويعزى هذا إلى أهمية قنوات التواصل المستمرة بين الشركة وعملائها، مما يعزز ثقة العملاء ويزيد من مرونة الاستجابة لاحتياجاتهم، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن كلاً من المنافسة الشديدة وتوقعات العملاء العالية تجعل
- أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (5.220) وانحراف معياري (1.184)، ويعزى هذا إلى أن بعض شركات الاتصالات قد تفتقر إلى نظام فعال للرصد المبكر للتغيرات السوقية أو ربما تواجه صعوبة في تخصيص الموارد الكافية لهذه الدراسات، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن التحديات

من المرونة في الاستجابة لمتطلبات السوق والتكيف مع التغيرات البيئية.

2- الإبداع:

الاقتصادية والبيئية تجعل من الصعب إجراء دراسات سوقية متقدمة ومستمرة.

- أن المتوسط الكلي لُبعد "المرونة" بلغ (5.479)، والانحراف المعياري بلغ (0.899)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تتمتع بمستوى مرتفع

جدول (14): الإبداع:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تتبنى الشركة تنفيذ الأفكار الإبداعية المقدمة من موظفيها	5.210	1.194	74.4%	مرتفع نوعاً ما
2	تقدم الشركة لعملائها خدمات جديدة من وقت إلى آخر	5.540	0.996	79.1%	مرتفع
3	تحرص الشركة على تبني السمعة الطيبة بين المنافسين، مثل: التوسع والانتشار، لتتال رضا العملاء	5.720	1.087	81.7%	مرتفع
4	تتفرد الشركة بخدمات نادرة تجعلها متميزة بين الشركات المنافسة	5.410	1.231	77.3%	مرتفع
5	تطور الشركة خدماتها بمستوى أفضل من خدمات المنافسين	5.430	1.255	77.6%	مرتفع
	الإبداع	5.460	0.984	78.0%	مرتفع

قطاع الاتصالات، حيث تعد من أهم العوامل التي تعزز الثقة وتجذب العملاء، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن تعزيز السمعة من خلال التوسع والانتشار يُعد عاملاً حاسماً لكسب

يتضح من الجدول (14) الآتي:

- أن الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.720) وانحراف معياري (1.087)، ويعزى هذا إلى أهمية السمعة المؤسسية والسمعة الجيدة في

الشديدة قد يجعلان من الصعب الاستثمار في الأفكار الداخلية بشكل فعال.

- أن المتوسط الكلي لبُعد "الإبداع" بلغ (5.460)، والانحراف المعياري بلغ (0.984)، وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تتمتع بمستوى مرتفع من الإبداع بوجه عام، مع بعض التحديات التي قد تواجهها في تبني أفكار الموظفين بشكل متكامل.

ج- المتغيرات الكلية للدراسة:

المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية:

جدول (15): الإدارة الاستراتيجية:

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
مرتفع	78.1%	0.898	5.467	التحليل الاستراتيجي
مرتفع	82.3%	1.046	5.759	تكوين الاستراتيجية
مرتفع	77.1%	1.057	5.395	تنفيذ الاستراتيجية
مرتفع نوعاً ما	75.1%	1.087	5.259	تقييم الاستراتيجية
مرتفع	78.1%	0.930	5.469	الإدارة الاستراتيجية

لفظي "مرتفع نوعاً ما"، ويُعزى ذلك إلى أن شركات الاتصالات قد تواجه تحديات في عملية مراقبة وتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر، مما قد يؤدي إلى بعض التباطؤ في تعديل وتحسين الأداء طبقاً للتقويمات الدورية.

- أن المتوسط الكلي لمتغير "الإدارة الاستراتيجية" بلغ (5.469)، والانحراف المعياري بلغ (0.930)، وهذا يشير إلى أن مستوى الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات اليمنية يُعتبر مرتفعاً، مما يعكس قدرة هذه الشركات على التخطيط والتنفيذ والتقييم الاستراتيجي بشكل فعال.

رضا العملاء وتحقيق التنافسية في ظل بيئة اتصالات مزدحمة.

- أن الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (5.210) وانحراف معياري (1.194)، ويعزى هذا إلى أن الشركات قد تواجه بعض الصعوبات في تفعيل ممارسات الإبداع الداخلي أو قد تحتاج إلى آليات أفضل لاستيعاب وتنفيذ أفكار الموظفين، ويمكن تفسير ذلك في سياق شركات الاتصالات اليمنية بأن الضغط التشغيلي الكبير والمنافسة

يتضح من الجدول (15) الآتي:

- أن بُعد تكوين الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (5.759)، وانحراف معياري بلغ (1.046)، وأهمية نسبية بلغت (82.3%)، وتقدير لفظي "مرتفع"، ويعزى ذلك إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تولي اهتماماً كبيراً بمرحلة وضع الخطط الاستراتيجية وصياغة السياسات التي توجه عملها بما يتوافق مع متطلبات السوق والبيئة التنافسية.

- أن بُعد تقييم الاستراتيجية جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (5.259) وانحراف معياري بلغ (1.087)، وأهمية نسبية (75.1%)، وتقدير

المتغير التابع: الميزة التنافسية:

جدول (16): الميزة التنافسية:

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
مرتفع	79.1%	0.962	5.536	الجودة
مرتفع نوعاً ما	75.5%	0.970	5.286	التكلفة
مرتفع	78.3%	0.899	5.479	المرونة
مرتفع	78.0%	0.984	5.460	الإبداع
مرتفع	77.7%	0.864	5.440	الميزة التنافسية

يتضح من الجدول (16) الآتي:

- أن بُعد الجودة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (5.536)، وانحراف معياري بلغ (0.962)، وأهمية نسبية بلغت (79.1%)، وتقدير لفظي "مرتفع"، ويعزى ذلك إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تركز بشكل كبير على تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء وتساعد في التميز عن المنافسين في السوق.
 - أن بُعد المرونة جاء في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (5.479) وانحراف معياري بلغ (0.899)، وأهمية نسبية بلغت (78.3%)، وتقدير لفظي "مرتفع"، مما يدل على قدرة الشركات على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة التنافسية ومتطلبات العملاء.
 - أن بُعد الإبداع جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (5.460)، وانحراف معياري بلغ (0.984)، وأهمية نسبية بلغت (78.0%)، وتقدير لفظي "مرتفع"، وهو ما يشير إلى أن تقديم خدمات جديدة يلعب دوراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية للشركات.
 - أن بُعد التكلفة جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (5.286)، وانحراف معياري بلغ (0.970)، وأهمية
- نسبية بلغت (75.5%)، وتقدير لفظي "مرتفع نوعاً ما"، وقد يعود ذلك إلى أن الشركات قد تواجه تحديات في تقليل التكاليف بشكل كبير في ظل الظروف الاقتصادية والبيئة التنافسية، مما يجعل تخفيض التكلفة عاملاً مهماً لكنه ليس الأعلى تأثيراً.
- أن المتوسط الكلي لمتغير "الميزة التنافسية" بلغ (5.440)، والانحراف المعياري بلغ (0.864)، مما يدل على أن مستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية يُعتبر مرتفعاً، ويعكس قدرة هذه الشركات على المنافسة الفعالة من خلال مجموعة متكاملة من العوامل، مثل: الجودة، والمرونة، والإبداع، والتكلفة.
- سادساً: اختبار فرضيات الدراسة
- 1- اختبار الفرضية الرئيسية: تهدف هذه الفرضية إلى الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، وقد اختبر هذا الأثر من خلال نموذج انحدار خطي بسيط.

جدول (17): نموذج الانحدار الخطي:

معاملات الانحدار				تباين الانحدار		ملخص النموذج	
الدالة (sig)	t	Beta	B	الدالة (sig)	F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
.000	15.498	.785	.728	.000 ^b	240.203	.616	.785 ^a
المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية المتغير التابع: الميزة التنافسية							

معامل Beta المعياري (0.785) تدل على أن هذا الأثر يُعد مرتفعاً نسبياً. وأظهرت نتائج اختبار (t) أن هذا الأثر معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة t نحو 15.498 بمستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل فعال وإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات اليمنية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية: في ضوء سعي الدراسة إلى استقصاء الأثر التفصيلي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، اختبرت أربعة أبعاد فرعية تمثلت في التحليل الاستراتيجي، وتكوين الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار المتعدد أن هذه الأبعاد مجتمعة تُسهم بشكل ملحوظ في تفسير التباين في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

يتضح من الجدول (17) وجود أثر قوي ومباشر للإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0.785، مما يدل على وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين، كما أظهر معامل التحديد (R²) أن الإدارة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 61.6% من التباين في مستوى الميزة التنافسية، وهو ما يعكس أهمية هذا المتغير في تفسير التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية.

وقد أظهر اختبار تحليل التباين (ANOVA) دلالة إحصائية عالية للنموذج، حيث بلغت قيمة F نحو 240.203 بمستوى دلالة 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج ككل، وتشير قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.728) إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.728 في مستوى الميزة التنافسية، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما أن قيمة

جدول (18): نتائج التحليل:

معاملات الانحدار				البعد	تباين الانحدار		ملخص النموذج		
الدلالة (sig)	ت (t)	Beta	B		الدلالة (sig)	ف (F)	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
.003	3.059	.251	.241	التحليل الاستراتيجي	.000 ^b	60.018	.610	.620	.788
.099	1.661	.150	.124	تكوين الاستراتيجية					
.010	2.628	.300	.245	تنفيذ الاستراتيجية					
.115	1.585	.164	.130	تقييم الاستراتيجية					
المتغير التابع: الميزة التنافسية									

التفسيرية، كما أن قيمة F بلغت 60.018 بمستوى دلالة 0.000، مما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية معنوية.

وفي إطار تحليل الفرضيات الفرعية للدراسة، اختبر أثر كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بشكل منفصل، وذلك من خلال نموذج

يتضح من الجدول (18) أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.788، ومعامل التحديد (R²) بلغ 0.620، مما يشير إلى أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر نحو 62% من التباين في الميزة التنافسية، أما معامل التحديد المصحح (Adjusted R²)، فقد بلغ 0.610، مما يعكس ملاءمة النموذج وفعالته

المؤسسية أو عدم وجود آليات فعّالة لصياغة استراتيجيات واضحة ومترابطة مع التوجهات التنافسية في شركات الهاتف النقال في الاتصالات اليمنية، أو وجود فجوة بين مرحلة التكوين والتطبيق الفعلي على أرض الواقع.

وأظهر بُعد تنفيذ الاستراتيجية أثرًا معنويًا واضحًا على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل B نحو 0.245، ومعامل Beta المعياري 0.300، وهي أعلى قيمة Beta بين جميع الأبعاد، ما يشير إلى أن تنفيذ الاستراتيجية يمثل أحد المحركات الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي، كما أظهرت قيمة t نحو 2.628 عند مستوى دلالة 0.010، ما يعزز فرضية الأثر الإيجابي لهذا البعد، وتبرز هذه النتيجة أهمية التطبيق الفعلي للخطط الاستراتيجية، ومدى قدرة المؤسسات على ترجمة الرؤى والأهداف إلى برامج وأنشطة ملموسة تسهم في تحقيق نتائج قابلة للقياس، ويمكن القول إن التنفيذ الفعّال هو ما يمنح الاستراتيجية قيمتها الحقيقية في بيئة تتسم بالتغير والتنافس الشديد مثل قطاع الاتصالات.

أما بُعد تقييم الاستراتيجية، فقد أظهرت النتائج أنه لا يمارس أثرًا معنويًا ذا دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل B نحو 0.130، ومعامل Beta المعياري 0.164، وكانت قيمة t نحو 1.585 بمستوى دلالة 0.115، وهذه النتيجة تشير إلى أن عملية التقييم، كما تُمارس حاليًا في شركات الاتصالات اليمنية، قد لا تكون فعّالة بما يكفي لإحداث تأثير مباشر في الميزة التنافسية، وربما يُعزى ذلك إلى غياب آليات الرصد والمتابعة أو عدم اتخاذ قرارات تصحيحية بناءً على نتائج التقييم، ما يضعف من أثر هذا البعد.

الانحدار المتعدد، وقد ركز هذا التحليل على أربعة أبعاد رئيسة تمثل مكونات الإدارة الاستراتيجية، وهي: التحليل الاستراتيجي، وتكوين الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وقد أظهرت النتائج تباينًا في درجة الأثر الذي تمارسه هذه الأبعاد على الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال في الاتصالات اليمنية، كما يلي:

أظهرت النتائج أن بُعد التحليل الاستراتيجي يُعد من أكثر الأبعاد أثرًا في تعزيز الميزة التنافسية، فقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B) نحو 0.241، وبلغ معامل Beta المعياري 0.251، مما يشير إلى أن هذا البعد يسهم بنسبة كبيرة في التنبؤ بالميزة التنافسية، وقد دعم هذا الاستنتاج الاختبار الإحصائي (t)، حيث بلغت قيمته 3.059 عند مستوى دلالة 0.003، وهو ما يعد دليلًا على وجود أثر معنوي وواضح للتحليل الاستراتيجي، ويعني ذلك أن قيام الشركات بإجراء تحليلات دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية، وفهم نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، كل ذلك يسهم بشكل مباشر في تحسين موقعها التنافسي وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات السوقية.

وعلى الرغم من الأهمية النظرية لبُعد تكوين الاستراتيجية، لم تكن نتائجه في هذه الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فقد بلغ معامل B نحو 0.124، وبلغ معامل Beta المعياري 0.150، في حين بلغت قيمة t نحو 1.661 بمستوى دلالة 0.099، وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر تكوين الاستراتيجية على الميزة التنافسية ضعيف وغير معنوي إحصائيًا في هذا السياق، ويمكن تفسير ذلك باحتمالية ضعف البنية

سابعاً: النتائج والتوصيات

أ- النتائج:

في ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى الآتي:

1. أن هناك علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية، وهو ما يعكس أهمية هذا المتغير في تعزيز قدرة الشركات على المنافسة في بيئة متغيرة.
2. أن تنفيذ الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي يمثلان الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، في حين لم يظهر بعدا تكوين الاستراتيجية وتقييمها أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية، ما يشير إلى وجود فجوة بين مرحلة التخطيط والتنفيذ الفعلي داخل هذه الشركات.
3. أن شركات الاتصالات اليمنية أظهرت اهتماماً مرتفعاً بممارسات الإدارة الاستراتيجية بمختلف أبعادها، وقد حظي بُعد "تكوين الاستراتيجية" بأعلى متوسطات الاستجابة، مما يدل على تركيز هذه الشركات على صياغة التوجهات والرؤى المستقبلية.
4. أن بُعد الجودة جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد الميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية، يليه بُعد المرونة ثم بُعد الإبداع، في حين جاء بُعد التكلفة في المرتبة الأخيرة، ما يعكس اعتماد هذه الشركات بشكل رئيس على تحسين جودة الخدمة والابتكار لتعزيز موقعها التنافسي بدلاً من التنافس على أساس السعر.
5. أن بُعد تقييم الاستراتيجية يُمارس بدرجة أقل مقارنةً ببقية الأبعاد الاستراتيجية، ولم يحقق تأثيراً معنوياً

في تفسير الميزة التنافسية، ما يدل على وجود ضعف في آليات التقييم والمتابعة المستمرة لأداء الخطط الاستراتيجية، فضلاً عن قصور في ربط نتائج التقييم بقرارات تصحيحية فعالة.

ب- التوصيات:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
1. ضرورة تعزيز ممارسات تقييم الاستراتيجية داخل شركات الاتصالات اليمنية، من خلال تطوير آليات الرصد والتقويم، وربط نتائج التقييم بإجراءات تصحيحية واضحة ومحددة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنافسية.
 2. الاهتمام بمرحلة تنفيذ الاستراتيجية بوصفها الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تفعيل أدوات الرقابة، وتحفيز العاملين المشاركين في التنفيذ، وضمان توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاح الخطط الاستراتيجية.
 3. العمل على ترسيخ ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات إبداعية، ووضع آليات واضحة لتبني وتطبيق هذه الأفكار، بما يعزز التميز المؤسسي ويسهم في تطوير الخدمات المقدمة.
 4. تعزيز كفاءة إدارة التكاليف دون الإخلال بمستوى جودة الخدمة، من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحليل سلسلة القيمة لتحديد مجالات الهدر والعمل على تقليلها.
 5. الارتقاء بقدرات التحليل الاستراتيجي من خلال بناء مهارات الكوادر الإدارية وتدريبها على استخدام أدوات وأساليب تحليل البيئة الداخلية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1- الكتب:

- [1] خليل، نبيل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- [2] درة، عبد الباري إبراهيم وجرادات، ناصر سعود. (2014). "الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية"، جامعة الشرق الأوسط، جامعة فلادلفيا، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- [3] سلطان، حكمت رشيد وعثمان محمود محمد. (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- [4] الصرن، رعد حسن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- [5] العبيدي، أوردان حاتم خضير والبرزنجي، أحمد محمد فهمي سعيد. (2021). "الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها"، الجامعة المستنصرية، وكلية الرافدين الجامعية، الجمهورية العراقية.
- [6] العديلي، إبراهيم. (2018). "فن الإدارة الاستراتيجية". دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- [7] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2013). "الإدارة الاستراتيجية - الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية"، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.
- [8] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2020) "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.

والخارجية، وذلك لضمان استجابة أكثر مرونة وفعالية للتغيرات البيئية.

6. ضرورة تحديث الرؤية والرسالة والأهداف طويلة الأجل باستمرار لتواكب التحولات التكنولوجية والسوقية، وتعكس تطلعات أصحاب المصلحة، بما يعزز قدرة الشركات على الاستدامة والتنافس. 7. التوسع في تطوير خدمات العملاء وتعزيز المرونة التشغيلية، من خلال الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتوفير قنوات تواصل فعالة مع العملاء على مدار الساعة، بما يُسهم في تحسين تجربة العميل وزيادة ولائه.

ج- مقترحات بالدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج هذه الدراسة في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية فإننا نقترح على الباحثين والمهتمين الآتي:

- 1- ضرورة أن يهتم الباحثون بموضوع التأكد من العينة المدروسة وأن يتحرى الباحثون ضرورة تجاوب المبحوثين مع الاستبانات بمصادقية وليس إسقاط واجب، وهذا ما عانيناه في دراستنا في جميع الشركات المبحوثة.
- 2- دراسة الموضوعات التي تتعلق بمشكلات قطاع الاتصالات بالذات.
- 3- دراسة الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير قطاع الاتصالات.
- 4- دراسة فجوات الدراسات السابقة لسدها بدلاً من تكرار الموضوعات نفسها في القطاعات نفسها.

- [3] إلياس، سالم. (2021). "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال". مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (8)، العدد (1)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجمهورية الجزائرية.
- [4] أميرة، مناصري، نجوى، بكري. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة. علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجمهورية الجزائرية.
- [5] الجبوري، نور خليل والعبدي، مثنى معان. (2022). نكاء المنافسين ودوره في رسم الاستراتيجيات التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من شركات السياحة والسفر في بغداد. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، الجمهورية العراقية.
- [6] رجا، بلعير ومريم، باريت. (2022). دور أدوات الاستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر-مسيلة. إدارة أعمال، علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف مسيلة، الجزائر.
- [7] رحيمة، زرتي وبشرى، لكحل. (2024). "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي، الجمهورية الجزائرية.
- [8] زهية، صغير ووهيبة، مخلوف. (2020). "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، الجمهورية الجزائرية.
- [9] صفية، صابرينة وبولنفاض، عيبر. (2018). "تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية". كلية العلوم الاقتصادية

- [9] المنيف، إبراهيم عبد الله. (1998). "استراتيجية الإدارة اليابانية"، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [10] هل، شارلز وجارليث، جونز. (1998). "الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل"، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

2- أطروحات الدكتوراه:

- [1] حميدة، زواوي. (2018). الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجمهورية الجزائرية.
- [2] لطف، ابتسام عبد الكريم. (2018). الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية في الجامعات اليمنية. كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [3] يحيى، بدرابي. (2015). أثر نظم المعلومات على الإدارة الاستراتيجية "حالة بعض المؤسسات الجزائرية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجمهورية الجزائرية.

3- رسائل الماجستير:

- [1] أبو رذن، إيمان بشير محمد والعنزي، دلال شكر محمود. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، جمهورية العراق.
- [2] أبو عوجة، رامي مساعد سعيد. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، غزة، جامعة الأقصى، فلسطين.

4-التقارير والمنشورات والوثائق الرسمية:

- [1] الأمم المتحدة مسح الحكومة الإلكترونية. (2022). مستقبل الحكومة الرقمية، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
- [2] النشيري، منصور. (2021). آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن، ورقة سياسات، إصدار رقم 21، إعادة تصور اقتصاد اليمن، مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية ومركز البحوث التطبيقية بالشراكة مع الشرق (CARPO)، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [3] برنامج قياس الرأي العام العربي، المؤشر العربي للسياسات. (2022)، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. شارع الطرفة، منطقة 70، وادي البنات، الظعنين، قطر.
- [4] الخليدي، عبد السلام غالب حسان. (2014). أجيال الاتصالات وتقنية المعلومات في اليمن: الواقع والطموح، مجلة العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة صنعاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [5] فضل، صالح وساكيو، كامبلا. (2023). "إصلاح قطاع الاتصالات في اليمن خيارات السياسة لتحسين مشاركة القطاع الخاص وتعزيز تقديم الخدمات"، مركز النمو الدولي.
- [6] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (2022)، مؤشر نضوج الخدمات الحكومية الإلكترونية والنقالة 2022 - GEMS، الأمم المتحدة، بيروت، لبنان.
- [7] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (2015). نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في المنطقة العربية، العدد 22، الأمم المتحدة، بيروت، لبنان.
- [8] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2013). القدرة التنافسية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنطقة العربية، الابتكار والاستثمار، الأمم المتحدة، نيويورك.

- والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، الجمهورية الجزائرية.
- [10] الطه، شهاب محمد محمود. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، قسم إدارة الأعمال، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، الجمهورية العراقية.
- [11] عطية، خالد عبد الفتاح توفيق. (2018). "أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين". كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، غزة، فلسطين.
- [12] العواودة، جميلة أديب أحمد. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين "شركة التأمين الوطنية كحالة دراسية". جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- [13] الغريب، فاروق. (2021). "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك في سلطنة عمان". مسقط، سلطنة عمان.
- [14] الماوري، سحر أحمد والحميدي، حميد ناصر. (2021). "أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات اليمنية (يمن موبايل)، الجمهورية اليمنية.
- [15] مراد، براهيم وأحمد، مايسة. (2022). "أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة موبيلس بولاية الشلف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجمهورية الجزائرية.
- [16] واصل، عبده محمد علي. (2017). "الإدارة الاستراتيجية ودورها في استقرار منظمات الأعمال بالجمهورية اليمنية: دراسة حالة لمصرف اليمن البحرين الشامل- بنك إسلامي". جامعة آسيا، ماليزيا.

- Advantage, Department of Business, Administration, Istanbul Ticaret, University, Faculty of Social Sciences, Istanbul, Turkey.
- [6] Muzahim, Abduljaleel. (2023). "Virtual Project Management as a source of Competitive Advantage in INGOs in Yemen During Covid-19 Pandemic. Lebanese International University (LIU), School of Business.
- [7] Ngugi, DorcasWanjiru. And Murugi, Dr. Elishiba (2022)." Competitive Strategies and Performance of Telecommunication Firms in Kenya.", Master of Business Administration Student (Strategic Management Option), Kenyatta University, Kenya, Lecturer, Department of Business Administration, Kenyatta University, Kenya.
- [8] Chesire, Becky, (2015), Relationship Between Porter's Competitive Strategies and Performance of Value Added Services by Mobile Phone Operators in Kenya, Egerton University.
- [9] Apinyanon, Jittinan. (2015). Competition and Regulations in Telecommunications with Asymmetric Firms. University of York Economics.
- [10] Al-Zoubi, MajedRadi. (2012). Leadership Competencies and Competitive Advantage "Empirical Study On Jordan Telecommunications". Department of Administrative and Financial Science, Faculty of Management Albalqa Applied University.
- [11] Abu-Musa, Ahmed A. (2007). Exploring Information Technology Governance (Itg) In Developing Countries: An Empirical, Study. Kfupm. Saudi Arabia. The International Journal of Digital Accounting Research.
- [12] Sutherland, Ewan. (2001). Telecommunications in South Africa: Enforcement of Competition. Link Centre, University of The Witwatersrand.
- [9] المجلس السياسي الأعلى. (2019). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (2019-2030م)، الجمهورية اليمنية.
- [10] منظمة سام للحقوق والحريات. (2022). قطاع الاتصالات اليمنية في ظل الحرب بنية تحتية هشّة وخسائر باهضة، مشروع الحقوق الرقمية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [11] وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2021). تقرير عن مؤشرات الاتصالات، وزارة الاتصالات اليمنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [12] هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2019). التقرير السنوي للهيئة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Steiss, Alan Walter. Strategic Management for Public and On Profit Organizations. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, U.S.A.
- [2] Wignaraja, Ganeshan. Competitiveness Strategy in Developing Countries, Published in Association with The Commonwealth Secretariat. Routledge Studies in Development Economics.
- [3] **DISSETATION& THIESE:**
- [4] Fraihat, Bataineh, Taha, Mbeadeen, Al Shorafa, Ahmad, (2023). "Impact of Strategic Management On Success of E-Commerce in India-An Empirical Study Using Multiple Linear Regression" (Mlr), Ijfans International Journal of Food and Nutritional Sciences, VignanaBharathi Institute of Technology, Jntua College of Engineering, St. Mary's College (Autonomous).
- [5] Mohamed, Basar, (2023). Impact of Strategic Management On Competitive