



The Role of Strategic Entrepreneurship in Achieving Competitive Advantage in Yemeni Telecommunications Companies at the Capital Secretariat (Sana'a)

Tawfiq Abdulrahman Baha Addin Hamza ^{1,*}, Abdulfattah Ali Mohammed Al-Qurs ²

¹Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

²Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics - Amran University, Amran, Yemen.

*Corresponding author: ht4wfiq@yandex.com

Keywords

1. Strategic Entrepreneurship

2. Competitive Advantage

Abstract:

The study aimed to investigate the role of strategic entrepreneurship, with its dimensions (entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, entrepreneurial thinking, strategic management, and resources and capabilities), in achieving competitive advantage, with its dimensions (efficiency, quality, flexibility, creativity/innovation, and customer responsiveness). It also aimed to identify the level of strategic entrepreneurship practice and the level of competitive advantage achievement in Yemeni telecommunication companies in the Capital Secretariat (Sana'a).

The study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as a tool for collecting the required data. The study population included all 4034 employees in five Yemeni telecommunication companies in the Capital Secretariat (Sana'a): Sabafon, YOU, Yemen Mobile, TeleYemen, and the Public Telecommunication Corporation (PTC). Participants in the study sample were selected using the stratified random sampling method. A total of 450 questionnaires were distributed to the participants, and 384 were retrieved, including eight questionnaires unsuitable for analysis, 376 questionnaires were analyzed, representing a response rate of 84%.

The study concluded that the level of strategic entrepreneurship practice was relatively high, as was the level of competitive advantage achievement. Furthermore, it was revealed that there is a statistically significant role for strategic entrepreneurship in achieving competitive advantage in Yemeni telecommunication companies in the Capital Secretariat (Sana'a).

The study recommends that these companies institutionalize strategic entrepreneurship by adopting innovative practices and enhancing the efficiency of resource investment. Such measures are vital for fostering competitiveness and improving the firms' capacity to adapt to evolving environmental demands.

دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء

توفيق عبدالرحمن بهاء الدين حمزة^{1*} , عبدالفتاح علي محمد القرص²

اقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

²اقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران ، عمران ، اليمن.

*المؤلف: ht4wfiq@yandex.com

الكلمات المفتاحية

2. الميزة التنافسية

1. الريادة الاستراتيجية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية، الموارد والإمكانات) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجودة، المرونة، الإبداع/ الابتكار، الاستجابة للعملاء)، والتعرف إلى مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات المطلوبة، وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين البالغ عددهم (4034) موظفًا في خمس شركات اتصالات يمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وهي: شركة سبأفون، شركة You، شركة يمن موبايل، شركة تيليمن، المؤسسة العامة للاتصالات، واختير المشاركون في عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية؛ إذ وُزعت (450) استبانة على المشاركين، واستُعيدت (384) استبانة، من بينها (8) استبانات غير مناسبة للتحليل، وحُللت (376) استبانة بنسبة (84%)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية كان مرتفعًا نوعًا ما، وكذلك مستوى تحقيق الميزة التنافسية، كما تبين أن هناك دور ذا دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بالريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات اليمنية من خلال تبني الممارسات الريادية وتطوير الاستراتيجيات وتحسين كفاءة استثمار الموارد والإمكانات بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية ويعزز قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

تشكل التغيرات المتسارعة التي تحدث في جميع جوانب الحياة تحدياً كبيراً لكل من الدول المتقدمة والنامية، وكذلك لمنظماتها العامة والخاصة؛ إذ تؤثر هذه التغيرات في الأداء والإنتاجية. وهذا يتطلب منها تبني استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التغيرات ومواكبتها (العامري والبعداني، 2021: 876).

وفي ظل اعتبار أن اكتساب ميزة تنافسية أصبح هدفاً مشروعاً تسعى جميع المنظمات لتحقيقه؛ نظراً لأنها تعمل اليوم في بيئات تتسم بالتغير السريع لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة بين المنظمات، مما يستلزم منها إيجاد موقع تنافسي قوي بين المنظمات (العباهي، 2019).

وتعدُّ الريادة الاستراتيجية الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمات إحداث تغيير عن طريق استغلال الفرص المكتشفة في البيئات المضطربة التي تعمل فيها، وتركز هذه الريادة على الإدارة الاستراتيجية للموارد بهدف اكتساب القدرات التنافسية التي تعزز من مركز المنظمة التنافسي وتدعم استمراريته في المنافسة (المعموري، 2021: 236).

فيما اعتبرت الريادة الاستراتيجية وسيلة لتحديد واستغلال الفرص، مع قبول وإدارة المخاطر، وتنظيم وتنسيق الموارد بهدف تلبية رغبات العملاء وتحقيق احتياجاتهم. مما يقود المنظمة نحو التميز ويضمن لها ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقديم خدمات أو منتجات عالية الجودة بأساليب إبداعية مبتكرة، مما يعزز قدرتها على المنافسة العالية (النعمي وحמיד، 2015).

وقد سعت شركات الاتصالات مثلها مثل غيرها من منظمات الأعمال، إلى تبني الريادة الاستراتيجية؛ نظراً لأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية بوصفها من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على تحسين الأداء وتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم، مما يسهم في تحقيق رضاهم، كما يساعد هذا الأسلوب الشركات على مواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار، وتبين أهمية هذه الدراسة في تحديد دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، ويعود ذلك إلى حداثة وأهمية هذا الموضوع بالنسبة لمنظمات الأعمال والعاملين فيها؛ إذ يمنحها القدرة على النجاح والاستمرارية في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات الاتصالات بيئة ديناميكية متغيرة تتسم بالتطورات التكنولوجية المتسارعة واشتداد المنافسة بين الشركات المحلية، الأمر الذي يضعها أمام تحديات حقيقية تهدد بقاءها واستمراريتها. فقد أوضح تقرير إصلاح قطاع الاتصالات في اليمن الصادر عن مركز النمو الدولي (IGC, 2023) أن قطاع الاتصالات في اليمن يعاني من ضعف في جودة الخدمات، وقصور في مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية، وتحديات تنظيمية تحد من قدرته على المنافسة الفعالة، وهو ما ينعكس في ضعف قدرة الشركات على بناء ميزة تنافسية تضمن لها التفوق والاحتفاظ بحصتها السوقية. كما أشار مسعود (2022) إلى أن شركات الاتصالات اليمنية تظهر ضعفاً في تجديد خدماتها وتجاهلاً لإنعاشها، مما يستدعي من إدارتها العليا العمل على تحسين

الميزة التنافسية وضمان استمراريته، وأوضح كاظم (2017) أن اعتماد الأساليب التقليدية في العمليات الإدارية يؤدي إلى ضعف في تبني أبعاد الميزة التنافسية.

وفي ضوء هذه التحديات تؤكد الدراسات السابقة أن تبني الريادة الاستراتيجية يمثل أحد الحلول الجوهرية لمعالجة هذه التحديات. فقد أوضح الحوراني (2017) أن على الشركات بذل جهود مضاعفة لتبني استراتيجيات جديدة وأساليب ابتكارية تساعد في التغلب على الظروف الصعبة المحيطة بها. كما بين شعملة (2023) أن ضعف تطبيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال يرتبط بعوامل مثل قلة التدريب وضعف الحوافز والموارد، وأوصى بضرورة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تدريب وتأهيل العاملين. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية؟
وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات اليمنية؟
- 2- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المشاركين في عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى

المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في: ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة؟
أهداف الدراسة:

- ركزت الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، على النحو الآتي:
- 1- تحديد مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات اليمنية.
- 2- تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.
- 3- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المشاركين في عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في: ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة.

أهمية الدراسة:

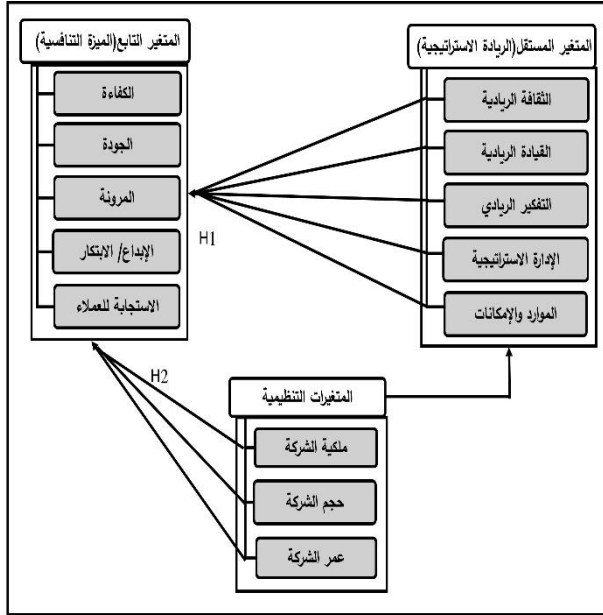
تتجلى الأهمية العلمية والعملية للدراسة من خلال عدد من الجوانب الرئيسة، وذلك كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- 1- تتحدد أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية، بوصفها من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية والتركيز على العملاء، ومواكبة التطورات المستمرة في بيئة الأعمال.

- 2- تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي متكامل يجمع بين المفاهيم والأدوات والمنهجيات

نموذج الدراسة:



شكل رقم (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.
- 2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.
- 3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.
- 4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

المرتبطة بالريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ليكون مصدرًا علميًا يثري المكتبة العربية عامة واليمنية خاصة، ويفيد الباحثين في المواضيع ذات الصلة.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- 1- تساعد الدراسة في تحديد مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية، وتقديم صورة واضحة تدعم قادة هذه الشركات في اتخاذ قرارات ملائمة.
- 2- تسهم الدراسة في تقديم توصيات تفيد صناع القرار في الشركات اليمنية بشكل عام، وشركات الاتصالات بشكل خاص والباحثين.

حدود الدراسة:

حُدّد نطاق الدراسة بالحدود الآتية:

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على دراسة دور الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية، الموارد والإمكانات) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجودة، المرونة، الإبداع/ الابتكار، الاستجابة للعملاء)، دون التطرق إلى أبعاد أخرى خارج نطاق الدراسة.
- 2- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على شركات الاتصالات اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء وهي: (المؤسسة العامة للاتصالات، الشركة اليمنية للهاتف النقال سبأفون، الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات YOU، شركة يمن موبايل، شركة تيلمين)، ولم تتناول فروع هذه الشركات في المحافظات الأخرى.

5- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموارد والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المشاركين في عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية والمتمثلة في: ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تضمنت الدراسة المصطلحات الرئيسة التي جرى تحديدها وتعريفها اصطلاحياً وإجرائياً بما يتناسب مع أهدافها، وذلك على النحو الآتي:

الريادة الاستراتيجية:

تعرف أنها قدرة منظمات الأعمال على إنتاج خدمات ومنتجات جديدة متفردة من خلال استغلال البراعة والقدرات الإبداعية في تشخيص الفرص والسعي لاستغلالها، بل والاستعداد التام للتعامل مع مختلف المخاطر المتعلقة (شباب والمصري، 2020).

وتعرف الريادة الاستراتيجية إجرائياً أنها مجموعة العمليات التي يقوم بها الاستراتيجيون لانتهاز الفرص المتواجدة وخلق الجديد منها مع الاستخدام الأمثل للمهارات والقدرات التي يتمتعون بها أو اكتسبوها من خلال مجموعة من الأبعاد (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية، الموارد والإمكانات)؛ بهدف التحسين من الخدمات أو المنتجات في شركات الاتصالات اليمنية ومواجهة

المخاطر المرافقة لها لتحقيق ميزة تنافسية تمكن هذه الشركات من التغلب على منافسيها.

الميزة التنافسية:

تعرف أنها امتلاك المنظمة القدرة على صياغة الاستراتيجيات اللازمة لتكون في مكانة أفضل ما بين المنافسين في نفس المجال بل وتطبيقها وتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الإمكانيات والقدرات لمواردها الملموسة وغير الملموسة (العزب، 2022).

وتعرف الميزة التنافسية إجرائياً أنها مجموعة السياسات والأدوات والقدرات التي تمكن شركات الاتصالات اليمنية من اتباع استراتيجيات مصاغة من قبلهم بهدف الاستحواذ على أفضل مكانة ما بين منافسيها من خلال مجموعة من الأبعاد أو المؤشرات المتمثلة في (الكفاءة، الجودة، المرونة، الإبداع/ الابتكار، الاستجابة للعملاء) بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمشاركين وزيادة الأرباح، بحيث تكون الأعلى ما بين نظيراتها في نفس المجال.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1- دراسة Arabi & Ahmed (2024)، بعنوان: أثر

الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في قطاع البتروكيماويات والطاقة المصري.

The Impact of Strategic Entrepreneurship on Sustainable Competitive Advantage: A Field Research in Egypt's Petrochemicals and Energy Sector.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الريادة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في قطاع البتروكيماويات والطاقة المصري. واستخدمت الدراسة

المنهج الكمي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة من كبار المديرين في قطاع البتروكيماويات والطاقة المصري، وبلغ حجم عينة الدراسة (500) مدير، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الخمسة للريادة الاستراتيجية (الابتكار المستمر، العقلية القائمة على الفرص، السلوك الاستباقي، تقبل المخاطر، خلق القيمة)، وبين الميزة التنافسية المستدامة.

2- دراسة الطباوي (2022)، بعنوان: دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركة مصر للتأمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مصر للتأمين والبالغ عددهم (1140) فردًا، وبلغ حجم عينة الدراسة (285) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ما بين الريادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية، وأيضًا تأثير إيجابي لأبعاد الريادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية.

3- دراسة صخر وقطيشات (2021)، بعنوان: دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور متطلبات الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، والمرونة الهيكلية، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (توسيع

النطاق التعليمي، والبحث العلمي، والإتقان في الاداء الأكاديمي، القياس المرجعي) في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء في مختلف فروع الجامعة في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددهم (1560) عضوًا، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (269) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت الميزة التنافسية أيضًا بدرجة متوسطة، وأن هناك أثرًا لدور متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية.

4- دراسة Nnabugwu (2021)، بعنوان: ريادة الأعمال الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية أنامبرا، نيجيريا.

Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage of SMES' In Anambra State, Nigeria.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، المعرفة الريادية، الإدارة والتوجيه الريادي) في تحقيق الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في أنامبرا في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة من المالكين للشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية أنامبرا والبالغ عددهم (1737) مالكًا، وبلغ حجم عينة الدراسة (339) فردًا، وتوصلت

الدراسة إلى أن هناك دورًا كبيرًا للريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات المتوسطة والصغرى في ولاية أنامبرا.

5- دراسة عايض وأبو هادي (2019)، بعنوان: أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات الريادة بأبعادها (المخاطرة، المبادأة) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الكفاءة، الجودة، الإبداع أو التجديد، الاستجابة لحاجات العميل) ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومستوى تطبيق استراتيجيات الريادة لمتغيري عمر الشركة ونوع المنتج في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين وعددهم (5416) فردًا في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية وعددها (16) شركة، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية لاختيار أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (377) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات تولي اهتمامًا كبيرًا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في جميع جوانبها، وأن هناك اهتمامًا كبيرًا بتطبيق استراتيجيات الريادة، بالإضافة إلى وجود اختلاف في تأثير استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المختلفة. وأن استراتيجية المبادأة كانت الأكثر تأثيرًا في تحقيق الميزة

التنافسية المستدامة، تليها استراتيجية المخاطرة، كما توصلت إلى وجود اختلاف في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات بناءً على عمر الشركة ونوع المنتج. وأن هناك اختلافًا في مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة بناءً على عمر الشركة، في حين لا يوجد اختلاف في مستوى تطبيقها بناءً على نوع المنتج.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- 1- أكدت بعض الدراسات المحلية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) للدراسة الحالية مع المتغير المستقل لها (الريادة الاستراتيجية)، بالإضافة لوجود أثر لبعض أبعاد المتغير المستقل (المبادأة، المخاطرة) في المتغير التابع التي يمكن من خلالها اشتقاق أبعاد المتغير المستقل (القيادة الريادية، والثقافة الريادة). كما تطرقت بعض الدراسات لذات الأبعاد الخاصة في متغير الميزة التنافسية للدراسة الحالية، وهي (الكفاءة، الجودة، الإبداع أو التجديد، الاستجابة لحاجات العميل) باستثناء بعد المرونة الذي ورد في بعض الدراسات العربية.
- 2- تطرقت بعض الدراسات المحلية المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) للدراسة الحالية إلى ذات الأبعاد الخاصة في المتغير في هذه الدراسة، وهي (الكفاءة، الجودة، ابداع/ ابتكار، الاستجابة للعملاء) باستثناء بعد المرونة.
- 3- أشارت بعض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية) إلى عدد من الأبعاد (قبول المخاطرة، تحديد الفرص،

الثقافة الريادية) واستراتيجيات الاستيعاب، القدرة على تعديل الاستراتيجيات، الحكمة الإدارية) التي أشتق منها الأبعاد الحالية الخاصة في المتغير المستقل وهي (الثقافة الريادية، الإدارة الاستراتيجية، التفكير الريادي) إلا أن أي منها لم يتطرق لبُعدي القيادة الريادية، والموارد والإمكانات).

ثالثاً: الإطار النظري

الريادة الاستراتيجية:

تعود أصول الريادة الاستراتيجية إلى الاقتصاد قبل الانتقال إلى الإدارة؛ إذ كشفت الدراسات في الإدارة الاستراتيجية عن وجود ترابط بين مجالي الإدارة الاستراتيجية والريادة، واعتبرتاهما وجهين لعملة واحدة، ويركز كلاهما على خلق القيمة. ففي عام 1973م قدم مينتزبيرغ Mintzberg مفهوم الريادة الاستراتيجية، بينما طرح كلٌّ من كوفن وسليفن Covin & Slevin في عام 1989م فكرة الموقف الريادي الاستراتيجي داخل المنظمات، مسلطين الضوء على القرارات الاستراتيجية وفلسفة الإدارة التشغيلية التي تركز على الريادة (محمد، 2021).

وتعد الريادة الاستراتيجية أحد مجالات الفكر الإداري الحديث، وقد وصفها الباحثون بأنها نشاط ريادي يأخذ في الاعتبار المنظور الاستراتيجي. وإن التغيير المستمر الذي تواجهه المنظمات بمختلف أنواعها ومجالاتها المتعددة يعد من أهم سمات هذا العصر، ويرجع ذلك إلى التسارع في الاكتشافات وتطبيقاتها، والتقدم التكنولوجي، والنقادم السريع للمهارات البشرية وتطور الأساليب والنظم الإدارية، والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وقد كان لهذه

العوامل تأثير عميق في أداء المنظمات واستمراريتها، مما يستدعي مواكبة هذه التغيرات من خلال تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها الريادة الاستراتيجية (أبو سليم، 2021).

بناءً على ما سبق يتضح أن الريادة الاستراتيجية قد مرت بمراحل تطور طويلة بدأت من الأسس الاقتصادية وصولاً إلى المجال الإداري، وقد أسهم الباحثون والمفكرون في تشكيل وتوسيع مفهومها ليشمل الابتكار والمخاطرة والرؤية والتنظيم والموارد البشرية والتحالفات الاستراتيجية. ومنذ أن قدمها Mintzberg عام 1973م، استمر هذا الأسلوب في التطور من خلال تطبيقه في منظمات وقطاعات متنوعة، مما أتاح للباحثين حول العالم استخلاص نتائج وتوصيات دعمت مزيداً من التطوير والتحسين. وفي الوقت الحالي أصبحت الريادة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتعزيز قدرة المنظمات على تحقيق التفوق الاستراتيجي.

وقبل التطرق لمفهوم الريادة الاستراتيجية، لا بد من التعرف إلى مفهوم الريادة بل والتمييز ما بين جملة من المصطلحات المتداولة لها، ويمكن تعريف الريادة على أنها القدرة على القيام بعدد من العمليات التي تشمل على التطوير والتنظيم وإدارة المشاريع مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المصاحبة لتلك العمليات ومنها حصول نقص في التمويل، وأخذ القرارات السيئة في العمل، والأزمات الاقتصادية، ونقص الطلب في السوق. كما يمكن تعريف الريادة على أنها مجموعة المهارات التي تمكن من البدء في عمل جديد عبر ربطها مع مهارات خلق الفرص الجديدة. هذا ويمكن

تعريف مفهوم الريادة أنها القدرة على القيام بأنشطة متقدمة لتلبية احتياجات الأفراد والأعمال من خلال القدرة على الكشف عن فرص جديدة والاستغلال الأمثل لها بعقلية استباقية وتبني الأخطار التي يمكن أن تتواجد لتحقيق الأرباح (شلع والمحيوي، 2021).

وتعرف الريادة الاستراتيجية أنها العمل ذو المنظور الاستراتيجي الذي يتم استخدامه لمساعدة الأشخاص أو المؤسسات على التعرف إلى الفرص الملائمة واستغلالها لخلق ميزة تنافسية تسهم في خلق ثروة (النعمي، 2021).

وقد ورد العديد من التعريفات الخاصة في مفهوم الريادة الاستراتيجية في دراسة شبوات والمصري (2020)، وهي كما يأتي:

- القدرة التي تتمتع بها المنشأة في إنتاج خدمات ومنتجات جديدة متقدمة من خلال استقلال البراعة والقدرات الإبداعية في تشخيص الفرص والسعي لاستغلالها بل والاستعداد التام للتعامل مع مختلف المخاطر المتعلقة بها.
- المباشرة في العمليات المتعلقة في الإبداع، والتأسيس والتخطيط، والتوجه نحو اكتشاف موارد ومنتجات وخدمات وخيارات سوقية جديدة.
- وسيلة يتم من خلالها تنمية الوضع الاقتصادي في البلاد التي تعاني من نمو اقتصادي ضعيف والدول الأخرى القوية اقتصادياً؛ بهدف تمييز الأعمال الخاصة في منظماتها والسعي لإحداث تغييرات جذرية من حيث خلق فرص العمل المستدامة وتنمية القدرات وأخيراً زيادة الإنتاج.

وقد أشار شلع والمحيوي (2021) إلى أن مفهوم الريادة الاستراتيجية يعبر عن الديمومة في النجاح وليس تحقيقه فقط، ويقصد بذلك القدرة على الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنشأة والعمل على التوسيع والتطوير من ذلك النجاح والتغلب على المنافسين، بالإضافة إلى وجود الجرأة اللازمة لتبني سلوك إداري قادر على استثمار جميع الفرص المتاحة وخلق أخرى؛ بهدف تحقيق التمييز على أيدي أفراد مغامرين يؤمنون بالتغيير بل والعمل على تحقيق ذاك النجاح.

وتعرف الريادة الاستراتيجية إجرائياً أنها منظومة متكاملة من الممارسات والأنشطة التي تقوم على البحث عن الفرص واستغلالها بما يتوافق مع الموارد المتاحة؛ بهدف تعزيز التفوق المؤسسي في بيئة ديناميكية متسارعة التحولات.

أبعاد الريادة الاستراتيجية:

1- الثقافة الريادية: تعد الثقافة الريادية من أهم العوامل التي تؤثر في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو المبادرة والإبداع في العمل، فالثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية مثل المخاطرة والاستقلال والإنجاز تساعد في تعزيز إمكانية حدوث تغييرات جذرية وابتكارات في المجتمع، وفي المقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد والامتثال والسيطرة والهيمنة على الأحداث المستقبلية لا تتوقع أن تنتشر فيها سلوكيات المخاطرة والإبداع (السر، 2017). وتشمل الثقافة الريادية الأفكار الجديدة والإبداع والمخاطرة المتوقعة، وتسهم في تعزيز التسامح مع بعض

الأخطاء أو الإخفاقات، وتعزيز التعليم، وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع وتبني التغيير كقوة دافعة نحو الفرص (عبد حسين، 2015: 98).

2- القيادة الريادية: يقصد بالقيادة الريادية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل تحديد وإظهار السلوكيات التي تسعى إلى الفرص والميزة التنافسية. يتميز هذا النوع من القيادة بستة عناصر رئيسية: دعم القدرة على تنظيم المشروع وحماية الابتكارات التي تتحدى نموذج العمل الحالي، والاعتراف بالفرص، ومناقشة المنطق السائد، وفحص القضايا البسيطة المحيرة، وربط الريادية بالإدارة الاستراتيجية (Mohutsiwa, 2012).

3- التفكير الريادي: التفكير الريادي هو منظور موجه نحو النمو يشجع الأفراد على أن يكونوا مرنين ومبدعين ومبتكرين. وحتى في ظل ظروف عدم التأكد، ويمكن لأولئك الذين يتمتعون بعقلية ريادية تحديد الفرص والاستفادة منها لأنهم يمتلكون قدرات معرفية تمكنهم من إيجاد حلول لمختلف المواقف، ويعزز هذا الأسلوب الابتكار المستمر والقدرة على التكيف، مما يسمح للأفراد بالتنقل والازدهار في بيئات معقدة (Ireland et al, 2003).

4- الإدارة الاستراتيجية: يقصد بالإدارة الاستراتيجية بأنها سلسلة متواصلة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تطوير وتشكيل استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد عملية

الإدارة الاستراتيجية طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهي عملية تمكن المنظمة من تحديد أهدافها وتحديد الإجراءات اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في إطار زمني مناسب والسعي إلى تنفيذ تلك الإجراءات والأنشطة وتقييم مستوى التقدم والنتائج المحققة (الحسيني، 2000).

5- الموارد والإمكانات: تعد الموارد بمختلف أنواعها ومصادرها من المسائل الجوهرية في أي منظمة مهما كانت طبيعتها أو حجمها، فهي تشكل أساساً لظهور الأفكار المبتكرة والمشاريع الريادية، وبطبيعة الحال لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية دون الاعتماد على قاعدة متينة من الموارد الملموسة وغير الملموسة (أبو سليم، 2021)، وتتضمن الريادة الاستراتيجية ثلاثة موارد رئيسية، الأول هو الموارد المالية الملموسة، والثاني هو رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، وهما موارد غير ملموسة، وينصب التركيز في المقام الأول على الموارد غير الملموسة لأنها موارد داخلية، وفي حين يمكن الحصول على الموارد الملموسة بسهولة، فإن الموارد غير الملموسة أكثر صعوبة في الحصول عليها، وتعمل هذه الموارد غير الملموسة على خلق المقدرات الجوهرية، التي يمكن بعد ذلك تحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة، وتعتمد العديد من المنظمات على الموارد الحكومية لدعم نموها وازدهارها (اليوسفي، 2021).

الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية أنها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات العملاء من خلال التركيز على تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة لإرضائهم. وكذلك تلبية احتياجات الموظفين من خلال ضمان توفير الشركة لعائد على الاستثمار لتحقيق النمو والتطوير والوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة (العزب، 2022).

كما تعرف الميزة التنافسية أنها قدرة المنظمة على اكتساب طرق جديدة وأساليب مبتكرة لإدارة عملياتها بكفاءة وفاعلية وتحسين خدماتها منتجاتها، لتصبح ذات جودة فائقة، ومن ثمَّ إعطاء المنظمة شخصية فريدة تميزها عن المنظمات المنافسة (زرافيلي وزرافيلي، 2021).

وعرف Naliaka & Namusonge (2015) الميزة التنافسية أنها الأداة الأكثر ملاءمة التي تهدف إلى اكتشاف الأساليب الجديدة ومبتكرة وحديثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بشكل أكثر فاعلية من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق؛ إذ يكون بمقدورها تنفيذ هذه الأساليب والتقنيات عملياً، مما يؤدي إلى عملية إبداعية تتفوق على نظيراتها.

وتعرف الميزة التنافسية إجرائياً أنها قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة، وبما يحقق فوائد أكبر للعملاء، ويمكنها من الحفاظ على هذه القدرة وتطويرها بما يعزز استمراريته ويحسن وضعها الاستراتيجي.

أبعاد الميزة التنافسية:

1- الكفاءة: تشير كفاءة المنظمة إلى الاستخدام المربح والفعال والحكيم للموارد المتاحة، وتركز على الطرق أو العمليات التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها المحددة، ويتم إنشاء المنظمات بأهداف وغايات تتحقق بكفاءة من خلال مواردها: القوى العاملة والآلات والمواد والأموال (زكريا وصالح، 2023)، وإن تحقيق ميزة تنافسية يتطلب امتلاك رأس مال بشري يتمتع بالقدرة والكفاءة والذكاء لفهم جميع التغيرات الديناميكية والتكيف معها، وهذا يمكن المنظمة من دخول السوق التنافسية وتأمين ميزة تنافسية، وتمثل الميزة التنافسية تحدياً متزايد الأهمية، مما يتطلب من جميع المنظمات إجراء مراجعة شاملة لهياكلها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والخدمية، وتفعيل واستثمار مواردها لتطوير وتعزيز قدرتها التنافسية (العامري والبعداني، 2021).

2- الجودة: تتمثل الجودة في القدرة على تقديم خدمات ومنتجات خالية من العيوب وبأقل تكلفة وضمان تحقيق التميز للمنظمة في ظل المنافسة السائدة في السوق من خلال خصائص مميزة للخدمات والمنتجات تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم (Gupta et al, 2014)، وتعكس الجودة مدى التركيز على تحسين عمليات وأنشطة الإنتاج والخدمة لتحقيق رضا العملاء وموثوقية المنتج أو الخدمة، ويعني مفهوم الجودة أن تكون المنتجات والخدمات مطابقة للمعايير التي تحددها الإدارة، التي

المنظمة تحسين وقت الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقليل المدة من المنتج إلى التسليم أو إكمال الخدمة، وتتضمن الاستراتيجيات الأخرى تصميم منتجات تتوافق مع متطلبات العملاء وتوفير خدمات ما بعد البيع (أبو هادي، 2019).

رابعاً: منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذا المنهج يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل البيانات وتوضيح العلاقة بين مكوناتها والآراء المطروحة حولها، وتوضيح العمليات الرئيسية التي تتضمنها والآثار التي تنتج عنها، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي أنه منهج يهدف إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، ويعد أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم معلومات عن خصائص محددة في الواقع ويتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستخدمها لجمع البيانات (أبو سليم، 2021).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين وعددهم (4034) في شركات الاتصالات اليمنية وعددها خمس شركات، وهي (شركة سبأفون، شركة YOU، شركة يمن موبايل، شركة تيليم، المؤسسة العامة للاتصالات) في المسميات الوظيفية (مدير عام تنفيذي، نائب مدير عام تنفيذي، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص) كما هو موضح في الجدول الآتي:

تلبية احتياجات ورغبات شرائح العملاء المختلفة (الكشاك وزملاؤه، 2021).

3- المرونة: أصبحت المرونة من أبرز المفاهيم

الإدارية في الأدبيات السابقة فيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، وقد حظيت باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة نتيجة رغبات واحتياجات العملاء والزبائن المتنامية والمتغيرة باستمرار، إضافة إلى الحاجة الملحة والسعي المستمر لإشباع رغباتهم الوليدة في أسرع وأقصر وقت ممكن، لذلك يمكن اعتبار المرونة هي الأساس الرئيس والجوهري الذي يهدف إلى الاستجابة السريعة والدقيقة لأية تغيرات ناجمة عن تقديم المنتجات أو الخدمات للعملاء بما يتوافق مع رغباتهم واحتياجاتهم (الريجات، 2020:11).

4- الإبداع/ الابتكار: يعد الإبداع عملية إنشاء أو

تقديم فكرة جديدة لتطوير منتج أو خدمة أو طريقة عمل محددة بصرف النظر عما إذا كانت هذه الفكرة مطبقة أم لا (داود، 2020)، ويعد الإبداع أحد الأسس التي تسهم في الحفاظ على مكانة المنظمة في مقدمة المنافسين ويساعد المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية تؤدي إلى زيادة العوائد المالية (اللوزي، 2016).

5- الاستجابة للعملاء: تستطيع المنظمة تحقيق

الاستجابة للعملاء من خلال وسائل مختلفة، تتضمن تحسين جودة المنتجات أو الخدمات الحالية، أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة ذات ميزات وخصائص تفنقر إليها المنتجات أو الخدمات الحالية في السوق، وكذلك تستطيع

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة

الشركة	المؤسسة العامة للاتصالات	شركة سبأفون	شركة YOU	شركة يمن موبايل	شركة تيلمين	الإجمالي
مدير عام تنفيذي	1	1	1	1	1	5
نائب مدير عام تنفيذي	4	0	0	3	4	11
مدير عام	22	6	7	0	0	35
نائب مدير عام	10	0	0	0	0	10
مدير إدارة	78	30	20	15	22	165
رئيس قسم	147	54	56	63	35	355
مشرف	10	70	29	185	45	339
مختص	1361	756	613	271	113	3114
الإجمالي	1633	917	726	538	220	4034

عينة الدراسة:

لكل متغير في الاستبانة. وبالنظر إلى الحجم الكبير لمجتمع الدراسة الحالية، ولضمان نتائج دقيقة وقابلة للتعميم، تم تحديد حجم العينة بـ (375) مشاركًا، كما أضيفت نسبة (20%) إلى حجم العينة لتقادي حالات النقص أو عدم الاستجابة أو التلّف، وذلك وفقًا لما ذكره Tareke (2024:11). وبناءً على ذلك بلغ الحجم النهائي لعينة الدراسة (450) مشاركًا؛ إذ تم توزيع (450) استبانة على المشاركين.

استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية نظرًا لتنوع الطبقات في مجتمع الدراسة. وجرى تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة Thompson (2012:59-60)، كما أشار Hair وزملاؤه (2019:279)، فإن حجم العينة لا يؤثر فقط في القوة الإحصائية، بل يؤثر أيضًا في إمكانية تعميم النتائج، وعلى رغم أن الحد الأدنى لحجم العينة هو (1:5)، فإن المستوى المرغوب فيه يتراوح بين 15 إلى 20 مشاركًا

جدول رقم (2): عينة الدراسة

الشركة	المؤسسة العامة للاتصالات	شركة سبأفون	شركة يو	شركة يمن موبايل	شركة تيلمين	الإجمالي
مدير عام تنفيذي	1	1	1	1	1	5
نائب مدير عام تنفيذي	3	0	0	3	2	8
مدير عام	11	3	4	0	0	18
نائب مدير عام	9	0	0	0	0	9
مدير إدارة	20	12	11	8	6	57
رئيس قسم	34	22	21	14	4	95

الشركة	المسمى الوظيفي	المؤسسة العامة للاتصالات	شركة سبأفون	شركة يو	شركة يمن موبايل	شركة تيليمن	الإجمالي
مشرف		18	15	10	9	4	56
مختص		86	49	34	25	8	202
الإجمالي		182	102	81	60	25	450

أداة الدراسة:

مقياس أداة الدراسة:

لتحقيق الهدف الأساسي للدراسة، الذي يتمثل في تحديد دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية، اختيرت الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية؛ لأنها تعد الأداة الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

جرى استخدام مقياس ليكرت السباعي (Seven-Point Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة والموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3): مقياس ليكرت السباعي

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

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

أداة الدراسة، ومدى اتساق فقراتها الداخلية، ومدى

ترابط الأبعاد المختلفة فيما بينها.

اعتمدت الدراسة على استخدام معامل ألفا

كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات

جدول رقم (4): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المتغير	البعد	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
الريادة الاستراتيجية	الثقافة الريادية	0.868
	القيادة الريادية	0.851
	التفكير الريادي	0.875
	الإدارة الاستراتيجية	0.834
	الموارد والإمكانات	0.852
الميزة التنافسية	الكفاءة	0.875
	الجودة	0.907
	المرونة	0.883
	الإبداع والابتكار	0.845
	الاستجابة للعملاء	0.863

يتبين من الجدول رقم(4) أن قيم معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) لكل من أبعاد متغير الريادة الاستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية جاءت مرتفعة؛ إذ تراوحت قيم الريادة الاستراتيجية بين(0.834) و(0.875)، بينما تراوحت قيم الميزة التنافسية بين(0.845) و(0.907)، وهذه النتائج تدل على أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

صدق أداة الدراسة(الاستبانة):

الصدق الظاهري:

حرص الباحثان على التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في المجالات المرتبطة بموضوع الدراسة وعددهم(17) فرداً،

وقام هؤلاء المحكمون بمراجعة محاور وفقرات الاستبانة، وأبدوا آراءهم حول مدى وضوح وسلامة الصياغة، ومدى ملاءمة البنود لأهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، كما قدموا ملاحظات وتوجيهات تتعلق بضرورة إعادة صياغة بعض العبارات أو إضافة، حذف، أو دمج بعض البنود لتحقيق الاتساق والدقة، وبناءً على هذه الملاحظات تم إجراء التعديلات اللازمة التي ساهمت في تحسين الأداة وزيادة صلاحيتها للاستخدام الميداني.

صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون(Pearson Correlation)، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمتغير الذي يندرج تحته.

جدول رقم(5): نتائج اختبار صدق أداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون(Pearson Correlation)

صدق الأداة		البعد	المتغير
الدالة	معامل الارتباط		
00.000	00.790	الثقافة الريادية	الريادة الاستراتيجية
0.000	00.818	القيادة الريادية	
0.000	0.773	التفكير الريادي	
0.000	0.849	الإدارة الاستراتيجية	
0.000	0.785	الموارد والإمكانات	
0.000	0.820	الكفاءة	الميزة التنافسية
0.000	0.843	الجودة	
0.000	0.850	المرونة	
0.000	0.897	الإبداع والابتكار	
0.000	0.798	الاستجابة للعملاء	

يتبين من الجدول رقم(5) أن معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد متغيري الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية كانت موجبة ومرتفعة؛ إذ تراوحت قيم الارتباط في

الريادة الاستراتيجية بين(0.773) و(0.849)، بينما تراوحت في الميزة التنافسية بين(0.798) و(0.897)، وكانت جميع هذه القيم ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على أن أبعاد المتغير الواحد مترابطة فيما بينها، وترتبط بالدرجة الإجمالية للمتغير، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي لجميع محاور الاستبانة، مما يعزز كفاءتها في قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وفاعلية.

المعالجات والأساليب الإحصائية:

بعد جمع وتنظيم الاستبانات، تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً من خلال تصنيفها وترميزها بما يتوافق مع أهداف الدراسة، باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار 28، وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة كما يلي:

1- جرى الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها.

2- استعانة الدراسة بمعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمتغير التابع له.

3- لغرض وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، اعتمدت الدراسة على التكرارات والنسب المئوية لتوضيح توزيع المشاركين وفق متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

4- استُخدم معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التقعرطح (Kurtosis) للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

5- اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتحليل إجابات المشاركين حول مستوى تحقق أبعاد ومتغيرات الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.

6- استُخدم معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود علاقة خطية متعددة بين أبعاد المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية.

7- في جانب اختبار الفروض، جرى تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الدور الكلي لمتغير الريادة الاستراتيجية في تفسير الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

8- اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار دور أبعاد الريادة الاستراتيجية بشكل منفصل في تفسير الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

9- استندت الدراسة إلى اختبارات الدلالة الإحصائية (Significance Tests) للتأكد من معنوية النتائج عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعزز مصداقية الاستنتاجات المستمدة من الدراسة.

خامسًا: تحليل وتفسير ومناقشة النتائج:

تحليل وتفسير الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم(6): نتائج تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	324	86.2%
	أنثى	52	13.8%
العمر	18-25 سنة	78	20.8%
	26-35 سنة	97	25.8%
	36-45 سنة	114	30.3%
	أكثر من 45 سنة	87	23.1%
	ثانوية	47	12.5%
المؤهل العلمي	دبلوم بعد الثانوية	157	41.8%
	بكالوريوس	84	22.4%
	دبلوم بعد البكالوريوس	26	6.9%
	ماجستير	52	13.8%
	دكتوراه	8	2.1%
	أخرى	2	0.5%
	أقل من 5 سنوات	43	11.4%
سنوات الخبرة	5-10 سنوات	99	26.3%
	11-15 سنة	89	23.7%
	أكثر من 15 سنة	145	38.6%
	مدير عام تنفيذي	5	1.3%
المسمى الوظيفي	نائب مدير عام تنفيذي	6	1.6%
	مدير عام	13	3.5%
	نائب مدير عام	10	2.7%
	مدير إدارة	53	14.1%
	رئيس قسم	100	26.6%
	مشرف	52	13.8%
	مختص	137	36.4%

يتبين من الجدول رقم(6) أن معظم المشاركين في عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة(86.2%) مقارنة بالإناث (13.8%)، وقد يرجع ذلك إلى

خصائص العمل في مجال الاتصالات الذي يتطلب مهام عملية وميدانية ذات طبيعة تقنية، كما تبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي(36-45 سنة)

بنسبة (30.3%)، تليها الفئة (26-35 سنة) بنسبة (25.8%)، مما يعكس التمثيل الأكبر للفئات العمرية النشطة في القوى العاملة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد شكل حملة الدبلوم بعد الثانوية النسبة الأكبر (41.8%)، يليهم حملة البكالوريوس (22.4%)، ثم الماجستير (13.8%)، وهو ما يشير إلى توفر كوادر مؤهلة علمياً داخل الشركات، أما بالنسبة للخبرة العملية، فإن النسبة

الأكبر من المستجيبين يمتلكون خبرة تزيد عن (15 سنة) بنسبة (38.6%)، مما يعكس استقراراً وظيفياً نسبياً، كما أظهرت النتائج أن المسمى الوظيفي الأكثر شيوعاً هو "مختص" بنسبة (36.4%)، يليه "رئيس قسم" بنسبة (26.6%)، وهو ما يعكس التسلسل الوظيفي في الهيكل الإداري لشركات الاتصالات.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول رقم (7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معامل الالتواء والتفرطح

أبعاد متغيرات الدراسة	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
الثقافة الريادية	-0.143	-1.031
القيادة الريادية	-0.199	-0.380
التفكير الريادي	-0.540	0.162
الإدارة الاستراتيجية	-0.256	-0.183
الموارد والإمكانات	-0.242	-0.026
الريادة الاستراتيجية	-0.163	-0.152
الكفاءة	-0.500	-0.053
الجودة	-0.436	-0.242
المرونة	-0.431	-0.172
الإبداع والابتكار	-0.166	-0.411
الاستجابة للعملاء	-0.446	-0.061
الميزة التنافسية	-0.298	-0.076

يتبين من الجدول رقم (7) أن قيم معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات تقع ضمن النطاق المقبول إحصائياً (بين -

2 و+2)، وهو ما يشير إلى أن البيانات لا تعاني من انحرافات جوهرية، وتقترب بدرجة عالية من التوزيع الطبيعي.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1- التحليل الوصفي للمتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية:

جدول رقم(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الريادة الاستراتيجية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	الثقافة الريادية	4.488	1.292	64.1%	مرتفع نوعاً ما
2	القيادة الريادية	4.592	1.249	65.6%	مرتفع نوعاً ما
3	التفكير الريادي	4.744	1.169	67.8%	مرتفع نوعاً ما
4	الإدارة الاستراتيجية	4.717	1.172	67.4%	مرتفع نوعاً ما
5	الموارد والإمكانات	4.833	1.170	69.0%	مرتفع نوعاً ما
	الريادة الاستراتيجية	4.675	0.971	66.8%	مرتفع نوعاً ما

حسابي(4.488) وانحراف معياري(1.292) وأهمية نسبية(64.1%) ومستوى(مرتفع نوعاً ما).

وفي ضوء ذلك يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتماماً ملحوظاً بالريادة الاستراتيجية من قبل شركات الاتصالات اليمنية على مستوى الأبعاد والمتغير، فهي تدرك أن الريادة الاستراتيجية تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال ديناميكية متسارعة التحولات. ويظهر هذا الاهتمام في ممارساتها الإدارية التي تسعى إلى استغلال الفرص السوقية، وتبني السلوك الاستباقي، والقدرة على تحمل المخاطر المحسوبة، وخلق القيمة عبر الابتكار المستمر. إن هذا التوجه يعكس وعياً متزايداً لدى هذه الشركات بأن الريادة الاستراتيجية ليست مجرد خيار إداري، بل هي ضرورة لضمان الاستمرارية وتحقيق التفوق المؤسسي. وبناءً على ما سبق تم الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات اليمنية؟ كما تحقق الهدف الأول للدراسة المتمثل في تحديد مستوى ممارستها، مع التأكيد على أن هذا المستوى يعكس استعداداً

يتضح من الجدول رقم(8) أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الريادة الاستراتيجية بلغ(4.675)، مع انحراف معياري (0.971)، وأهمية نسبية(66.8%)، مما يدل على أن موافقة المشاركين على أبعاد هذا المتغير مجتمعة كانت مرتفعة نوعاً ما، وقد حصل بعد الموارد والإمكانات على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.833) وانحراف معياري (1.170) وأهمية نسبية(69.0%) ومستوى(مرتفع نوعاً ما)، بينما جاء بعد التفكير الريادي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(4.744) وانحراف معياري(1.169) وأهمية نسبية(67.8%) ومستوى(مرتفع نوعاً ما)، أما بعد الإدارة الاستراتيجية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(4.717) وانحراف معياري(1.172) وأهمية نسبية(67.4%) ومستوى(مرتفع نوعاً ما)، وحصل بعد القيادة الريادية على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(4.592) وانحراف معياري(1.249) وأهمية نسبية(65.6%) ومستوى(مرتفع نوعاً ما)، بينما جاء بعد الثقافة الريادية في المرتبة الخامسة بمتوسط

متناميًا لمواجهة التحديات التنافسية عبر أدوات الريادة الاستراتيجية.

2- التحليل الوصفي للمتغير التابع: الميزة التنافسية

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الميزة التنافسية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	الكفاءة	5.083	1.207	72.6%	مرتفع نوعًا ما
2	الجودة	4.686	1.340	66.9%	مرتفع نوعًا ما
3	المرونة	4.882	1.206	69.7%	مرتفع نوعًا ما
4	الإبداع والابتكار	4.413	1.260	63.0%	متوسط
5	الاستجابة للعملاء	4.641	1.242	66.3%	مرتفع نوعًا ما
	الميزة التنافسية	4.735	1.060	67.6%	مرتفع نوعًا ما

وفي ضوء ذلك يمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركات الاتصالات اليمنية تظهر اهتمامًا ملحوظًا ببعض جوانب الميزة التنافسية مثل الكفاءة، الجودة، المرونة، الاستجابة للعملاء، وسرعة التكيف مع التغيرات؛ إذ وصل هذا الاهتمام إلى مستوى مرتفع نوعًا ما، لكنه لا يزال أقل من المستوى المطلوب لتحقيق الريادة في السوق. ويلاحظ أن جانب الإبداع والابتكار لا يزال يحظى باهتمام متوسط، وهو ما يشكل نقطة ضعف نسبية، نظرًا لأن الابتكار يمثل أحد أهم ركائز الميزة التنافسية، وله تأثير مباشر في بقية الجوانب الإنتاجية والتسويقية. إن هذه النتيجة تشير إلى أن الشركات بحاجة إلى استراتيجيات أكثر فاعلية لتعزيز الابتكار، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتبني تقنيات حديثة بما يضمن لها التفوق على المنافسين. وبناءً على ما سبق تم الإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية، كما تحقق الهدف الثاني للدراسة والمتمثل في تحديد هذا المستوى بشكل محدد، مع الإشارة إلى أن تعزيز الابتكار سيشكل

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الميزة التنافسية بلغ (4.735)، مع انحراف معياري (1.060)، وأهمية نسبية (67.6%)، مما يدل على أن موافقة المشاركين على أبعاد هذا المتغير مجتمعة كانت مرتفعة نوعًا ما، وقد حصل بعد الكفاءة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.083) وانحراف معياري (1.207) وأهمية نسبية (72.6%) ومستوى (مرتفع نوعًا ما)، بينما جاء بعد المرونة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.882) وانحراف معياري (1.206) وأهمية نسبية (69.7%) ومستوى (مرتفع نوعًا ما)، أما بعد الجودة فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.686) وانحراف معياري (1.340) وأهمية نسبية (66.9%) ومستوى (مرتفع نوعًا ما)، وحصل بعد الاستجابة للعملاء على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.641) وانحراف معياري (1.242) وأهمية نسبية (66.3%) ومستوى (مرتفع نوعًا ما)، بينما جاء بعد الإبداع والابتكار في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.413) وانحراف معياري (1.260) وأهمية نسبية (63.0%) ومستوى (متوسط).

العامل الحاسم في رفع مستوى الميزة التنافسية إلى المستوى المطلوب.

بناءً على ما سبق يتضح أن مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات اليمنية يعكس توجهًا واعيًا نحو استغلال الفرص وتبني السلوك الاستباقي وتحمل المخاطر المحسوبة وخلق القيمة عبر الابتكار المستمر، وهو ما انعكس بشكل مباشر على مستوى تحقيق الميزة التنافسية لديها. فقد أظهرت النتائج أن الاهتمام بجوانب الكفاءة والجودة والمرونة والاستجابة للعملاء يرتبط ارتباطًا وثيقًا بممارسات الريادة الاستراتيجية، بينما يظل جانب الإبداع والابتكار بحاجة إلى تعزيز أكبر ليشكل ركيزة أساسية للميزة التنافسية. إن هذا الترابط يؤكد أن الريادة الاستراتيجية ليست مجرد ممارسة إدارية

مستقلة، بل هي عامل محوري في بناء وتطوير الميزة التنافسية، وأن تعزيز أبعادها المختلفة يمثل الطريق الأمثل لرفع مستوى الأداء المؤسسي وضمان استمرارية النجاح في بيئة أعمال ديناميكية متسارعة التحولات.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

معاملات الانحدار				ANOVA تباين الانحدار		ملخص النموذج	
Sig. الدلالة	T	Beta بيتا	B	Sig. الدلالة	(F) ف	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.001	26.393	0.807	0.880	0.001	696.611	0.651	0.807

النموذج وملاءمته لدراسة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار، بلغت قيمة معامل الانحدار B (0.880)، وقيمة T (26.393)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. كما أن قيمة Beta بلغت (0.807)، مما يدل على أن الريادة الاستراتيجية يمكن أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، فإن زيادة الريادة الاستراتيجية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية

يتضح من الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط R بلغ (0.807) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية. كما أن معامل التحديد R² بلغ (0.651)، مما يعني أن الريادة الاستراتيجية تفسر حوالي (65.1%) من التباين في الميزة التنافسية، مما يعكس جودة النموذج ودقته التفسيرية والتنبؤية. ووفقًا لنتائج تحليل التباين (ANOVA) بلغت قيمة F (696.611) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤكد على معنوية

بنسبة (80.7%)، وبناءً على ما سبق تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الطبلابي (2022) التي أثبتت وجود علاقة وأثر إيجابي بين الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركة مصر للتأمين، ومع دراسة صخر وقطيشات (2021) التي أكدت أثر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، وكذلك مع دراسة خلف (2020) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية.

ويمكن تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى بأن الريادة الاستراتيجية تشكل أساساً لتعزيز التميز التنافسي في شركات الاتصالات اليمنية، وهو ما يتطلب اعتماد ممارسات ريادية شاملة، تتضمن دعم الابتكار والمبادرات الفردية والجماعية، وتوظيف الرؤى الريادية وتحفيز الأفكار الجديدة، وتشجيع التفكير النقدي واستكشاف الفرص، إلى جانب مراجعة الخطط الاستراتيجية وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات البيئية، واستثمار الموارد والإمكانات بكفاءة، مما يسهم في بناء ميزة تنافسية، ويعزز من قدرة الشركات على الاستجابة الفعالة للتحديات.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

ملخص النموذج		تباين الانحدار		الأبعاد	معاملات الانحدار				تشخيص النموذج	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	F	الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	بيتا Beta	T	الدلالة Sig.	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
0.819	0.671	0.666	150.4	0.001	0.070	0.086	2.004	0.046	2.122	0.471
					0.169	0.199	4.501	0.001	2.335	0.428
					0.153	0.169	4.206	0.001	1.920	0.521
					0.207	0.229	4.833	0.001	2.768	0.361
					0.289	0.319	7.431	0.001	2.827	0.354

يظهر من الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط R بلغ (0.819) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)،

مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية، التي تشمل الثقافة الريادية،

القيادة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية، الموارد والإمكانات، وبين الميزة التنافسية. كما أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.671)، مما يعني أن الريادة الاستراتيجية تفسر حوالي (67.1%) من التباين في الميزة التنافسية، مما يعكس جودة النموذج ودقته في التفسير والتنبؤ. ووفقاً لنتائج تحليل تباين الانحدار، بلغت قيمة $F(150.4)$ وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤكد على معنوية النموذج وملاءمته لدراسة العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية. كما تراوحت قيم معامل تضخم التباين VIF لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية بين (1.920-2.827)، وهي أقل من الحد القياسي المعتمد البالغ (5)، بينما تراوحت قيم التباين المسموح Tolerance بين (0.354-0.521)، وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.1)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة خطية مشتركة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية في النموذج، ويؤكد صلاحية النموذج لاختبار دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية. بناءً على ما سبق تم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الانحدار B للثقافة الريادية بلغت (0.070)، وقيمة T كانت (2.004)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود

دور ذي دلالة إحصائية للثقافة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية. كما أن قيمة Beta بلغت (0.086)، مما يدل على أن الثقافة الريادية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، فإن زيادة الثقافة الريادية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (8.6%)، وبناءً على ذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة ببعد الثقافة الريادية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى. **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الانحدار B للقيادة الريادية كانت (0.169)، وقيمة T بلغت (4.5014)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية. كما أن قيمة Beta بلغت (0.199)، مما يدل على أن القيادة الريادية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، فإن زيادة القيادة الريادية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (19.9%)، وبناءً على ذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة ببعد القيادة الريادية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى. **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الانحدار B للتفكير الريادي كانت (0.153)، وقيمة T بلغت (4.206)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للتفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن قيمة Beta بلغت (0.169)، مما يدل على أن التفكير الريادي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، فإن زيادة التفكير الريادي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (16.9%)، وبناء على ذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة ببعد التفكير الريادي والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الانحدار B للإدارة الاستراتيجية كانت (0.207)، وقيمة T بلغت (4.833)، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. كما أن قيمة Beta بلغت (0.229)، مما يدل على أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، فإن زيادة الإدارة الاستراتيجية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (22.9%)، وبناء على ذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة ببعد الإدارة الاستراتيجية والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للموارد والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الانحدار B للموارد والإمكانات كانت (0.289)، وقيمة T بلغت (7.431) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للموارد والإمكانات في تحقيق الميزة التنافسية. كما أن قيمة Beta بلغت (0.319)، مما يدل على أن الموارد والإمكانات تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، فإن زيادة الموارد والإمكانات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة (31.9%)، وبناء على ذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة ببعد الموارد والإمكانات والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المشاركين في عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية المتمثلة في: ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المشاركين في عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي ملكية الشركة.

جدول رقم(12): نتائج اختبار الفروق وفقاً لملكية الشركة

المتغير	ملكية الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة p
الريادة الاستراتيجية	حكومي	5.0663	1.06580	20.207	0.001
	خاص	4.2050	0.66897		
	مختلط	4.7432	0.77428		
	الإجمالي	4.6752	0.97149		
الميزة التنافسية	حكومي	5.0150	1.20737	14.579	0.001
	خاص	4.4326	0.81744		
	مختلط	4.6808	0.90803		
	الإجمالي	4.7351	1.05978		

يتضح من الجدول رقم(12) أن المتوسط الحسابي لمتغير الريادة الاستراتيجية في الشركات الحكومية بلغ(5.0663) مع انحراف معياري(1.06580)، بينما كان المتوسط الحسابي للشركات الخاصة(4.2050) مع انحراف معياري(0.66897)، في حين كان المتوسط الحسابي للشركات المختلطة(4.7432) مع انحراف معياري(0.77428)، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات الحكومية جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الأعلى، تليها الشركات المختلطة، ثم الشركات الخاصة، كما أن قيمة(F) كانت(20.207) عند مستوى دلالة($p = 0.001$)، مما يؤكد وجود فروق إحصائية معنوية عند مستوى أقل من(0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المشاركين حول الريادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغير التنظيمي المتمثل في ملكية الشركة. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية، فقد أظهر الجدول رقم(12) أن المتوسط الحسابي للشركات الحكومية كان(5.0150) مع انحراف معياري قدره(1.20737)، بينما بلغ المتوسط الحسابي

للشركات الخاصة(4.4326) بانحراف معياري(0.81744)، في حين كان المتوسط الحسابي للشركات المختلطة(4.6808) بانحراف معياري(0.90803)، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات الحكومية جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الأعلى، تليها الشركات المختلطة، ثم الشركات الخاصة، كما أن قيمة(F) بلغت(14.579) عند مستوى دلالة($p = 0.001$)، مما يثبت وجود فروق إحصائية معنوية عند مستوى أقل من(0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المشاركين حول الميزة التنافسية تعزى إلى المتغير التنظيمي المتمثل في ملكية الشركة. وبناءً على ذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المشاركين في عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي حجم الشركة.

جدول رقم (13): نتائج اختبار الفروق وفقاً لحجم الشركة

المتغير	حجم الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة p
الريادة الاستراتيجية	كبير	4.7286	00.77353	35.448	0.001
	متوسط	4.2064	00.67098		
	صغير	5.0663	1.06580		
	الإجمالي	4.6752	00.97149		
الميزة التنافسية	كبير	4.6965	00.90585	14.377	0.001
	متوسط	4.4257	00.81566		
	صغير	5.0150	1.20737		
	الإجمالي	4.7351	1.05978		

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لمتغير الريادة الاستراتيجية في الشركات الكبيرة بلغ (4.7286) مع انحراف معياري (0.77353)، بينما كان المتوسط الحسابي للشركات المتوسطة (4.2064) مع انحراف معياري (0.67098)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للشركات الصغيرة (5.0663) مع انحراف معياري (1.06580)، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات الصغيرة جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الأعلى، تليها الشركات الكبيرة، ثم الشركات المتوسطة، كما أن قيمة (F) كانت (35.448) عند مستوى دلالة ($p = 0.001$)، مما يؤكد وجود فروق إحصائية معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المشاركين حول الريادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغير التنظيمي المتمثل في حجم الشركة. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية، فقد أظهر الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي للشركات الكبيرة كان (4.6965) مع انحراف معياري (0.90585)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للشركات المتوسطة (4.4257)

بانحراف معياري (0.81566)، في حين كان المتوسط الحسابي للشركات الصغيرة (5.0150) بانحراف معياري (1.20737)، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات الصغيرة جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الأعلى، تليها الشركات الكبيرة، ثم الشركات المتوسطة، كما أن قيمة (F) كانت (14.377) عند مستوى دلالة ($p = 0.001$)، مما يثبت وجود فروق إحصائية معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المشاركين حول الميزة التنافسية تعزى إلى المتغير التنظيمي المتمثل في حجم الشركة. وبناءً على ذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المشاركين في عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغير التنظيمي عمر الشركة.

جدول رقم (14): نتائج اختبار الفروق وفقاً لعمر الشركة

المتغير	عمر الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	p مستوى الدلالة
الريادة الاستراتيجية	أقل من 20 سنة	4.7432	00.77428	38.417	0.001
	من 20 إلى 30 سنة	4.2050	00.66897		
	أكثر من 30 سنة	5.0663	1.06580		
	الإجمالي	4.6752	00.97149		
الميزة التنافسية	أقل من 20 سنة	4.6808	00.90803	13.122	0.001
	من 20 إلى 30 سنة	4.4326	00.81744		
	أكثر من 30 سنة	5.0150	1.20737		
	الإجمالي	4.7351	1.05978		

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لمتغير الريادة الاستراتيجية في الشركات التي يقل عمرها عن 20 سنة بلغ (4.7432) مع انحراف معياري (0.77428)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للشركات التي يتراوح عمرها بين 20 و 30 سنة (4.2050) مع انحراف معياري (0.66897)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للشركات التي يزيد عمرها عن 30 سنة (5.0663) مع انحراف معياري (1.06580)، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات التي يزيد عمرها عن 30 سنة جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الأعلى، تليها الشركات التي يقل عمرها عن 20 سنة، ثم الشركات التي تقع في الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، كما أن قيمة (F) كانت (38.417) عند مستوى دلالة (p = 0.001)، مما يؤكد وجود فروق إحصائية معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المشاركين حول الريادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغير التنظيمي المتمثل في عمر الشركة. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية، فقد أظهر الجدول رقم (14) أن

المتوسط الحسابي للشركات التي يقل عمرها عن 20 سنة كان (4.6808) مع انحراف معياري (0.90803)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للشركات التي يتراوح عمرها بين 20 و 30 سنة (4.4326) بانحراف معياري (0.81744)، أما الشركات التي يزيد عمرها عن 30 سنة، فقد كان المتوسط الحسابي لها (5.0150) بانحراف معياري (1.20737)، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات التي يزيد عمرها عن 30 سنة جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الأعلى، تليها الشركات التي يقل عمرها عن 20 سنة، ثم الشركات التي تقع في الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، كما أن قيمة (F) كانت (13.122) عند مستوى دلالة (p = 0.001)، مما يؤكد وجود فروق إحصائية معنوية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المشاركين حول الميزة التنافسية تعزى إلى المتغير التنظيمي المتمثل في عمر الشركة. بناءً على ذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية.

بناءً على ما سبق تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية، كما تمت الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المشاركين في عينة الدراسة حول الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية المتمثلة في: ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة؟ بالإضافة إلى تحقيق الهدف الثالث من الدراسة.

الاستنتاجات:

- 1- أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما بمستوى عام، مما يعكس اهتمام هذه الشركات ووعيتها بأهمية تعزيز الممارسات الريادية وتطوير استراتيجياتها، وهو ما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية ويعزز قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية.
- 2- أظهرت النتائج أن الاهتمام بأبعاد الريادة الاستراتيجية يختلف من حيث القوة؛ إذ برز الاهتمام بالموارد والإمكانات والتفكير الريادي بدرجة أكبر مقارنة ببقية الأبعاد، بينما كان الاهتمام بالقيادة والثقافة الريادية أقل نسبياً، وهو ما يشير إلى الحاجة لتعزيز هذه الجوانب.
- 3- تبين أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما بشكل عام، مع اهتمام ملحوظ بالكفاءة والجودة والمرونة والاستجابة للعملاء، في حين أن الابتكار والإبداع لم يحظيا بالمستوى المطلوب، مما يشكل تحدياً أمام الميزة التنافسية.

4- أكدت النتائج وجود دور ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، مما يدل على أن تبني الممارسات الريادية يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الميزة التنافسية وتحقيق التفوق المؤسسي.

5- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الريادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات التنظيمية مثل ملكية الشركة وحجمها وعمرها، وهو ما يعكس تأثير الخصائص التنظيمية في مستوى الأداء الريادي والتنافسي.

التوصيات:

- 1- تعزيز الاهتمام بالريادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات اليمنية من خلال تبني الممارسات الريادية وتطوير الاستراتيجيات وتحسين كفاءة استثمار الموارد والإمكانات بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية ويعزز قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية.
- 2- الاهتمام بالموارد والإمكانات عبر إعادة تقييمها بما يتلاءم مع التطورات المستمرة، وتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر، وتحسين استخدام الموارد بطريقة استراتيجية تدعم الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.
- 3- الاستمرار في الاهتمام بالميزة التنافسية بما يعزز استمرارية شركات الاتصالات اليمنية ونموها، ويدعم قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال والتكنولوجيا.
- 4- الاهتمام المتزايد بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء من خلال تحسين سرعة معالجة الاستفسارات، وتفعيل آليات فعالة لمتابعة

المعاصرة. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[5] الحوراني، يوسف موسى. (2017م). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[6] الريحات، أحمد سالم. (2020م). أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات العاملة بمجمع الملك حسين للأعمال. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)، (23): 1-34.

[7] السر، دعاء محمد. (2017م). درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[8] الطبلوي، أسامة السيد. (2022م). دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين. المجلة العلمية لكلية التجارة (أسويط)، 42(75): 45-92.

[9] العامري، نورا عبدالجليل، والبعداني، فؤاد. (2021م). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأهلي في الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، 3(2): 875-903.

[10] العباهي، أحمد مقل. (2019م). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير، مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[11] العزب، عماد صالح. (2022م). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة

الشكاوى حتى يتم حلها بالكامل، وتحليل ملاحظات العملاء واستخدامها في تحسين الخدمات والمنتجات بشكل مستمر، بما يساهم في تعزيز رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية للشركة.

5- إعطاء الإبداع والابتكار أولوية أكبر بوصفهما ركيزة أساسية للميزة التنافسية، من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة وتدعم قدرة الشركات على مواجهة المنافسة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

[1] أبو سليم، آلاء جمال. (2021م). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية- محافظات غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[2] أبو هادي، أحمد جابر. (2019م). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. أطروحة دكتوراه، مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[3] الأيوبي، منصور محمد. متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية- دير البلح 2017م. المؤتمر العلمي الدولي للإستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني 6-7 ديسمبر 2017م كلية فلسطين التقنية دير البلح فلسطين 2017م. 1-31.

[4] الحسيني، فلاح حسن. (2000م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها

اليمنية(دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية- صنعاء). مجلة جامعة البيضاء، 4(3): 1-19.

[18] النعيمي، حارث حسين. (2021م). دور خفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي(دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في مجموعة من شركات الاتصالات العراقية في اقليم كردستان). مجلة كلية الامام الجامعة/ القانون- الإدارة- العلوم الإسلامية واللغة العربية، 1(0): 1-34.

[19] النعيمي، شهاب الدين حمد، وحميد، ريم مهند. (2015م). متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(84): 37-59.

[20] اليوسفي، محفوظ أحمد. (2021م). تصور مقترح لتطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء الريادة الاستراتيجية. رسالة ماجستير، جامعة تعز، تعز، الجمهورية اليمنية.

[21] خلف، إياد حلمي. (2020م). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[22] خليل، نبيل مرسى. (1998م). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز إسكندرية للكتاب، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

[23] داود، محمد. (2020م). إدارة التميز والإبداع الإداري. الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[24] زرافيلي، سامي شكري، وزرافيلي، لينا شكري. (2021م). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 21(3): 532-559.

صنعاء. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة أزال للتنمية البشرية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[12] كاظم، أمل جواد. (2017م). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (50): 457-484.

[13] الكشاك، سارة عبدالحليم، محمد، حميدة عبدالسميع، والريمدي، بسام سمير. (2022م). أثر التسويق الريادي على استدامة الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران. مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات، 6(2/1): 45-70.

[14] اللوزي، خلود صدقي. (2016م). أثر الريادة في تعزيز القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

[15] المظفري، عبدالخالق عبده. (2019م). أدوات ترقية المبيعات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الهاتف النقال اليمنية: دراسة ميدانية لشركتي إم تي إن وسبأفون. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[16] المعموري، قاسم حاجم. (2021م). تأثير الريادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية المستدامة للشركات الصناعية/ دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية/ معمل سممت الكوفة. مجلة وارث العلمية(WSJ)، 3- يونيو: 235-254.

[17] المنزوع، زايد علي، الظاهري، أروى حسن، صبر، أمة الرحمن حسين، الطهيف، إيمان محمد، والعزاني، نسرين يحي. (2022م). أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف

للصناعات الغذائية. مجلة الدراسات الاجتماعية،
25(3): 57-84.

[31] عبد حسين، عادل عباس. (2015م).

تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة
الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي:
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف
الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. أطروحة
دكتوراه، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة
كربلاء، كربلاء، العراق.

[32] فضل، صالح، وساكيو، كامبلا.

(2023م). إصلاح قطاع الاتصالات في اليمن-
خيارات السياسة لتحسين مشاركة القطاع الخاص
وتعزيز تقديم الخدمات. مركز النمو الدولي، لندن،
المملكة المتحدة.

[33] محمد، ثابت حمدي. (2021م). الريادة

الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع
الخاص بجامعة أسيوط(دراسة ميدانية). المجلة
العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 37(10):
156-206.

[34] مسعود، نشوان محمد. (2022م).

الابتكار التسويقي في خدمات الاتصالات وأثره في
تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات
الاتصالات بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير،
مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة العلوم
والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Arabi, N. G. A., & Ahmed, N. K. (2024). The Impact of Strategic Entrepreneurship on Sustainable Competitive Advantage: A Field Research in Egypt's Petrochemicals and Energy Sector. *International Review of Management and Marketing*, 14(5), 140-150.
- [2] Gupta, V., Garg, D., & Kumar, R. (2014). Depiction of Total Quality Management during a Span of 2003-2013. *Journal of Engineering and Technology*, 4(2), 81-86.
- [3] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. United Kingdom: Cengage Learning, EMEA.

[25] زكريا، عبدالعزيز بشار، وصالح، عبدالله

هاني. (2023م). اسهام الذكاء التنافسي في تحقيق
الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية. مجلة
المتى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(2): 72-
93.

[26] شبات، جلال إسماعيل، والمصري، نضال

حمدان. (2020م). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية
في تعزيز الذاكرة التنظيمية(دراسة ميدانية على شركة
أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية). مجلة الجامعة
الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2):
23-000.

[27] شعملة، سامية حسن. (2023م). أثر

الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية:
دراسة حالة الجامعة اليمنية. رسالة ماجستير،
الجامعة اليمنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[28] شلح، فؤاد محمد، والمحياوي، سرمد

إسماعيل. الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق
القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية: دراسة
ميدانية في شركة بشير السكسك وشركاه لصناعة
الأدوات الصحية والبلاستيكية في قطاع غزة
2021م. المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني
الرابع للريادة والإبداع في بناء السياسات المالية
والمحاسبية في الوحدات الاقتصادية 31 ديسمبر
2021م جامعة بغداد العراق 2021م. 106-
119.

[29] صخر، شذى، وقطيشات، غدير مازن.

(2021م). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في
تعزيز الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية.
مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، 1(1):
87-107.

[30] عايض، عبداللطيف مصلح، وأبو هادي،

أحمد جابر. (2019م). أثر استراتيجيات الريادة في
تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية

- Nigeria. *International Journal of Business & Law Research*, 9(3), 215-227.
- [7] Tareke, K. M. (2024). Mediating Role of Environmental Awareness for the Nexus between Perceived Risks of COVID-19 Pandemic and Use of Sustainable Transportation: Evidence from Urban Passengers in Ethiopia, 2022. *Advances in Public Health*, 2024(1).
- [8] Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. John Wiley & Sons, Inc.
- [4] Mohutsiwa, M. (2012). *Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa*. Master thesis, University of the Witwatersrand.
- [5] Naliaka, V. W., & Namusonge, G. S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 87-104.
- [6] Nnabugwu, O. C. (2021). Strategic entrepreneurship and competitive advantage Of SMES'In Anambra State,