

Republic of Yemen

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

Emirates International University

Faculty of Administrative and Financial
Science



الجمهورية اليمنية

وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي

جامعة الإمارات الدولية

كلية العلوم الإدارية والمالية

(أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية)

دراسة حالة الشركة اليمنية العمانية للاتصالات

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة أعمال
دولية كلية العلوم الإدارية والمالية - الجامعة الإماراتية الدولية

إعداد الطلاب /

محمد احمد مطهر الوجيه

أحمد أمين أحمد شايع

محمد سعيد حسن المعمرى

عبد اللطيف محمد علوى الحبيشى

محمد عبد الوهاب محسن سريع

أكرم علي محمد الحيمي

محمد فيصل علي القفاف

عبد الله علي عوض الاشول

إشراف استاذ إدارة الأعمال

الأستاذ الدكتور / عبد الله علي احمد القرشي

2025



قال تعالى: (وَعَلِمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ)

<سورة النساء>

اقرارات المشروع من الطلبة

(Students signature page)

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة حالة الشركة اليمنية العمانية للاتصالات)

نحن الطلبة الموقعين أدناه، نقر انه تم تقديم هذا المشروع من قبلنا، وبجهد ذاتي منا، وبمساعدة المشرف

المقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص:

إدارة الاعمال الدولية قسم عربي

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

وفق ما تقتضيه الجامعة وليس لأي أغراض آخر.

م	الاسم	التوقيع
1	احمد امين احمد شابع	
2	محمد احمد مطهر الوجيه	
3	عبد اللطيف محمد علوى الحبيشى	
4	محمد سعيد حسن المعمرى	
5	أكرم علي محمد الحيمي	
6	محمد عبد الوهاب محسن سريع	
7	عبد الله علي عوض الاشول	
8	محمد فيصل علي القفاف	

اقرار المشروع من المشرف
(Supervisor signature page)

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التفاضلية
(دراسة حالة الشركة اليمنية العمانية لاتصالات)

تم الاشراف على هذا المشروع من قبلنا، والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على
درجة البكالوريوس في تخصص: إدارة الاعمال الدولية قسم عربي

كلية العلوم الإدارية والمالية

جامعة الإمارات الدولية

اسم المشرف / أستاذ إدارة الاعمال الدكتور: عبد الله علي احمد القرشي
التوقيع /

اهداء

الى جنتنا في هذه الأرض، رضاكم ودعائكم لم يذهبوا سدىًّ، ها نحنُ
اليوم على اعتاب تخرجنا وبدء حياة جديدة، بفضلكم وصلنا الى هذه
المرحلة، وكنتم وستضللون لنا نعم السند ونعم القوة... ادامكم الله قرة
أعين لنا وبارك الرحمن في حياتكم ...

الباحثين

شكر وتقدير

الحمد لله الأول فليس قبله شيء، والآخر وليس دونه شيء القائل: (فَلَمْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)، والصلوة والسلام على خير الأئمَّة نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لم يكن الوصول إلى هذا النجاح أمراً سهلاً، لقد كانت لحظات محفوفة بالصعب؛ كافحنا وسهرنا أرهقتنا تلك اللحظات، ولكن بوجود قدوتنا ودليل معرفتنا ونبراس علمنا الدكتور المشرف/ عبد الله القرشي الذي أنار دربنا وبسط لنا تلك الصعب، والذي سيبقى المرشد الدائم لنا وللأجيال من بعده، له منا كل الحب والعرفان.

كما يطيب لنا عرفانا بالجميل ان نقدم بوافر الشكر وعميق التقدير والاعتزاز لعميد كلية العلوم المالية والإدارية الدكتور/ محمد الكهالي الذي منحنا وقته ولم يبخ علينا بتشجيعه ولمسنا منه كل الاحترام وحسن التعامل جزاه الله عننا خير الجزاء.

ولا يفوتنا من تألقت اخلاقا ووفاء وحبـا.. لك جبالا من الشكر على عطائك الدائم.. دمت منارة للعلم ومشعلا يضيء دروب الخير .. الدكتورة/ منال الأصبهـي
ولا ننسى في هذا المقام ان نشكر الجامعة الإمارـاتـية بكلـة العـاملـينـ فيهاـ كلـا باسمـهـ وصفـتهـ وكلـ منـ تعاـونـ معـنـاـ وسـاـهـمـ فيـ اخـرـاجـ هـذـاـ عـمـلـ المتـواـضـعـ إـلـىـ الـوـاقـعـ الـعـمـليـ فـجزـاهـمـ اللهـ خـيرـ الـجـزـاءـ وـوـقـنـاـ جـمـيـعـاـ إـلـىـ مـاـ يـحـبـهـ وـيـرـضـاهـ.

الباحثون

الملخص باللغة العربية

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية _ دراسة حالة الشركة اليمنية

العمانية للاتصالات في العاصمة صنعاء

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (المرونة، الجودة، التكلفة، الإبداع) في شركة اليمنية العمانية للاتصالات(you)， واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لدراسة هذه الظاهرة للخروج بنتائج علمية يمكن أن يستفاد من نتائجها في المجالات العملية والعلمية، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) للحصول على البيانات الأولية على عينة غير احتمالية عارضة قدرها (٣٢) موظفاً في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء ، ومن ثم ترتيب البيانات وتنظيمها تمهيداً لتحليلها وصولاً إلى نتائج الدراسة كإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها وختبار فرضياتها.

أظهرت نتائج الدراسة توافر كل من القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات بمتوسطات ونسب مئوية مرتفعة تراوحت بين ٨٥٪ و ٨٠٪، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة بشكل عام وكذلك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تعزيز للمتغيرات (النوع، العمر، التخصص، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات أكثر فعالية لتحويل الرؤية الاستراتيجية إلى خطط عمل ملموسة، مع تعزيز مشاركة الموظفين في صياغة الاستراتيجيات، وتبني تقنيات حديثة لخفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمات، مثل التحول الرقمي أو تحسين سلاسل الإمداد.

قائمه المحتويات

II	الآلية الكريمة
III	اقرار المشروع من الطلبة
IV	اقرار المشروع من المشرف
V	اهداء
VI	شكر وتقدير
II	الملخص باللغة العربية
خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	
..... قائمة المحتويات	
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
٤	٤-١ الإطار العام للدراسة
2	٤-١-١ المقدمة
3	٤-١-٢ مشكلة الدراسة
4	٤-١-٣ أهداف الدراسة
5	٤-١-٤ أهمية الدراسة
6	٤-١-٥ نموذج الدراسة
10	٤-١-٦ فرضيات الدراسة
10	٤-١-٧ التعريفات الإجرائية
12	٤-١-٨ حدود الدراسة
15	٤-٢: الدراسات السابقة
15	٤-٢-١ الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية
20	٤-٢-٢ الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية
29	الفصل الثاني: الإطار النظري لأثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
30	٤-٣ الميزة التنافسية
30	٤-٣-١ تحقيق الميزة التنافسية
30	٤-٣-٢ مفهوم تحقيق الميزة التنافسية
31	٤-٣-٣ النشأة والتطوير التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية
32	٤-٣-٤ أهمية تحقيق الميزة التنافسية

32.....	٥-١-٢ اهداف تحقيق الميزة التنافسية
32.....	٦-١-٢ خصائص تحقيق الميزة التنافسية
33.....	٧-١-٢ مداخل تحقيق الميزة التنافسية
35.....	٨-١-٢ ابعاد الميزة التنافسية
37	٣- ٣ القيادة الاستراتيجية
37.....	١-٢-٢ مفهوم القيادة الاستراتيجية
38.....	٢-٢-٢ أهمية القيادة الاستراتيجية:
39.....	٣-٢-٢ خصائص القيادة الاستراتيجية
39.....	٤-٢-٢ ممارسات القيادة الاستراتيجية
40.....	٥-٢-٢ الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الادارية
41.....	٦-٢-٢ ابعاد القيادة الاستراتيجية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية

٤٩	١-٣ تمهيد
٤٩	٢-٣ منهج الدراسة
٤٩	٣-٣ مجتمع الدراسة وعيتها
٤٩	٤-٣ مصادر جمع البيانات
٥٠	٥-٣ أداة الدراسة وخطوات بنائها
٥١	٦-٣ مقياس أداة الدراسة
٥٢	٧-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٥٣	٨-٣ اختبار صدق الأداة وثباتها

الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها

٥٩	٤-١ عرض خصائص عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية
٦٦	٤-٢ التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة
٧٣	٤-٣ التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية
٧٩	٤-٤ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
٨٣	٤-٥ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
6	يوضح التكارات لأبعاد القيادة الاستراتيجية	١-١
8	يوضح التكارات لأبعاد الميزة التنافسية	٢-١
26	عدد الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.	٣-١
40	الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية	١-٢
٥١	جدول مكونات استمارنة الاستبانة	١-٣
٥٤	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية	٢-٣
٥٤	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية	٣-٣
٥٥	معامل الارتباط بين أبعاد محور القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقرات المحور	٤-٣
٥٥	معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية والدرجة الكلية لفقرات المحور.	٥-٣
٥٦	نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأدلة الدراسة	٦-٣
٥٩	خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع	١-٤
٦٠	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	٢-٤
٦١	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٣-٤
٦٢	خصائص عينة الدراسة وفق متغير التخصص	٤-٤
٦٣	خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	٥-٤
٦٤	خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	٦-٤
٦٦	كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسبة الموافقة في جداول النتائج	٧-٤
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الاستراتيجية	٨-٤
٦٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد التوجه الاستراتيجي	٩-٤
٦٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد تطوير رأس المال البشري	١٠-٤
٧٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد تعزيز الثقافة التنظيمية	١١-٤
٧٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية	١٢-٤
٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد الجودة	١٣-٤
٧٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد المرونة	١٤-٤
٧٦	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد التكلفة	١٥-٤
٧٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد الإبداع	١٦-٤
٨٠	نتائج اختبار الانحدار الخطى البسيط (دور القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية).	١٧-٤
٨٢	نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات	١٨-٤

٨٤	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد	١٩-٤
٨٤	نتائج اختبار (٧) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير النوع	٢٠-٤
٨٥	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير العمر	٢١-٤
٨٦	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي	٢٢-٤
٨٧	نتائج اختبار (٧) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير المستوى الوظيفي	٢٣-٤
٨٨	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير التخصص	٢٤-٤
٨٩	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخدمة	٢٥-٤

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	بيان الشكل	رقم الجدول
٦	نموذج الدراسة	١-١
٥٩	خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع	١-٤
٦٠	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر	٢-٤
٦١	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٣-٤
٦٢	خصائص عينة الدراسة وفق متغير التخصص	٤-٤
٦٣	خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	٥-٤
٦٤	خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	٦-٤
٨٠	يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	٧-٤

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

١-١ الإطار العام للدراسة:

١-١-١ المقدمة:

تتسم الميزة التنافسية بعدد من السمات والخصائص التي تؤثر في المؤسسات بمختلف أنشطتها وذلك نتيجة تحديات أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير والتحدي أبرزها المنافسة وحتم ذلك على المؤسسات التكيف مع التغيرات والعمل الجاد لاكتساب ميزات تنافسية وأصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز في تقديم الخدمات على منافسيها لضمان البقاء والنمو وفي ضوء المنافسة والتحديات التي تشهدها المؤسسات بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص تفرض عليها العمل التام للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال تطوير خدماتها بطريقة أفضل من المنافسين.

وبفعل التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة جعلت المنظمات تهتم بأدائها الاستراتيجي بشكل كبير من خلال التركيز على الأداء المستقبلي، وتوافقاً مع الأداء والخطة والأهداف الاستراتيجية وتحقيق الكفاءة والفعالية (شبيب، ٢٠٢١، ٤٧١)، فبرغم هذا ظهرت ضغوط جديدة على تلك الشركات متمثلة في حاجتها إلى قيادة استراتيجية لكي تتمكن من التغيير والتحول نحو تحقيق رؤى استراتيجية من أجل البقاء والنمو، وأشار بن غزال (٢٠٢٠، ٦٤١) إلى أن الادارة الاستراتيجية تكتسب أهمية كبيرة لكافة المنظمات خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئه الأعمال، بل يتوقف قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات والنمو والاستقرار على أدائها الاستراتيجي ويحدد ببقاء المنظمة وانهيارها حيث أكد جاد الرب (٢٠١٢، ٤٧١) أن القيادة هي اساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرن والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في اصعب الحالات؛ لذلك فإن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي أحد المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة لإحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على احداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتوعنة والمعقدة، لذلك فإن أي شركة تحتاج إلى قيادات كفؤة وذات مؤهلات عالية تفكر بطريقة استراتيجية؛ ولذلك هدف البحث إلى دراسة القيادة الاستراتيجية ببعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية ببعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع) في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات .

وبناء على ما تم طرحة يسعى هذا البحث لنقدم نظرة متواضعة لمفهوم أثر القيادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها ومزاياهاالخ .

وتعد الميزة التنافسية ذات مكانة كبيرة في مجال الادارة الاستراتيجية، لأنها العنصر الاستراتيجي الأبرز. الذي سوف يقدم لشركات الاتصالات وبالأخص الشركة اليمنية العمانية للاتصالات فرصة جوهرية تمكنها من تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية، تتفوق وبصورة دائمة ومستمرة على منافسيها من شركات الاتصالات ويكون علائتها مستعدون على البقاء معها، بل وسوف تكتسب الكثير، ولأن الميزة التنافسية ذات مكانة كبيرة؛ ولذلك فهي تتطلب متطلبات إقامتها توفر عدة مقومات لعل أبرزها القيادة الاستراتيجية.

- ٢ مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات اليمنية منها شركات الاتصالات اليمنية تغيرات كثيرة وتوجهات جديدة وتحديات كثيرة نلتمسها في مختلف المجالات ولم تكن بعيدة عن بيئة التغيرات التي أصبحت تؤثر بشكل عام على بقائها ومستقبله، ومن هذه التحديات تزايد حدة المنافسة وتوسيع نطاقها وبخاصة في تقديم خدماتها التي تتسم بالتغيير السريع مما يؤثر بشكل كبير على أداء المنظمات وقدرتها التنافسية، الامر الذي يتطلب من شركة الاتصالات اليمنية العمانية السعي نحو النجاح والتميز والبقاء في السوق من خلال القيادة الاستراتيجية لكي تحقق الميزة التنافسية للشركة، وقد أشار فضل وسابكو (٢٠٢٣) إلى أن مستوى أداء قطاع الاتصالات اليمنية ومستوى التطوير منخفض مقارنة بالاتجاهات العالمية والإقليمية وذكر البشيري (٢٠٢١) ان معدل انتشار خدمات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية بلغ (٤٢%) وهو معدل منخفض مقارنة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا (٦٤%) ومتوسط معدل الانتشار العالمي (٦٦%) ، وأشارت دراسة البشاري وعبدالله (٢٠٢١) بان تركيز شركات الاتصالات اليمنية على الاداء الاستراتيجي قليل وأشارت دراسة القمش (٢٠١٩) الى ان هناك ضعف في مستوى الاداء قد لا يساعد على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية ووفقا لدراسة السوسوة (٢٠١٩) فإن هناك تدني في مستوى الاداء المؤسسي في شركات الاتصالات اليمنية وبين well cold . ان القيادة الاستراتيجية تساعده على اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحسين عملية الاداء .

ونظراً للأثر الذي تقوم به القيادات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التفاضلية الذي يعد من المواضيع الحديثة والمعاصرة، يعمل قطاع الاتصالات اليمنية بشكل عام وشركة الاتصالات اليمنية العمانية بشكل خاص كغيرها من الشركات على مستوى اليمن في ظل العديد من التحديات والتغيرات المتسرعة التي تشهدها بيئة الاعمال والناتجة عن العولمة والتطورات لتقنيات المعلومات والاتصالات.

وبناء على ما سبق يتمثل سؤال الباحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التفاضلية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات(you)، ويترقب منها التساؤلات التالية:
 - ١ - ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء؟
 - ٢ - ما مستوى الميزة التفاضلية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء؟
 - ٣ - ما أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التفاضلية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء؟
 - ٤ - ما أثر تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التفاضلية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء؟
 - ٥ - ما أثر تعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التفاضلية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء؟
 - ٦ - هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة المجتمع حول أثر القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التفاضلية، يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، التخصص، الوظيفة، الخبرة) في شركة اليمنية العمانية للاتصالات(you) في امانة العاصمة صنعاء؟

١-٣ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث القائم في الشركة اليمنية العمانية ببيان أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وسينبثق من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية هي كما يلي:

١. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.
٢. التعرف على مستوى الميزة التنافسية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.
٣. تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اليمنية العمانية (you) للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء.
٤. تحديد أثر تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.
٥. تحديد أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.
٦. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة المجتمع حول أثر القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، يعزى إلى المتغيرات الديمografية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، التخصص، الوظيفة، الخبرة) في شركة اليمنية العمانية للاتصالات(you) في امانة العاصمة صنعاء.

١-٤ اهمية الدراسة:

برزت أهمية الدراسة في جانبيها العلمي والعملي:

١- الأهمية العلمية: إثراء الباحثين بموضوع البحث كون هناك شحة في الدراسات المتعلقة بأثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجمهورية اليمنية بحسب علم الطلبة.

٢- الأهمية العملية:

١. قد تقييد الشركات العاملة في الجمهورية اليمنية بشكل عام وشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) بشكل خاص في تعريفها بأهمية أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
٢. يساعد هذا البحث على تشخيص وضع الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) وتقديم صورة واضحة حول ذلك يساعد قيادة الشركة في اتخاذ القرارات المناسبة.
٣. يساعد هذا البحث على تقديم توصيات والمقترحات بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

١-٥ نموذج الدراسة:

وفي ضوء مشكلة البحث وتساؤلاتها واهدافها ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تساءلت متغيرات البحث تم بناء النموذج المعرفي للبحث بما يعكس إثر المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) او لا المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر القيادة الاستراتيجية بأبعاد مختلفة وتم تحديد ابعاد المتغير المستقل بناء على تأصيل علمي وثم اعتماد في هذا البحث الابعاد الاكثر تكرار.

جدول (١-١) يوضح التكرارات لأبعاد القيادة الاستراتيجية

المتابعة وتقدير الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	البيئة الخارجية	البيئة الداخلية	تصميم الاستراتيجية	الرؤيا الاستراتيجية	قيادة التغيير	المارسات الأخلاقية	الرقابة التنظيمية	راس المال البشري	الثقافة التنظيمية	التجدد التنظيمي	الاتجاه الاستراتيجي	الابعاد المرجع	م
						*			*	*	*	*	(ضرغام، 2016)	.١
*	*	*	*	*									(الرقاد، 2020)	.٢
								*	*	*	*	*	(سمالدين، 2020)	.٣

					*			*	*	*	*	(صويص، القبج، (2021)	.٤
					*	*		*	*	*		(محمد، بوعمامه، (2021)	.٥
				*		*						(عبد الدائم، (2022)	.٦
					*	*	*			*		(جهيد، (2022)	.٧
					*			*	*	*		(السماوي، (2022)	.٨
							*	*	*	*		(فاضل، الملا، (2023)	.٩
						*		*	*	*		(المشيخي، كمري، (2023) لوبيس، (2024)	.١٠
							*		*	*		(عليض، (الشمسي، (2024)	.١١
1	1	1	1	1	1	3	6	4	8	8	9	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبناءً على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول أعلاه تم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً وهي مناسبة
لهذه الدراسة

المتغير التابع (الميزة التنافسية)

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تحقيق الميزة التنافسية بأبعاد مختلفة وتم تحديد ابعاد
المتغير التابع بناء على تأصيل علمي وثم اعتماد في هذا البحث الأبعاد الأكثر تكرار.

جدول (1-2) يوضح التكرارات لأبعاد الميزة التنافسية

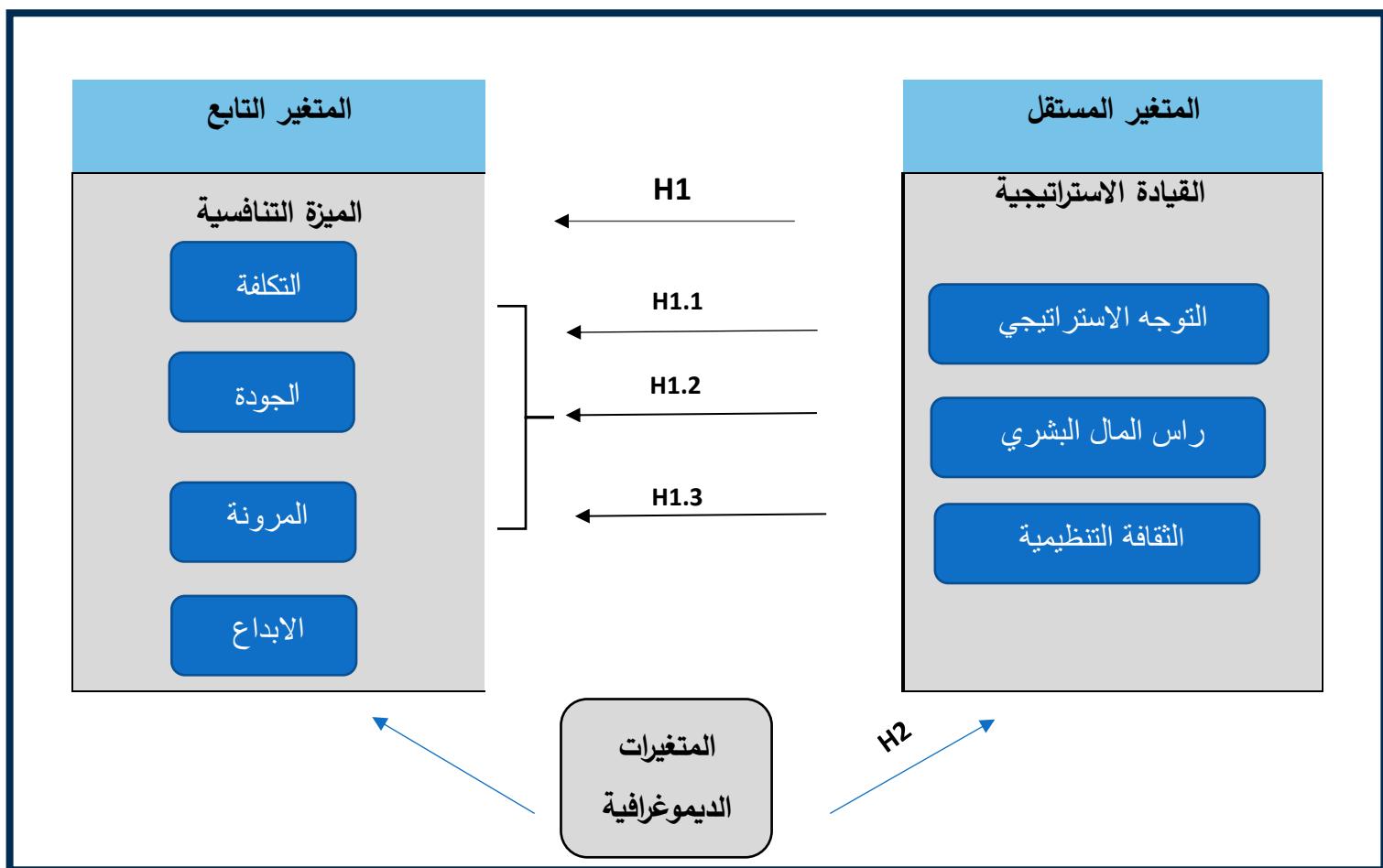
البيئة	الاسعار	الوقت	السرعة	التجدد والابتكار	الكفاءة	المعرفة	الاستجابة	التميز	الابداع	التسليم	المرؤنة	الجودة	التكلفة	الابعاد المرجع	م
	*							*			*	*	*	(الجاج، 2020)	١.
								*			*	*	*	(الجاج، 2021)	٢.
	*	*										*	*	(القرشى، 2022)	٣.
								*	*		*	*	*	(ملكي، 2022)	٤.
								*	*		*	*	*	(محى الدين، العامري، 2023)	٥.
			*	*	*			*			*	*	*	(بوعزيز، 2023)	٦.
								*	*		*	*	*	(عرفة، 2023)	٧.
	*							*			*	*	*	(ليندة، ذكرى، 2023)	٨.
	*	*									*	*		(الاصبحي، 2023)	٩.
								*			*	*	*	(السنbanى، 2023)	١٠.
*			*		*					*	*	*	*	(الطويسي، زهري، 2023)	١١.
								*	*		*	*	*	(هاجر، سمية، 2023)	١٢.

								*	*	*	*	*	*		١٣ (العبيسي، علي، 2024)
							*				*	*			١٤ (الحdae ، زيد (2024،
١	٢	٢	٢	٢	١	١	١	١٠	٦	١٢	١٤	١٣		المجموع	

المصدر : إعداد الطلاب بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبناءً على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول أعلاه تم اختيار الأبعاد الأكثر تكراراً وهي مناسبة لهذه الدراسة

وبناءً على الجدولين السابقين تم اشتقاق نموذج الدراسة التالي



الشكل (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: اعداد الباحثين بالاستفادة من الدراسات السابقة

1-6 فرضيات الدراسة:

***الفرضية الرئيسية الاولى:**

هناك أثر ذو دلالة احصائية لقيادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.

وبتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. هناك أثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.

٢. هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.

٣. هناك أثر ذو دلالة احصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.

***الفرضية الرئيسية الثانية:**

يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة حول مستوى تحقيق القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - التخصص - الوظيفة - الخبرة) في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.

1-7 التعريفات الإجرائية:

اولاً: الميزة التنافسية:

- لأغرض البحث تعرف تحقيق الميزة التفاضلية بجموعة خصائص تتفرد بها الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) عن غيرها من شركات الاتصالات المنافسة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتمثل في التكلفة والجودة والمرونة والإبداع.

١. التكلفة: عرفها جهيد والحامدي (٢٠٢٠، ٣٠٤) بأنها أهم العمليات التي تستخدمها المنظمة لتأثيرها على العائدات للمنظمة وإمكانياتها الاستمرارية التي تجعل المنظمة ناجحة أو فاشلة.

- تعرف إجرائياً بأنها: قدرة الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) على تقديم الخدمات بتكليف منخفضة مقارنة بالمنافسين.

٢. الجودة: عرفها موسى (٢٠٢١، ٥٦١) بأنها قدرة المنظمة على اتقان المنتج أو الخدمة وتقديمها بطريقة تشبع حاجات ورغبات العملاء وتتلاءم مع توقعاتهم وحاجاتهم المستقبلية.

- تعرف إجرائياً بأنها: تقديم الخدمات وتحسينها بشكل مستمر في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) بما يلبي حاجات العميل وتتفوق توقعاته وبسعر مناسب دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع.

٣. المرونة: عرفها عجعج (٢٠١٥، ٧٤) بأنها الاستجابة السريعة التي تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء وبالتالي توفر حالة من التنوع في الخدمات والمنتجات.

- تعرف إجرائياً بأنها: قدرة الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) على الاستجابة لاحتياجات العميل، والتكيف مع المتغيرات البيئية المتغيرة وبما يحقق لها ميزة تنافسية.

٤. الإبداع: عرفها شعراوي (٢٠٢١، ٦٥) أنه العملية والنشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد كما أنه يعني انتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبنيها.

- يعرف إجرائياً بأنه: كل فكرة جديدة في العمليات والأنشطة والخدمات المقدمة في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) التي تؤدي إلى تغيير إيجابي يسهم في تحقيق الميزة التفاضلية.

ثانياً: القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القادة الاستراتيجيين في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (YOU) على رسم رؤية استراتيجية واضحة، وبناء قدرات ومهارات العاملين وتطويرها والتأثير فيهم، وتوحيد جهودهم، لمواجهة التغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية.

١. **التجه الاستراتيجي:** عرفها العريقي (٢٠١٧، ١٣٧) بأنها تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

- يعرف إجرائياً بأنه: تحديد الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (YOU) رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.

٢. **تطوير رأس المال البشري:** عرفها قصي (٢٠١٤، ٢٨) أنه الموارد البشرية الذين يمتلكون القابلية والقدرة والمهارة والمعرفة المميزة وعلى القائد الاستراتيجي تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم.

- يعرف إجرائياً بأنه: تتميم المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (YOU) بما يمكنهم من تطوير أداء الشركة وتحقيق أهدافها.

٣. **تعزيز الثقافة التنظيمية:** عرفها دهمش (٢٠١٧، ١٣٩) بأنها مجموعة الأفكار والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة والتي تؤثر في طريقة انجاز المنظمة لأعمالها.

- تعرف إجرائياً بأنها: النشاطات التي تستهدف تدعيم القيم والسلوكيات التي يشترك فيها جميع أعضاء الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (YOU) وتأثر إيجاباً في طريقة عملهم.

١-١-٨ حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية:

يتناول هذا البحث أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

٢- الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية للبحث في الشركة العمانية اليمنية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء،

٣- الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالموظفين الذين يعملون في الوظائف الإشرافية في شركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) في امانة العاصمة صنعاء.

١-٩: هيكل البحث

تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- نموذج البحث
- فرضيات البحث
- التعريفات الاجرائية للبحث
- حدود البحث
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

- الميزة التنافسية**
- تحقيق الميزة التنافسية
- مفهوم تحقيق الميزة التنافسية

- النشأة والتطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية
- أهمية تحقيق الميزة التنافسية
- أهداف تحقيق الميزة التنافسية
- خصائص تحقيق الميزة التنافسية
- مداخل تحقيق الميزة التنافسية
- أبعاد الميزة التنافسية
 - القيادة الاستراتيجية
- مفهوم القيادة الاستراتيجية
- أهمية القيادة الاستراتيجية
- خصائص القيادة الاستراتيجية
- ممارسات القيادة الاستراتيجية
- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الادارية
- أبعاد القيادة الاستراتيجية

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاتها

الفصل الرابع: عرض وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

١-٢: الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة الدراسات السابقة المحلية والערבية وثيقة الصلة بموضوع الدراسة مرتبة زمنياً من الاحدث الى الاقدم والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١-٢-١ الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

أ. الدراسات المحلية والערבية:

• الدراسات المحلية:

١. دراسة (مساعد، 2023) بعنوان: **أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن**.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعاده (اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التسويقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، والتكلفة ، والمرونة ، والاستجابة) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، وقد طبقت على عينة، اختيرت بطريقة طبقية عشوائية، مكونة من (115) قائدًا أكاديميا وإداريا ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : يوجد أثر الأبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية البيئية التسويقية) في الميزة التنافسية ، وعدم وجود أثر لليقظة الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة.

٢. دراسة (الاصبحي، 2023) بعنوان: **أثر استراتيجيات التسويق المصرفى فى تحقيق الميزة**

التنافسية دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في امانة العاصمة صنعاء.

هدف البحث إلى تحديد أثر استراتيجيات التسويق المصرفى بأبعاده (استراتيجية التسويق الهجومية،

استراتيجية التسويق الدفاعية، استراتيجية التسويق العقلانية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده

(المرونة، الجودة، الأسعار، السرعة) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت

الاستبانة لغرض جمع البيانات من العاملين في الوظائف الإشرافية، وتضمن مجتمع البحث

(١٧٢) فرداً وشملت عينة البحث (١٢٣) استماراً موزعة على العاملين في الوظائف الإشرافية

كعينة عشوائية طبقية غير نسبية، وقد توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية

الاستراتيجيات التسويق المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك التسليف التعاوني والزراعي

في أمانة العاصمة صنعاء.

٣. دراسة (السباني، ٢٠٢٣) بعنوان: أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في

بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء.

هدف الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الاعتمادية، الملموسة،

الاستجابة، التعاطف، الثقة والأمان) في تحقيق الميزة التنافسية ، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة من أجل جمع البيانات وشمل مجتمع الدراسة (٥٠) فرداً،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك اهتماماً عالياً من قبل البنك بجودة الخدمات المصرفية،

هناك اهتماماً عالياً من قبل البنك بتحقيق التميز المنظمي، وجود أثر دلالة إحصائية لجودة الخدمات

المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء.

٤. دراسة (القرشي، ٢٠٢٢) بعنوان: دور استراتيجية التسويق الدولي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في الشركة اليمنية المصرية للأدوية صنعاء.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجية التسويق الدولي بأبعادها (استراتيجية المنتج الدولي،

استراتيجية السعر الدولي، استراتيجية الترويج الدولي، استراتيجية التوزيع الدولي) في تحقيق الميزة

التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم

استخدام الاستبانة من أجل جمع البيانات مكونة من (٣٥) استبانة على العاملين في الشركة اليمنية

المصرية الأدوية وتوصلت الدراسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور استراتيجية المنتج الدولي في تحقيق الميزة التنافسية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور استراتيجية السعر الدولي في تحقيق الميزة التنافسية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور استراتيجية الترويج الدولي في تحقيق الميزة التنافسية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للدور استراتيجية التوزيع الدولي في تحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة (الحاج، 2021) بعنوان: رأس المال الفكري وأثره على الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية على شركة طلال أبو غزاله بأمانة العاصمة صنعاء.

هدف هذا البحث إلى التعرف على رأس المال الفكري بأبعادها (رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وأهميته وكيف يكون الاستثمار فيه، وابراز العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٠) مفردة في شركة طلال أبو غزاله بأمانة العاصمة صنعاء. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الاستثمار رأس المال (البشري، الهيكلي، الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية في شركة طلال أبو غزاله.

6. دراسة (الحاج، 2020) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المحلية في السوق الدولي بالتطبيق على (مجموعة شركات هائل سعيد انع).

هدف هذا البحث إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده(البيئة الخارجية، البيئة الداخلية، الرسالة والاهداف) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المحلية في السوق الدولي من وجهة نظر العاملين في تلك المؤسسات، وتكونت عينة الدراسة من (57) عاملًا وقد استعملت الاستبانة من أجل جمع البيانات،

وقد بينت نتائج البحث بأن الشركات تقوم بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية ويوضح الرسالة والاهداف بموضوعية عند التخطيط الاستراتيجي وأظهرت النتائج بوجود علاقة ذو اثر معنوي دال احصائيا بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية كما أظهرت بوجود علاقة ذو اثر معنوي بين دراسة البيئة الخارجية والداخلية على تحقيق الميزة التنافسية، وكذا بين رسالة واهدف الخطة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

• الدراسات العربية:

١. دراسة (الطوسي، زهي، 2023) بعنوان: دور الأمن السيبراني في تحقيق الميزة التنافسية لفنادق الخمس نجوم بمنطقة المثلث الذهبي في الأردن.

هدف البحث إلى قياس مدى إدراك القيادات الإدارية لفنادق الخمس نجوم في منطقة المثلث الذهبي بالأردن لأهمية الأمن السيبراني بأبعاده (الأمن السيبراني) وكيف يسهم في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، المرونة، الابداع) في فنادق عينة الدراسة، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي، كما اعتمد على الاستبيان في تجميع بيانات الدراسة من عينة عشوائية من مدراء الفنادق فئة الخمس نجوم، ونوابهم ورؤساء الاقسام، وبلغ حجمها (130) مفردة، وتوصل البحث إلى أن هناك اثر للأمن السيبراني على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والاستجابة، والمرونة، والإبداع، والابتكار، واليقظة)

٢. دراسة (هاجر، سمية، 2023) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصحية / دراسة حالة عينة من عمال منابر التحاليل الطبية بولاية أدرار الجزائر.

هدفت إلى دراسة دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقاتي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، والتكلفة ، والمرونة ، والإبداع) بين المؤسسات الصحية

بولاية أدرار ، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من مخابر التحاليل الطبية الخاصة بولاية ادرار من خلال إعداد استبيان تم توزيعها على عمال المخابر بهدف إسقاط الدراسة على أرض الواقع و التقرب من المؤسسات محل الدراسة ، وهناك عدة نتائج من أهمها وجود علاقة بين أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري ، الهيكلية ، العلاقاتي) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة .

3. دراسة (بو عزيز ، 2023) بعنوان: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية / دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج الجزائر.

هدف هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والإبداع) للمؤسسة حيث تعد اليقظة الاستراتيجية نظام حديث النشأة يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحسين تنافسيتها وذلك بتوفير المعلومات الاستراتيجية حول الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، واستعملت الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد طبقت على عينة، اختيرت بحسب معلومات المتحصل عليها من قسم تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، مكونة من (150) عامل ، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة تأثير لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية .

4. دراسة (عرفة، 2023) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية في ليبيا.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري بأبعاده(رأس المال البشري ، الهيكلية ، العلاقاتي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة ، والمرونة ، والإبداع) للمؤسسات الاقتصادية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في عرض الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وخلصت إلى جملة من النتائج، أهمها: أن لرأس المال الفكري بمكوناته المختلفة دوراً بارزاً وهاماً في تحقيق وتفعيل وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وبالتالي توصي

الدراسة بضرورة إدراك المؤسسات لأهمية رأس المال الفكري، ومن ثم الاهتمام به، وتطويره، واستغلاله.

5. دراسة (ليندة، ذكري، 2023) بعنوان: دور الاتصال التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "مؤسسة عمر بن عمر نموذجاً في الجزائر".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التسويقي بأبعاده (الإشهار، العلاقات العامة، تشريح المبيعات، البيع الشخصي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة ، والمرنة ، والإبداع) ، في المؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة، اختيرت بطريقة عشوائية مكونة من مستهلكي منتجات عمر بن عمر على مستوى ولاية قالمة بلغ عددها (130) مستهلك ، توصلت النتائج إلى أن هناك تأثير لكل من أبعاد الاتصال التسويقي (الإشهار، العلاقات العامة ، وتشريح المبيعات ، والبيع الشخصي) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر.

6. دراسة (ملكي.2022) بعنوان: إعادة هندسة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات / الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إعادة هندسة الأعمال بأبعادها(إعادة التفكير ، إعادة التصميم، تكنولوجيا المعلومات) والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، والتكلفة ، والمرنة ، والإبداع) في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتقييم مستوى وجود تطبيقات كل منها في المؤسسة محل الدراسة، حيث تمحورت في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد تم استخدام الاستبيان كأدلة رئيسية لجمع البيانات وتم استهداف (66)عينة من إطارات الإدارة العليا للمؤسسة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول من تطبيقات إعادة الهندسة وتطبيقات الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة كما توصلت إلى أن إعادة هندسة الأعمال من خلال أبعادها تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

١-٢-٢ الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

أ. الدراسات المحلية والערבية:

• الدراسات المحلية:

١. دراسة (عايض، الشمسي، 2024) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال ادارة الازمات / دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والرقابة التنظيمية) في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الازمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وقد اتبعت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والاشرافية في بنوك العمالة بأمانة العاصمة صنعاء وعددهم (1710) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بواقع (313) موظفاً وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البنوك محل الدراسة تبدي اهتماماً كبيراً بتحقيق التفوق التنافسي بكافة أبعاده وكذلك بممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها وبممارسة إدارة الازمات بكافة أبعادها.

٢. دراسة (السماوي، 2022) بعنوان: إثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في البراعة التنظيمية دراسة ميدانية في بنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء .

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي ، والثقافة التنظيمية ، ورأس المال البشري ، والممارسات الأخلاقية) في البراعة التنظيمية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء ، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات ، وتحدد مجتمع الدراسة بـ (1457) عامل في الوظائف الإدارية العليا والمتوسطة في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء وتم تحديد عينة الدراسة بـ (304) مفردة ، وقد تم تحليل (316) استبانة موزعة كعينة عشوائية بسيطة ، وقد توصلت الدراسة إلى

عدد من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

• الدراسات العربية:

1. دراسة (المشيخي، كمري، نوبيس، 2023) بعنوان: **أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة / دراسة ميدانية في وزارة الأوقاف في الشؤون الدينية بسلطنة عمان**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، ودعم الثقافة التنظيمية ، وتعزيز الممارسات الأخلاقية) في تحسين وتطوير جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بالوزارة ، تم اختيار عينة من 249 موظفاً في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وبشكل عشوائي للإجابة على الاستبانة ، أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تتمثل في وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية الخمسة وجودة الخدمة المقدمة في الوزارة تتراوح بين متوسطة وضعيفة . وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لكلاً من تحديد التوجه الاستراتيجي ، دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز الممارسات الأخلاقية كأبعاد لقيادة الاستراتيجية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الوزارة بينما كان تأثير البعدين الآخرين لقيادة الاستراتيجية تتميم رأس المال البشري واستثمار الموارد والقدرات الاستراتيجية ضعيف وغير مؤثر على جودة الخدمة

2. دراسة (عبد الدائم، 2022) بعنوان: **تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاعمال بت وسيط ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية / دراسة تحليلية في المصارف العراقية / بغداد**

هدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية ، والممارسات الأخلاقية ، والتحفيز ، والحفظ على الكفاءات) في الميزة التنافسية بت وسيط ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية / بغداد تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة البحث ، وتم اختيار عينة من موظفي بعض المصارف

بغداد وبلغ تعدادها (40) فرداً وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات منها هنالك دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المصارف العراقية.

3. دراسة (جهيد، 2022) بعنوان: إثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جليل بدولة الجزائر

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية ، والممارسات الأخلاقية ، وقيادة التغيير) في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية في الجزائر ، حيث تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 76، توصلت نتائج الدراسة التطبيقية لوجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي راجع لتأثير كل من التوجه الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية والممارسات الأخلاقية، بالإضافة لوجود مستوى مرتفع لقيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي ب المؤسسة.

4. دراسة (محمد، ابو عمامة، 2021) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بدولة الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) وأثرها على التسويق الريادي لدى متعاملي للهاتف النقال (موبليس ، وجاري ، وأوريدو) بوكالات ورقلة ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و كذا معطيات إحصائية ، بالإضافة إلى تحليل (49) استبيان موزعة على مجموعة وكالات متعاملين للهاتف النقال (موبليس ، وجاري ، وأوريدو) ، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القيادة الاستراتيجية لها اثر كبير على التسويق الريادي.

5. دراسة (صويس، القبج، 2021) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، والثقافة التنظيمية ، ورأس المال البشري ، والممارسات الأخلاقية) ، والتعرف على ذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي ، والتعرف على طبيعة العلاقة الممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي ، والثقافة التنظيمية ، ورأس المال البشري ، والممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع والأداء المؤسسي نتيجة التغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية ، وتم إعداد أداة الدراسة الاستبانة وتوزيعها على العينة المكون من (114) في البنوك التجارية في الضفة الغربية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة مرتفعة ، وأن هناك علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي .

6. دراسة (الرقاد، 2020) بعنوان: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان الأردن

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تصميم الاستراتيجية ، والبيئة الداخلية ، والبيئة الخارجية) وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجها نظر مساعدى المديريين تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، وقد تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتالف من أربع ألوية، وهي لواء قصبة عمان، ولواء الجامعة، ولواء ماركا، ولواء القويسمة، إذ تكونت عينة الدراسة من (169) مساعدًا ومساعدة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرى مدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة

7. دراسة (سمر الدين، 2020) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار في محافظة جدة في السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، ورأس المال البشري ، والثقافة التنظيمية ، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة في السعودية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدام الاستبانة ، والمقابلات كأدوات لجمع البيانات ، تمأخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) من مجتمع مكون من (200) موظفًا ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار في محافظة جدة حققت بمستويات مرتفعة ، وحققت وزارة التجارة و الاستثمار في محافظة جدة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة.

8. دراسة (ضرغام، 2016) بعنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق رياادة الاعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف في العراق

يسعى البحث الحالي إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، والثقافة التنظيمية ، ورأس المال البشري ، والممارسات الأخلاقية) في تحقيق رياادة الاعمال في المصارف الأهلية العاملة في محافظة النجف الاشرف واعتمدت في قياس متغير رياادة الاعمال على الابعاد (الاجراءات الاستباقية ، وتحمل المخاطر ، والابداع ، وانتهاز الفرص) ، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استبيان اعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من 32 مديرا ورئيس قسم في (11) مصرف تجاري وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها تعد رياادة الاعمال هدف تسعى المنظمات لتحقيقه وخصوصا المنظمات الخدمية والتي هي على تواصل مباشر مع الزبائن لذلك يتضح سعي هذه المنظمات لانتهاز الفرص والابداع المتواصل وخلق الافكار المتجددة وتحمل المخاطر

من أجل الوصول للريادية في العمل أي تكون السبقة بين المتأفسين ولعل المصادر التجارية

أحد هذه المنظمات المتميزة

• الدراسات المشتركة:

1. دراسة (الحاء، زيد، 2024) بعنوان: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية / دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه بالเทคโนโลยيا، التوجه بالتسويق) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة. والتميز. والتكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وتحديد واقع ومستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي، ومستوى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء ، اتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (628) من القيادات الأكاديمية والإدارية في (24) جامعة أهلية في أمانة العاصمة التي تضم عدد ثلاث كليات فأكثر ، ومضى على إنشائها خمسة أعوام فأكثر أي أنه أصبح لديها مخرجات في سوق العمل، واختيرت عينة عشوائية طبقية حجمها (239)، واعتمدت الدراسة على استبانة في جمع البيانات، النتائج أن هناك أثر للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية

2. دراسة (محى الدين، العامری، 2023) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بصنعاء

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، والحفظ على المقدرات الجوهرية ، وتطوير رأس المال البشري ، والثقافة التنظيمية ، والرقابة التنظيمية المتوازنة ، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة ، والجودة ، والمرونة ، والتسليم ، والإبداع) في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء ، واستهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع العاملين من القيادات العليا الإدارية الطبية الفنية في المستشفيات الأهلية مجال الدراسة، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (251) قيادياً ، وتم تحليل

عدد (230) استبانة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، كان أهمها وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الأهلية مجال الدراسة، أيضاً وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها.

3. دراسة (فاضل، الملا، 2023) بعنوان: تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة بحث استطلاعي في شركه الخطوط الجوية العراقية.

هدف البحث الحالي إلى معرفة أوجه العلاقة والتأثير بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي ، والثقافة التنظيمية ، ورأس المال البشري ، والرقابة التنظيمية) والميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجود، المرونة، الابداع) في شركة الخطوط الجوية العراقية، ولقد اعتمد البحث على النهج الوصفي التحليلي في تحقيق اهداف البحث ، وتم تطوير استبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتم اختيار عينة قصدية من القيادات الإدارية بلغ عددهم (104) ، قد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، كما دلت النتائج على وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

عدد الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (3-1)

الإجمالي	الميزة التنافسية	القيادة الاستراتيجية	البيان
8	6	2	الدراسات المحلية
14	6	8	الدراسات العربية
3	3		الدراسات المشتركة
25	12	10	الإجمالي

المصدر: إعداد الطلاب بالاعتماد على الدراسات السابقة

• تعلق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة ما يلي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة والابحاث التي تم عرضها في تناولها للقيادة الاستراتيجية مثل: دراسة (عايض، الشمسي، 2024) ودراسة (العامري، 2023)، ودراسة (فاضل، والملا، 2023) ودراسة (السماوي، 2022)، ودراسة (محمد، أبو عمامة، 2021)، ودراسة (حسن، عاجل، 2019) فيما يتعلق باختيار أبعاد الدراسة (التوجه الاستراتيجي - رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية - الممارسات الأخلاقية).

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية مثل دراسة (العبسي، علي، 2024)، ودراسة (هاجر، سمية، 2023)، ودراسة (الطويسي، زهرى، 2023)، ودراسة (نعيمة، ريم ، 2021)

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة اليمنية العمانية للاتصالات في اليمن كما يختلف حجم العينة المستخدمة في الدراسة الحالية عن حجم العينة في الدراسات السابقة.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

على الرغم من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات والابحاث السابقة إلا أن هذا الدراسة استفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار العام للدراسة، وكتابة الجانب النظري، وتحديد أبعاد متغيرات ونتائج النموذج المعرفي، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة ل القيام بعملية التحليل.

الفصل الثاني:

الإطار النظري: أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق

الميزة التنافسية

تمهيد:

تناول هذا الفصل الإطار النظري، والتعريف بمتغيرات الدراسة المختلفة، حيث تناول الميزة التنافسية من حيث: تحقيق الميزة التنافسية، مفهوم تحقيق الميزة التنافسية، النشأة والتطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية، أهمية تحقيق الميزة التنافسية، اهداف تحقيق الميزة التنافسية، خصائص تحقيق الميزة التنافسية، مداخل تحقيق الميزة التنافسية، ابعاد الميزة التنافسية. كما تناول القيادة الاستراتيجية من حيث: مفهوم القيادة الاستراتيجية، أهمية القيادة الاستراتيجية، خصائص القيادة الاستراتيجية، ممارسات القيادة الاستراتيجية، الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية، ابعاد القيادة الاستراتيجية.

2-1 تحقيق الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تبني على أساس التميز وظهور هذه الميزة عندما يصبح لمنتجات وخدمات المؤسسة قيمة عند العملاء أكبر من قيمة المنتجات والخدمات المنافسة (حيرش، 2012، 122). (الاصبحي 39, 2023)

2-1-1 مفهوم تحقيق الميزة التنافسية:

طرح مفهوم الميزة التنافسية بسميات متعددة ومن أبرزها القدرة التنافسية والتميز التنافسي والنجاح التنافسي لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها الشركة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق من خلال التفوق عليهم، إذ يرتبط هذا المفهوم بالقيمة أو الإشباع الذي تستطيع الشركة أن تقدمه لعملائها بحيث يعكس مزايا تنافسية مادية حقيقة يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما. (السلمان، ٢٠١٤، ١٨٣)

وتتمكن قدرة الشركات، وحيويتها وبقاوتها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد، في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل، كما نجد أن التحدي الأكبر الذي يواجه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدتها ويتحقق ذلك من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية.

وتتبع الميزة التنافسية في الأساس من داخل الشركة، كونها هي التي تعمل على خلق أو ابتكار المزايا التنافسية، إذ أن الشركة كنظام يعمل في بيئه خارجية يؤثر فيها ويتدور بها فإن أي جزء من أجزاء هذا

النظام فضلاً عن البيئة الخارجية، يمكن أن يكون مصدراً للميزة التافسية وفقاً لذلك فإن المدخلات والعمليات ستدعم تميز المنتجات إذا ما أحسنت الشركة استخدام مواردها. (الشهراني، ٢٠١٦، ٤٧)

وتتحدد تفاصية الشركة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، ويظهر ذلك من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لقدرات الشركة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويتصح من ذلك أن التفاصية لها بعدين أساسين الأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها الشركة والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق.

وتتشاء الميزة التافسية بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، كما أن الميزة التافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية مقارنة بمنافسيها. (عبد الله القرشي

(٥٧، ٢٠٢٢)

-1-3 النشأة والتطور التاريخي لمفهوم الميزة التافسية:

يعد مفهوم الميزة التافسية من بين المفاهيم التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين والعلماء في مجال الاقتصاد، فهي أحد العوامل التي تجعل المؤسسة قادرة على مواجهة منافسيها والبقاء في السوق والاستمرار في مجال عملها.

حيث يعتبر هذا المفهوم امتداداً لمفهوم الميزة النسبية الذي ظهر على يد الاقتصادي دافيد ريكاردو في بدايات القرن التاسع عشر ، حيث يرى أن التبادل التجاري الدولي يتوقف على امتلاك الدولة لميزة نسبية أي على ما تمتلكه من موارد طبيعية كالمواد الأولية ، واليد العاملة الرخيصة ، والمناخ ، والموقع الجغرافي ، والمساحة، والذي يمكن من الحصول على منتجات رخيصة الثمن وتنافسية.

- ولقد مر تطور مفهوم الميزة التافسية عبر ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: امتدت المرحلة الأولى منذ كتابات (ريكاردو والى نهاية الثلاثينيات حيث كان مفهوم الميزة النسبية هو السائد بين الاقتصاديين ورجال الاعمال، ومع نهاية الثلاثينيات الى السبعينيات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التافسية وتمثل بكتابات الذي ربط الميزة بالكفاءة والذان فصلاً بين الميزة

التنافسية والكفاءة واعتبر الميزة شيئاً يمكن أن يكون في ضمن استراتيجية المؤسسة وبذلك فإن الميزة والكفاءة تعد متغيرات مستقلة ، فيما يعد الأداء متغيراً معتمدًا.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة من نهاية السبعينيات إلى منتصف الثمانينيات وتمثلت بكتابات التي أكدت على (الفرص والتهديدات والضعف) والقوة في مجال الاستراتيجية في حين تغزى المجموعة الأولى التهديدات إلى قوى خارج المؤسسة ويشار إلى الفرص على أنها ما تحوزه داخلياً ويعبر عن الميزة التنافسية وأشارت هذه الكتابات إلى ضرورة تقويم الموارد والقدرات لتحديد ما تمتاز وتتفوق فيه المؤسسة على منافسيها. (زاكى، ٢٠١٨)

المرحلة الثالثة: انطلقت هذه المرحلة في منتصف الثمانينيات جاءت لتشمل الجيل الثاني من حياة مفهوم الميزة التنافسية. اذ بُرِزَ في هذه المرحلة (١٩٨٤ و ١٩٨٥) اللذان عدا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية وليس شيئاً يرتبط ضمن المؤسسة ينبع منها أداء أعلى بشكل تلقائي.. (سالم ، ٢٠٢١)

من خلال ما سبق نستنتج ان مفهوم الميزة التنافسية قد تطور عبر مراحل شهدت عدة تغييرات امتدت من مفهوم الميزة وانتهت بأن الميزة التنافسية يعد هدف الاستراتيجية الذي يؤدي الى أداء متميز بصورة تلقائية يمكن للمؤسسة من التفوق على منافسيها. (بوعزيز ، ٢٠٢٣ ، ٣٣)

٢-١-٤ أهمية تحقيق الميزة التنافسية:

أظهر لزام بأن أهمية الميزة التنافسية تكمن في: (لزام، ٢٠١٩ ، ٣٩١)

١. قدرة الشركة على الاحتفاظ بعملائها والحصول على عملاء جدد نظير ما تقدمه لهم من خدمات تتميز بها عن المنافسين وتحقق تطلعاتهم.
٢. تحقيق رضا المستهلك يمكن الشركة أن ترفع من حصتها السوقية بما يتواافق مع خططها الاستراتيجية.
٣. تحقيق رضا المستهلك يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية واستمرار أرباح الشركة في ازدياد مما يحقق عوائد مالية مجذبة وأرباح صافية مع نهاية كل عام. (الاصبحي، ٢٠٢٣ ، ٤٠)

٢-١-٥ اهداف تحقيق الميزة التنافسية:

تسعى الشركة من خلال خلق ميزة تنافси إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. خلق فرص تسويق جديدة.
٢. دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية من العملاء أو نوعية جديدة من الخدمات.
٣. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الشركة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في إقامتها.
٤. تسعى الشركة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية.
٥. التغلب على منافسيها من تعطيل وتهيئة كل الوسائل التي تسمح لها بالتفوق عليهم.
٦. إقناع المستهلك بقيمة وامتياز المنتجات المقدمة من طرف الشركة من أجل اقتنائها دونا عن منتجات منافسيها.
٧. تعتبر الميزة التنافسية معيارا لقياس مدى نجاح الشركة مقارنة مع نظيراتها لأن الشركة الناجحة هي تلك التي تملك ميزة تنافسية تفرد بها ويصعب محاكاتها. (ليندة، ذكرى، ٢٠٢٣، ٥٣)

٢-١-٦ خصائص تحقيق الميزة التنافسية:

تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج وجود التماуг والتركيز في كل شركة، ومجال التركيز على الزبائن والاحتفاظ بهم، إضافة لمجال القيادة وثبات الأهداف، وأخيراً مجال تطوير وإشراك الأفراد. (المليجي، ٢٠١٢)

- ويري النسور (٢٠١٠) أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي:
١. أن تكون دائمة أي تكون السباقة على المدى البعيد.
 ٢. تتسم الميزة التنافسية بالنسبة مقارنة بالشركات المنافسة وال فترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.
 ٣. أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطرفة في قدرات وموارد الشركة.
 ٤. أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة

- كما ويرى (Dirisu et al. ٢٠١٣). أن هناك العديد من الخصائص التي تتفرد بها الميزة التنافسية.

١. إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.
٢. تقسم الميزة التنافسية بقدرتها على جذب واستقطاب الموظفين المهرة، والذين يملكون القدرات والمهارات الاستثنائية، والمبدعين القادرين على ابتكار خطط وسياسات جديدة للشركة.
٣. من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياساتها، وتشعر للتفرد في تقديم الخدمات للزبائن.
٤. المرونة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتاسب مع التغيرات والتحولات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة.
٥. الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعى نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.

ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، ذو رؤية بعيدة المدى، وأنها ترسم خطط مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للشركات، كما تتصف بكونها توأك التكنولوجيا والتقنيات الحديثة حتى تحقق للشركة الأهداف والغايات التي ترمي لها. (حسن، ٢٠١٧، ٢٦)

٢-١-٧- مدخل تحقيق الميزة التنافسية:

مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية

إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة بدعم الميزة التنافسية، فإنه لابد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات (بوشناف، ٢٠٠٢، ٣٢).

- أولاً: الموارد وهي التي تشمل كل من الأصول الملموسة، وغير ملموسة.

١. الموارد الملموسة: تتمثل فيما يلي:

- أ- المواد الأولية تساهم في الميزة التنافسية من خلال ضمان جودة الخدمات، إذا تم اختيار الأفضل منها.
- ب- معدات الخدمات: ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل، وعمليات الصيانة، من أجل ضمان استمرارية عملها، لأطول مدة ممكنة.
- ت- الموارد المالية: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة أمكنها ذلك من تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع خدماتها وإطلاق العنان لخدماتها، مما يعزز موقعها وميزتها التنافسية.

٢. الموارد غير الملموسة هي ما لا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تأتي في صورة الجودة، والمعلومات، والتكنولوجيا، والمعرفة، ومعرفة كيفية العمل.

- أ- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص الخدمة كان الاتجاه إيجابي، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة، لا سيما في ظل الجودة الشاملة، لأنها تغرس نوع من ثقافة الإنقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعامليها.
- ب- التكنولوجيا التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متقدمة يعني امتلاك مصدر قوة.
- ت- المعلومات تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة وتؤدي المعلومات دورها في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال الاستخدام، وطرق استخدامها. (حيدر، ٢٠٠٢، ٧)

- ث- المعرفة: تشمل كل ما يهم المنظمة من المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية، التي غالباً ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية المنظمة.

جـ معرفة كيفية العمل الحديث هنا يكون حول ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة، والتي يتجلّى بها عملها في مختلف المستويات الإنتاج التنظيم وحتى التسويق وذلك من أجل إنتاج العمل المطلوب.

- **ثانياً: الكفاءات:** تترجم كفاءة المنظمة من خلال التحسين المحسن للوضعية في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لتضييلات وحاجات المستهلك، وبذلك تضمن ولاءه ووفاءه، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتدخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة، حيث أن هذه الكفاءات تتتنوع وتنقسم إلى قسمين مختلفين: (Daniel, matting, & castelman, 2001,) .(p. 20)

١. الكفاءات الفردية وتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج وتقديم الخدمات المنوطة بهم وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات والتي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والكفاءات التفاوضية تتمثل في كل من إدراك الذات والدافع، صفات العبرية تميز بين أصحاب الأداء المرتفع، والأداء المتوسط (Leboyer, 1996, pp. 42-49).

٢. الكفاءات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تمازج وتدخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد، بفضل المعرفة المتقاعلة فيما بينها، مشكلة بذلك كفاءات محورية، التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية. (جوان، مرسلی، ٢٠٢١ ، ١٥)

٢-١-٨ ابعاد تحقيق الميزة التنافسية:

- يرى بعض الباحثين بأن للميزة التنافسية خمسة أبعاد تسعى المنظمة إلى تحقيقها:

- ١- **بعد الكلفة:** إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتقوّتها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.
إن الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للمنظمات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى ا المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة

للم المنتجات والخدمات التي تقوم بإنتاجها وتقديمها (Evans; James Robert Collier David , 2007. P 124)

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات والخدمات في السوق.

٢- **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع احتياجات الزبائن إن الزبائن يرغبون بالمنتجات والخدمات المقدمة بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلانات، فالمنظمات التي لا تقدم منتجات وخدمات ذات جودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

(العلي، ٢٠٠٤، ٤٥)

٣. **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وأسلوب تقديم الخدمات بما يلائم حاجات الزبائن. (طالب، ٢٠١٢، ٢٦٠)

إن المرونة تعني قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبانون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- المرونة المنتج أو الخدمة: القدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة أو معدلة.
- المرونة المزيج القدرة على إنتاج مزيج من المنتجات والخدمات.
- مرونة الحجم: القدرة على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: القدرة على تغيير أوقات تسليم المنتجات وسرعة أسلوب تقديم الخدمات.

٤. بعد الإبداع **Innovation**: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعده من أبعاد الميزة التنافسية، حيث يعتبر العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق. (جوان، مرسلی، ٢٠٢١، ١٧)

٢-٢ القيادة الاستراتيجية.

٢-٢-١ مفهوم القيادة الاستراتيجية:

• مفهوم القيادة:

- تعد القيادة وظيفة مهمة في المؤسسات إذ تساعد على زيادة الكفاءة وتحقيق أهدافها التنظيمية، وذلك من خلال التأثير بالمرؤوسين، ورفع مستوى توقعات الأداء لديهم، وتظافر جهودهم نحو تحقيق المخرجات بامتلاك القادة الصفات القيادية التي تؤهلهم لتسخير أمور المؤسسة.
- عرف البدرى (٢٠٠٥، ٨٧) القيادة بأنها كل مساهمة في بناء أهداف الجماعة وتحقيقها، ولا تقتصر القيادة على الإداري بل يمكن أن يسهم فيها كل عضو من أعضاء هيئة المدرسة.
- عرف حمادات (٢٠٠٦، ١٦) القيادة بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني."
- وعرف عماد الدين (٢٠٠٦، ٤١) القيادة بأنها "ممارسة التأثير على الأفراد إذ يتعاونون معاً في سبيل تحقيق هدف مشترك، وينبغي أن يكون الهدف أساسياً وجوهرياً لكل الأفراد العاملين في المؤسسة".

ويمكن تعريف القيادة بأنها عملية يقوم من خلالها القائد بالتأثير بالمرؤوسين من خلال الممارسات والصفات والمواصفات القيادية التي ينتهجها، إذ يعمل على تنظيم وتوجيه السلوك على نحو إيجابي وفاعل. (الرقاد، ٢٠٢٠، ١٢)

• مفهوم الاستراتيجية

للاستراتيجية تعاريفات متعددة ذكر منها:

١. الاستراتيجية سلسلة من الإجراءات المتسمة بتقاضي بتخصيص الموارد لأي كان من الأفراد الذين لهم حق الوصول إليها من أجل إنجاز غاية معينة.

٢. - الاستراتيجية مجموعة متكاملة ومنسقة من الإجراءات والالتزامات الرامية إلى استغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية. (أرسلان، مديحة، ٢٠٢١، ١٥)

• مفهوم القيادة الاستراتيجية

إن القيادة الاستراتيجية هي أحد الموارد الملموسة الأساسية للشركة، إنها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملائمة عملية التغيير للاستراتيجية حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعمل فيه إنها تشير إلى كل تلك الأنشطة التي تحدد مسار الشركة وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها. إنها القيادة المسؤولة عن تحديد الغرض من وجود الشركة وتجديد ذلك مع تغيير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير (نجم، ٢٠١١، ١٣٥). (الرقاد، ٢٠٢٠، ٢٠٢٠).

(١٢)

لقد قام العديد من الكتاب الباحثين بصياغة مفاهيم القيادة الاستراتيجية منها ما يلي:

- هي عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما أنها تمثل نتاجاً لعملية الإدارة الاستراتيجية، وهي في ذات الوقت تمثل حالة أكثر من كونها إليه تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها (Macmillan & Tomepoe , 2000, p1)
- القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية علاوة على القدرة على تحفيز المسؤولين وإقناعهم للتفاعل مع هذه الرؤية (Hill & gones, 2001, p15)
- العلاقة التأثيرية بين القادة والتابعين الذين يرغبون في إحداث تغييرات حقيقة تعكس أهدافهم المشتركة (Daft & Noe, 2001 , p15)
- القيادة بالقدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة ومساعدة الآخرين بإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة (Hitt, et al, 2001, p486)
- مقدرة العاملين أو فريق العمل على التصور والسلوك أو التأثير في الآخرين بالشكل الذي تستطيع معه المنظمة تحقيق الميزة (Beatty &Quinn, 2002, p3)

- قدرة الشخص على التوقع، التصور، إبقاء المرونة، التفكير بشكل استراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة (Lee & Chen,)

(2007)

- القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، ٢٠١٢،

(٤٩)

- القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد (نجم، ٢٠١١، ١٣٥).

- القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة والمستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين البيئة والمنظمة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، ٢٠٠٢، ٣٩).

٢-٢ أهمية القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية تتميز بالتصورات السريعة التي تفرض دراسة الماضي والتفاعل مع الحاضر بمقتضياته والاستعداد للمستقبل وهنا تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية التي تعد القدر على استشراف المستقبل. -

١. مصدر الابتكارات: وهو يعتمد على القدرة المعرفية للقيادة الاستراتيجية وما تملكه من رؤية استراتيجية، فكلما زادت القدرات المعرفية الإبداعية زادت الجوانب المتعلقة بتحقيق الأهداف والأداء بما يدعم تطوير المؤسسات.

٢. تطوير الأداء: فهي العنصر قادر على ادخال وحداث تغيير في اداء العاملين، اذ ان ادارة وتقدير وتطوير الاداء عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية لدى القيادات الاستراتيجية.

٣. التوازن الاستراتيجي: فالقيادة الاستراتيجية هي الأساس لتحقيق التوازن الاستراتيجي للمؤسسات عن طريق الموازنة بين التطلعات والاحتياجات إذ يقوم القادة بالتحفيظ والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المؤسسات.

٤. التفوق والتطور: عن طريق التوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور، واتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة.

٥. الاستجابة السريعة: نتيجة الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة لاسيما في ظل العولمة والسعى لمواكبة تلك التغيرات وتوظيفها لخدمة المؤسسة. (القيسي، ٢٠١٧، ٦٩)

٢-٢-٣ خصائص القيادة الاستراتيجية:

تتميز عملية القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من عمليات القيادة، ومن هذه

الخصائص تذكر ما يلي:

١. تأثير القيادة ملموس على فترات زمنية طويلة: القائد الاستراتيجي يمتلك إطاراً زمنياً ممتدًا، إذ يجب على القائد الاستراتيجي أن يبقى في ذهنه أهدافاً بعيدة المدى في نفس الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف القريبة. (سهام)

٢. القيادة الاستراتيجية تشمل غالباً تغييراً جوهرياً مما يميز القيادة الاستراتيجية أيضاً أنها تؤدي إلى إحداث تغيير جوهري في المؤسسة،

٣. تعزز القيادة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر: لم يعد كافياً أن يتعلم فرد واحد في المؤسسة، إذ لم يعد ممكناً حل المشكلة من القمة وإجبار الجميع على إتباع أوامر القيادة الاستراتيجية العليا. فالمؤسسات التي ستتفوق في المستقبل، هي المؤسسات التي تكتشف كيف تستغل التزام موظفيها وطاقاتهم للتعلم على كافة المستويات. (فاتح، ٢٠١٧، ١٤)

٢-٢-٤ ممارسات القيادة الاستراتيجية:

هناك العديد من الممارسات التطبيقات الضرورية لتحقيق القيادة الإستراتيجية الفاعلة في المنظمات وهي:

١. تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة

يتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة تطوير رؤية طويلة الأجل المحتوى استراتيجية المنظمة. والرؤية الاستراتيجية هي أحالم المنظمة وطموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد.

أ. جوهر الأيديولوجية: - ويتضمن الأساسية (المعتقدات الأساسية، والمبادئ الإرشادية)

والغرض الأساسي الذي هو سبب وجود المنظمة وروحها النابضة

ب. المستقبل الذي يتم تصوره: تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية

من المقدرة الجوهرية لكونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين.

٢. تطوير رأس المال البشري:

تجدر الإشارة إلى تعرض العديد من الدراسات والبحوث إلى التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري (وقد توصلت هذه الدراسات إلى نتيجة أساسية هي إن رأس المال الفكري يمثل جزءاً من رأس المال البشري ويتمتع بقدرات معرفية وتنظيمية).

٣. المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة: -

تتألف الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجيات الرموز، والقيم المشتركة المتبادلة داخل المنظمة التي توار في أدائها للعمل ويسبب إن الثقافة توار في أداء المنظمة لأعمالها وكذلك نور في تنظيم ومراقبة تصرفات العاملين، فإنها تعد كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة. (العامري،

(٢٠١٠، ٦٠)

٤-٥ الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية:

الاختلافات بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية وكما يوضح الجدول (١-١) التالي:

اوّل التمييز	القيادة الاستراتيجية	القيادة الإدارية
--------------	----------------------	------------------

١	الالمدى		
	تأثير في مناطق خارج نطاق صلاحيات المنظمة من خلال تفاعلها مع البيئة المحيطة		
٢	الفترة الزمنية		
	تعتمد على وضع اهداف قصيرة الأمد بعيدة المدى مع العمل على تحقيق الاهداف قصيرة المدى		
٣	التغيير		
	تسعى الى احداث تغييراً جوهرياً في المنظمة ومساعدة الآخرين على تقبل الافكار الجديدة		
٤	التفكير الاستراتيجي		
	الاعتماد على التحليل والخطيط الاستراتيجي ووضع رؤية مستقبلية المواجهة الاحاديث الانية والمستقبلية بما يمتلكه من مهارات فكرية		
٥	القرارات		
	اتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومجاجة خصوصاً في ظل الازمات بالاعتماد على الخبرات والمهارات التي يحملها		

٦	الرؤية		
<p>تتولى مسؤولية صياغة الخطط الازمة وتنفيذها لضمان بقاء المنظمة أطول فترة ممكنة.</p>	<p>تساعد المنظمة على تطوير رؤية واضحة لمستقبلها تسجم مع فلسفتها وهدفها وتهيئة الجو المناسب للتغيير والتأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة</p>		

٢-٢-٦ ابعاد القيادة الاستراتيجية:

١. التوجه الاستراتيجي:

ما يعنيه التوجه الاستراتيجي للقيادة هو تطوير رؤية استراتيجية بعيدة المدى للقصد الاستراتيجي (Hit et al , 2001 ، 497). وهذه الرؤية بدورها تعكس الصورة الذهنية والمثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً (جاد الرب ٢٠١٢) فالتوجه الاستراتيجي يتأثر بظروف بيئية داخلية وخارجية عامة وخاصة متمثلة بالفرص والتهديدات والتي يتوقعها القادة الاستراتيجيون (العيساوي وأخرون، ٢٠١٢ ، ٦٠١) فيما أوضح (Hit et al., ٢٠٠٧,٣٨٤) بأن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يحدد الصورة الشخصية التي تسعى المنظمة إلى تطويرها بمرور الوقت، إذ يتم وضع الإطار الاستراتيجي ضمن إطار الظروف مثل الفرص والتهديدات والتي يتوقع القادة الاستراتيجيون أن توجه المنظمة في غضون خمس أو عشر سنوات أو أكثر، وإن الاتجاه الاستراتيجي المثالي على المدى الطويل يتكون من جزئين الأول أيديولوجي أساسى والثانى مستقبل متصور . ففي حين إن الأيديولوجية الأساسية تحفز الموظفين من خلال تراث المنظمة فإن المستقبل المتصور يشجع الموظفين على تجاوز توقعاتهم بالإنجاز ، ويطلب تغييراً كبيراً حتى يتحقق ، ويعد المستقبل المتصور دليلاً للعديد من جوانب استراتيجية المنظمة.

٢. تطوير رأس المال البشري:

يعبر عن رأس المال البشري بمجموعة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف والقدرات والذكاء الاصطناعي، وتساوا مع هذه الوجهة فإن الأفراد العاملين في منظمات الأعمال اليوم كافة يمثلون مورداً أساسياً وأسماياً يحتاج إلى استثمار قدراته وفي سياق تنمية رأس المال البشري، بعد الموظفين مورداً رأسانياً، يتطلب استثمارات كبيرة في البيئة التنافسية العولمة والديناميكية وربما يكون العاملون حقاً مصدراً للميزة التنافسية كما إن وضع برامج تطوير للقادة الاستراتيجيين يسهم في بناء مهارات وقيم أساسية ونظرة نظامية أو منهجية للمنظمة، إذ أن برامج التطوير توهل وتعطي انطباعاً عاماً لتحديد القيم الأصلية والتي تدعم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتماسك التنظيمي جاد الرب (٢٠١٢٠، ٨١٠). وهذه البرامج تساعد، وتسمى أيضاً في تطوير القدرات الجوهرية لذلك فهي تساعد القائد الاستراتيجي على تحسين المهارات الأساسية لاستكمال باقي الوظائف كتحديد التوجّه الاستراتيجي وصيانة القدرات الجوهرية وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الاجراءات الأخلاقية، لذا فإن بناء رأس مال بشري يعد من الأمور المهمة في تعزيز دور القيادة الاستراتيجية العيساوي وأخرون، (٢٠١٢٠، ١٠٤).

٣. تعزيز الثقافة التنظيمية:

تعني الثقافة التنظيمية طبيعة مناخ العمل والشخصية الداخلية للمنظمة وعلى النحو الذي تشكله قيمها الأساسية والمعتقدات ومبادئ الأعمال والتقاليد والسلوكيات المتصلة وممارسات العمل وأساليب التشغيل (Redmond, ٢٠١٥، ١-٩). إذ تكون الثقافة التنظيمية من خليط معد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصلية والمشتركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة جاد الرب (٢٠١٢٠، ٨٤)، فالثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر على طريقة أداء المنظمة لأعمالها وتساعد على تنظيم سلوك العاملين والرقابة عليهم، فمن الممكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية لذلك فتشكيل البيئة التي تتم فيها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات تعد من أهم وظائف القادة الاستراتيجيين (العيساوي وأخرون ، ٦٠٢٠١٢) وتغيير الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة أصعب من الحفاظ عليها، لكن القادة الاستراتيجيين الفاعلين يدركون متى يلزم التغيير ، وستستخدم التغييرات التدريجية في ثقافة المنظمة عادة لتنفيذ الاستراتيجيات، ويتم استخدام تغييرات أكثر أهمية وأحياناً حتى في الثقافة التنظيمية لدعم اختيار الاستراتيجيات التي تختلف عن تلك التي طبقتها المنظمات تاريخياً، (المشهداني، ٢٠١٩ ، ٣٩ ، ٤٠)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية

١-٣ تمهيد:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعيتها، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة وخطوات بنائها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس مدى صدق أداة الدراسة وثباتها واختبار التوزيع الطبيعي ومن ثم تحليل البيانات.

٢-٣ منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج استخداماً في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكونه أيضاً المنهج الذي يصف الحالة ويحدد العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها ليتم تفسير النتائج التي ستصل إليها الدراسة.

٣-٣ مجتمع الدراسة وعيتها:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) الذين يشغلون مدير إدارة/ نائب مدير إدارة/ مدير عام تنفيذي/ نائب مدير عام، مدير مكتب، لم يتمكن الباحثون من الحصول على إحصائية بعدد العاملين في الشركة.

عينة الدراسة:

قام الباحثون باستخدام أسلوب العينة غير العشوائية العارضة التي تعتمد على الصدفة، لجمع البيانات الأولية من العينة البالغ عددها (٣٢) مفردة، وذلك بهدف الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان.

٤-٣ مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصادرين أساسين لجمع البيانات هما:

أ- المصادر الثانوية: من أجل فهم الظاهرة نظرياً وبناء الإطار النظري للدراسة تم استخدام مصادر البيانات الثانوية والتي تمثل في الدراسات العلمية والأبحاث والكتب والمجلات العلمية المحكمة والدوريات والمقالات والتقارير، ذات العلاقة بأثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للعاملين

في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء، بهدفأخذ تصور عام، وتشخيص الظاهرة التي يقوم الباحثون بدراستها ليسهل تقديم الحلول العملية.

بـ- المصادر الأولية: تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم تصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة، وتم تطويرها بما يتاسب مع الدراسة الحالية، للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للعاملين في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

٣-٥ أداة الدراسة وخطوات بنائها:

تم تصميم وتطوير الاستبانة لتحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للعاملين في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء. وقد تم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، وقد تم بناء أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- (١) استقراء الأدب النظري السابق والاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والاستفادة من النظريات والنماذج العلمية التي تناولت القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- (٢) الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة والاستعانة بها في التحديد الدقيق للعناصر التفصيلية والمؤشرات ومتغيرات وأبعاد الدراسة حيث تم الاستفادة من أغلب الدراسات التي تم استعراضها في هذه الدراسة.
- (٣) مراجعة أدوات جمع البيانات للدراسات السابقة التي اهتمت بجوانب الدراسة الحالية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة هذه الدراسة.
- (٤) تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة وصياغة الفقرات الواقعة ضمن كل بُعد.
- (٥) إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.

٦) عرض الاستبانة على المشرف ومن ثم مراجعتها وإجراء بعض التعديلات عليها، وبعد ذلك تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة؛ لمعرفة آرائهم حول أداة الدراسة، ولاختبار صدق الأداة ظاهريا.

٧) بعد إجراءات التحكيم تم التصميم النهائي للاستبانة ومن ثم توزيعها على العينة.
وتكونت الاستبانة من جزئين هما:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة والتي شملت: (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ويكون من (٢١ فقرة) مقسمة في محورين :
هما:

المحور الأول: يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) ويكون من (٩ فقرات)
موزعة على ثلاثة أبعاد كما في الجدول التالي:

المحور الثاني: ويتصل بالأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) ويكون من (١٢ فقرة)
موزعة على أربعة أبعاد كما في الجدول:

جدول (١-٣) مكونات استمارة الاستبانة

الوزن النسبي	عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
14.2857%	٣	التجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية
14.2857%	٣	تطوير رأس المال البشري	
14.2857%	٣	تعزيز الثقافة التنظيمية	
42.857%	٩	إجمالي فقرات المرونة التسويقية	المجموع
14.2857%	٣	الجودة	
14.2857%	٣	المرونة	
14.2857%	٣	التكلفة	
14.2857%	٣	الإبداع	الميزة التنافسية
57.143%	١٢	إجمالي فقرات الميزة التنافسية	
100%	٢١	الإجمالي	

٦-٣ مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (٥) للبديل موافق بشدة، والرقم (٤) للبديل موافق، والرقم (٣) للبديل محайд، والرقم (٢) للبديل غير موافق، والرقم (١) للبديل غير موافق بشدة.

٧-٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: اختبارات الثبات وصدق المحتوى (التجانس):

١. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.

٢. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الوصفي:

١. التكرارات Frequencies والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن الوسط الافتراضي (٣ درجة المحايد) وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.

ثالثاً: أساليب الإحصاء الاستدلالي:

١. تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Regression Analyses: لمعرفة أثر المتغير

المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى).

٢. الانحدار الخطي المتعدد: Multiple Regression Analysis: لاختبار الفرضيات الفرعية

للفرضية الرئيسية الأولى.

٣. اختبار (T-test) للعينات المستقلة: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حسب

متغيراتها الشخصية التي تتكون من فئتين فقط (النوع، المستوى الوظيفي).

٤. تحليل التباين F الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار الفروق في آراء العينة حول

المتغيرات التي تحتوي على ثلاثة فئات فأكثر: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

٣-٨-٣ اختبار صدق الأداة وثباتها:

صدق الأداة:

تم التأكيد من صدق أدلة جمع البيانات بالطرق التالية:

أ. الصدق الظاهري:

يعتبر الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس، حيث تم عرض

الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والبحث العلمي، وذلك

بغرض إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت من أجله، واستناداً إلى الملاحظات

والتوجيهات التي أبدتها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف أو إضافة بعض

القرارات في ضوء المقترفات المقدمة.

ب. صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

وللتتأكد من عدم وجود فقرات في أدلة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة القسرية للنتائج ، تم

حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة والبعد الذي تنتهي

إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل

على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (٥٠،٥٠) فيعني

ذلك أن الفقرة تضعف القدرة القسرية للنتائج الخاصة بالبعد، وبالتالي يتم استبعادها، خاصة عند كل

ما يتعلق باختبار الفرضيات، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة وقيمة مستوى الدلالة أقل من (٥,٠٥) فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعى القدرة القسرية لنتائج البُعد الذي تنتهي إليه، حيث تعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (٥,٢٥) متدنية ويفضل حذفها، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية:

جدول (٢-٣): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية

تعزيز الثقة التنظيمية			تطوير رأس المال البشري			التوجه الاستراتيجية		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.719**	١	.008	.460**	١	.000	.778**	١
.000	.677**	٢	.000	.756**	٢	.000	.659**	٢
.005	.490**	٣	.000	.796**	٣	.000	.559**	٣

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول أن جميع فقرات المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين ٤٦ و٧٩٦، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تؤثر على وتضعف من الارتباط بالأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالي، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعناه لقياسه.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع الميزة التنافسية:

جدول (٣-٣): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

التكلفة			المرونة			الجودة		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.832**	١	.000	.763**	١	.000	.808**	١
.000	.838**	٢	.000	.716**	٢	.000	.810**	٢
.000	.516**	٣	.000	.839**	٣	.000	.675**	٣
						الإبداع		

	.000	.559**	١
	.000	.623**	٢
	.000	.777**	٣

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول أن جميع فقرات المتغير التابع الميزة التنافسية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.516 و 0.777 ، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تؤثر على وتضعف من الارتباط بالأبعاد، وهذا يدل على مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالي، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. الصدق البنائي:

يقيس الصدق البنائي مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المحور، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

• الصدق البنائي للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية:

جدول (٤-٣) معامل الارتباط بين أبعاد محور القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقرات المحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الأبعاد	م
.000	.821**	التجه الاستراتيجي	١
.000	.912**	تطوير رأس المال البشري	٢
.000	.727**	تعزيز الثقافة التنظيمية	٣

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتبيّن من الجدول أن جميع أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) كانت مرتبطة بمحورها الرئيس ارتباطاً طردياً قوياً ودالةً إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبيّن مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور القيادة الاستراتيجية بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يدل على عدم وجود أبعاد قد تقلّل من الارتباط وصدق البنائي لأبعاد القيادة الاستراتيجية، وبذلك فإن جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق البنائي للمتغير التابع الميزة التنافسية:

جدول (٥-٣) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية والدرجة الكلية لفقرات المحور.

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الأبعاد	م
.000	.730**	الجودة	١
.000	.748**	المرونة	٢
.000	.638**	التكلفة	٣
.000	.777**	الإبداع	٤

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p.≤ 0.01)

يتضح من الجدول () أن جميع أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجات ارتباط موجبة وذات دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور الميزة التنافسية بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور ، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تقلل من الصدق البنائي لأبعاد الميزة التنافسية، وبذلك تعد أبعاد المتغير التابع صادقة بنائياً لما وضعت من أجله.

قياس ثبات الأدلة:

لمعرفة مدى ثبات إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ - (Cronbach's alpha)، وذلك للتأكد من مدى ثبات إجابات أو آراء العينة في الاستبانة. ويفترض هذا الاختبار أن إجابات العينة فيما بينها يجب أن تكون متقاربة نوعاً ما، فكلما تقارب إجابات كل مفردة مع بقية المفردات ارتفع الثبات، وكذلك درجة المصداقية، والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (٤٠،٦٤) فأكثر ، والجدول () يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول (٦-٣) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل الثبات Alpha	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.691	٩	القيادة الاستراتيجية
0.755	١٢	الميزة التنافسية
0.722	٢١	الاستبيان بشكل عام

يتبيّن من الجدول () أن معامل الثبات لأبعاد الاستبانة كان مرتقعاً يتراوح بين ٠,٦٩١ و ٠,٧٥٥، أما بالنسبة للمحاور فكان الثبات في المتغير التابع أعلى بمعامل ثبات ٠,٧٥٥ مقارنة بـ ٠,٦٩١ للمتغير المستقل، وبشكل عام بلغ معدل الثبات للاستبانة (٠,٧٢٢) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

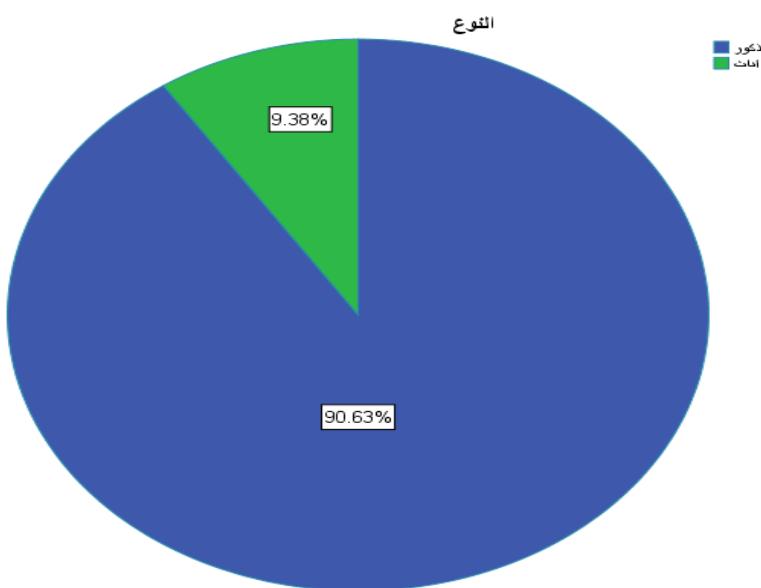
- ٤ عرض خصائص عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية:

الهدف من تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، هو معرفة مدى تمثيل إجابات العينة، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية، وقد احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الخصائص التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وقد تم عرض الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والأشكال البيانية للمتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي:

متغير النوع:

جدول (4-1) خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة %	النوع	النوع
90.6%	ذكور	ذكور
9.4%	إناث	إناث
١٠٠٪	إجمالي	إجمالي

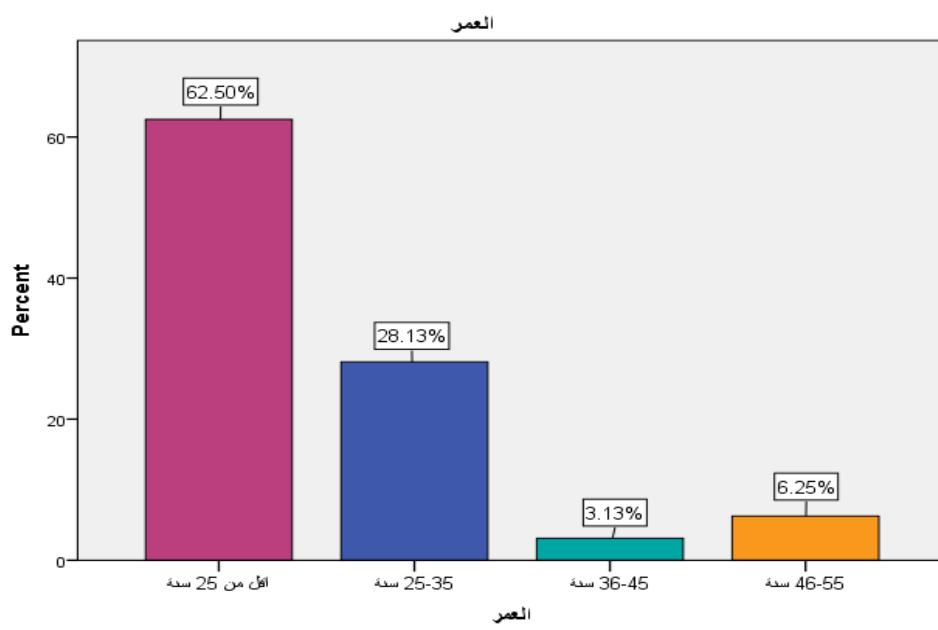


شكل بياني (٨) خصائص عينة الدراسة حسب متغير النوع
 يتضح من الجدول والشكل البياني أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور وذلك بنسبة (٦٣٪)،
 في حين أن نسبة العينة من الإناث كانت (٣٨٪)، وهذا يشير إلى أن أغلب أفراد العينة من موظفي
 (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) كانوا من الذكور.

متغير العمر:

جدول (٤-٢) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة%	النكرار	العمر
62.5	20	اقل من ٢٥ سنة
28.1	9	٢٥-٣٥ سنة
3.1	1	٣٦-٤٥ سنة
6.3	2	٤٦-٥٥ سنة
% 100.0	32	الإجمالي



يتبيّن من الجدول والشكل البياني رقم أن نسبة (٤١,٦٠٪) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة
 العمرية (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة)، يليهم الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة

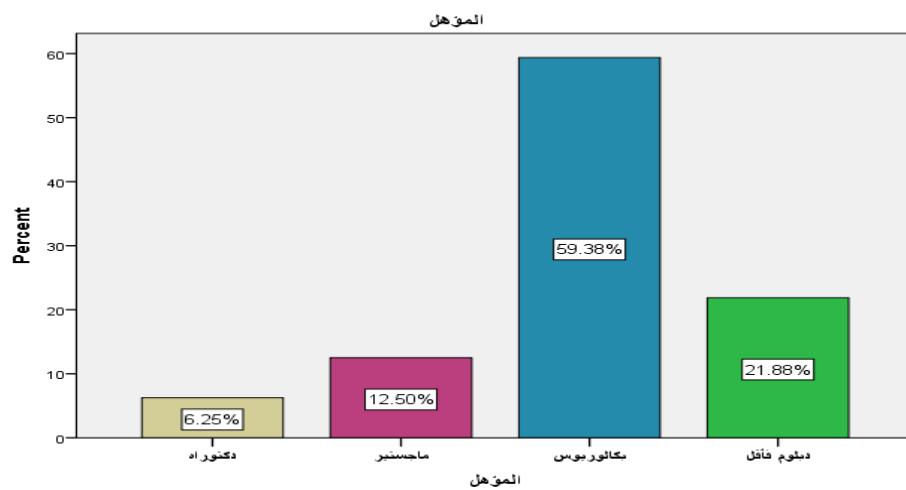
(٣٧,٦٠%)، تليها الفئة العمرية (من ٥٠ سنة فما فوق) بنسبة (١٧,٨٠%)، وأخيراً الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٣%).

وتشير هذه النتائج إلى التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة، وأن (٩٧%) من أفراد العينة أعمارهم أكثر من ٣٠ سنة، وهذه الفئة هي الفئة التي لها خبرة طويلة في مجال العمل وتتمتع بنضج إداري وفني متراكمين، وبالتالي فإن هذه العينة قادرة على العطاء والعمل بشكل أكبر مما يعطي القوة لنتائج الدراسة.

متغير المؤهل العلمي:

جدول (٤-٣) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	النكرار	المؤهل العلمي
6.3	2	دكتوراه
12.5	4	ماجستير
59.4	19	بكالوريوس
21.9	7	دبلوم فأقل
% 100.0	32	الإجمالي



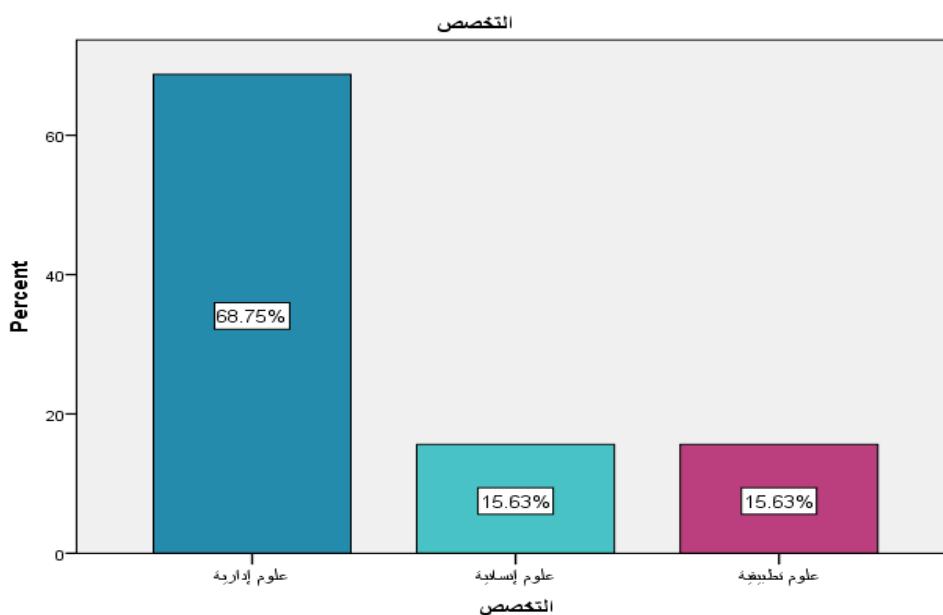
يتبيّن من الجدول والشكل البياني أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس حيث جاء بنسبة (٥٩,٣٨%)، يليهم فئة حاملي دبلوم فأقل بنسبة (٢١,٨٨%)، وأخيراً فئة حملة المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) بنسبة (١٨,٧٥%) لكليهما.

ومن هذه النتيجة يتضح أن أكثر من (٧٩٪) من أفراد العينة هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى، وهذا التوزيع يعد طبيعياً إذا ما نظرنا إلى مستوى التعليم العالي في اليمن الذي يخرج آلاف المؤهلين من جامعاته الحكومية والأهلية، وبالتالي فمن الطبيعي أن يكون غالبية موظفي الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في إمارة العاصمة صنعاء من حملة المؤهلات العليا، وهذا التأهيل العالي يعطي مؤشراً على أن عينة الدراسة مؤهلة بدرجة تجعلها مدركة للقضايا الإدارية محل الدراسة، وبالتالي تزيد من إيجابية ومنطقية نتائج الدراسة.

متغير التخصص:

جدول (٤-٤) خصائص عينة الدراسة وفق متغير التخصص

النسبة	النكرار	التخصص
68.8	22	علوم إدارية
15.6	5	علوم إنسانية
15.6	5	علوم تطبيقية
% 100.0	32	الإجمالي

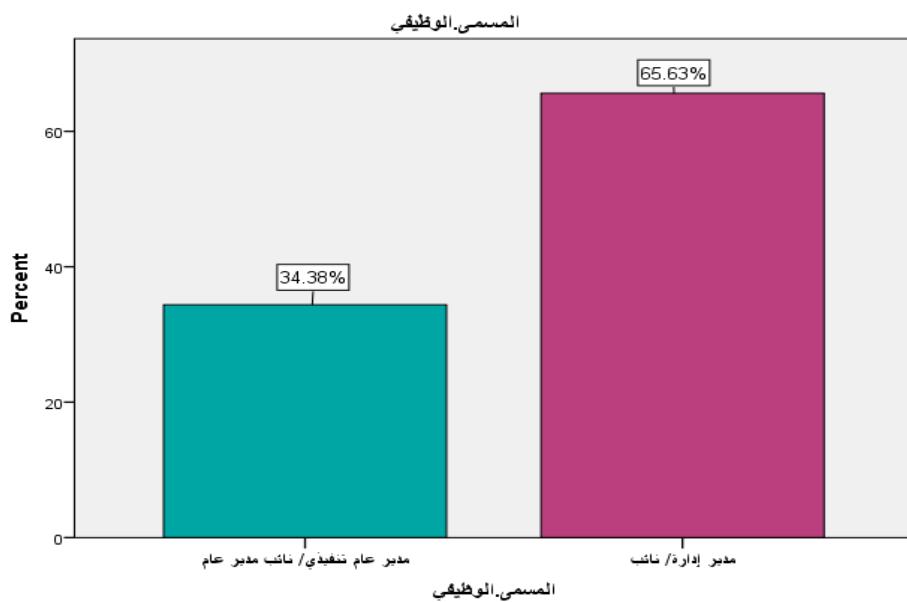


يتبيّن من الجدول والشكل البياني أن نسبة (٦٨,٧٥ %) من أفراد عينة الدراسة تخصّصاتهم علوم إدارية موزعة على تخصص المحاسبة والإدارة والمالية والمصرفية، بينما تساوت النسب المئوية للتخصصات الإنسانية والتطبيقية بنسبة (١٥,٦٣ %) لكل واحد منها.

متغير المستوى الوظيفي:

جدول (٤-٥) خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة	النكرار	المستوى الوظيفي
34.4	11	مدير عام تنفيذي / نائب مدير عام
65.6	21	مدير إدارة / نائب
% 100.0	32	الإجمالي



يتبيّن من الجدول والشكل البياني أن نسبة (٦٥,٦٣ %) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة المستوي الوظيفي (مدير إدارة / نائب مدير إدارة)، يليهم فئة المستوي الوظيفي (مدير عام تنفيذي / نائب مدير عام) بنسبة (٣٤,٣٨ %).

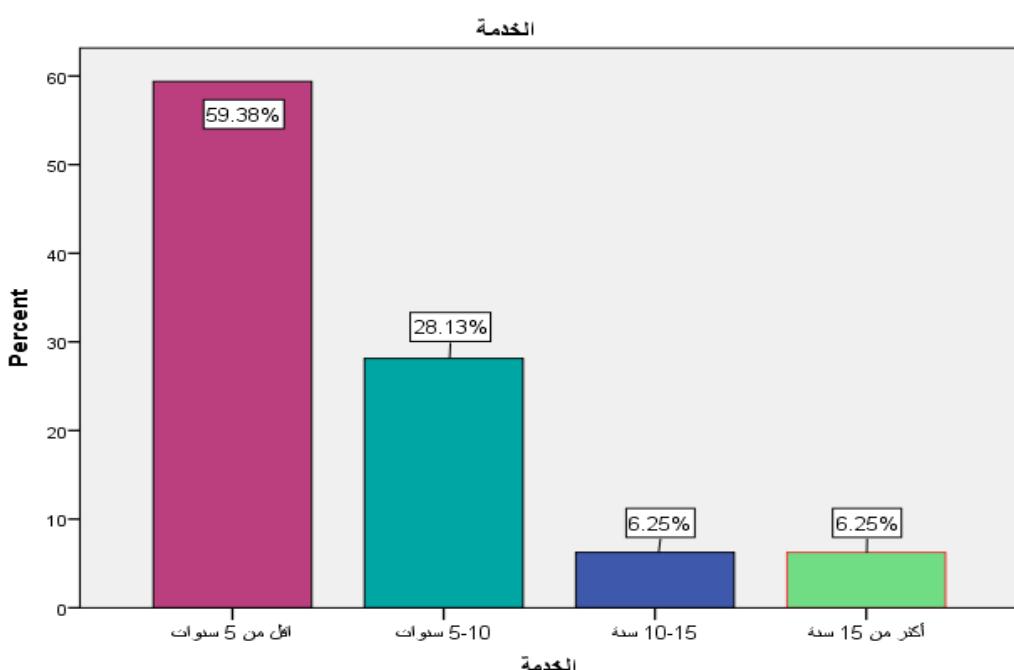
ويمكن تفسير هذا التوزيع إلى أن ذلك يتفق مع التوزيع الطبيعي للعاملين في مناصب إدارية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)، كون العاملين في منصب

مدير إدارة ونائب يكون أكبر حجماً في المؤسسات من رؤساء الوحدات والمدراء العموم، وذلك لتسهيل العملية الإدارية من تنسيق وإدارة وغيرها وإنجاز الأعمال بكفاءة.

متغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (٤) خصائص عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

النسبة %	النوع	عدد سنوات الخدمة
59.4	19	أقل من ٥ سنوات
28.1	9	٥-١٠ سنوات
6.3	2	١٠-١٥ سنة
6.3	2	أكثر من ١٥ سنة
% 100	32	الإجمالي



يتبيّن من الجدول والشكل البياني أن أكثر من نسبة (٥٩%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات، بينما أكثر من (٢٨%) سنوات خبرتهم بين ٥ و ١٠ سنوات.

ومن هذه النتائج يتضح أن غالبية الموظفين في الشركة اليمنية العمانية المتحدة لاتصالات في امانة العاصمة صنعاء يتمتعون بخبرات عالية، وهذه الخبرة العالية تؤدي إلى ارتفاع في مستوى المعرفة لدى مجتمع الدراسة المستهدف وبالتالي كفاءة في العمل وجودة في تقديم الخدمة، كما أن ذلك ينعكس على آرائهم واتجاهاتهم وتكون آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

٤- التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى توافر القيادة الاستراتيجية بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية) في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)، والتعرف أيضاً على مستوى توافر الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)، ولتحقيق تلك الأهداف تم تحليل بيانات أداة الدراسة واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والأبعاد والمحاور ، والجدول (٧-٤) يوضح كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسبة الموافقة لكل فقرة وبعد محور ، والموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى توفر أو تحقق أهداف الدراسة على النحو الآتي :

جدول (٧-٤) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسبة الموافقة في جداول النتائج

مستوى التوفّر(التحقّق)	التقدير اللفظي	(درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط	الدرجة
منخفض جداً	غير موافق بشدة	من %٣٦ إلى %٢٠	من ١ إلى ١,٨٠	١
منخفض	غير موافق	من %٣٦ إلى %٥٢	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	٢
متوسط	محايد	من %٥٢ إلى %٦٨	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	٣
مرتفع	موافق	من %٦٨ إلى %٨٤	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	٤
مرتفع جداً	موافق بشدة	من %٨٤ حتى ١٠٠	من ٤,٢١ حتى ٥	٥

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإن قيمة تعبّر عن مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر) فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى قيمة (٣ وسط المقياس) فهذا يدل على وجود تشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجابتهم.

التحليل الوصفي لأبعاد التغيير المستقل: القيادة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى توافر القيادة الاستراتيجية بأبعاده الخمسة (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية) في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (٨-٤).

جدول (٨-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الاستراتيجية

الرتبة	مستوى التوفّر	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	M
٣	مرتفع	82.00%	.435	4.10	التوجه الاستراتيجي	١
٢	مرتفع	82.60%	.554	4.13	تطوير رأس المال البشري	٢
١	مرتفع	82.60%	.395	4.13	تعزيز الثقافة التنظيمية	٣
مرتفع		82.50%	0.629	4.125	متوسط القيادة الاستراتيجية	

يتضح من الجدول أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بمتوسط حسابي (٤,١٢)، وبنسبة مئوية (٨٢,٥%)، فيما بلغ الانحراف المعياري (٠,٦٢٩). كما يتضح من الجدول أيضاً أن جميع أبعاد محور القيادة الاستراتيجية متوفّرة بمستويات متفاوتة، وقد جاء بعد تعزيز الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٣) ونسبة موافقة (٨٢,٦%)، وانحراف معياري (٠,٣٩)، وجاء في المرتبة الثانية بعد تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي (٤,١٣) ونسبة موافقة (٨٢,٦%)، وبانحراف معياري (٠,٥٥)، فيما كان في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٤,١٠) ونسبة موافقة (٨٢,٥%)، وبانحراف معياري (٠,٤٣).

ولمعرفة مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك كما يأتي:

البعد الأول: التوجه الاستراتيجي:

للتعرف على مستوى توافر التوجه الاستراتيجي في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (٤-٩).

جدول (٤-٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التوجه الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفير	الرتبة
1	يشترك الموظفين في الشركة في اعداد الرؤية الاستراتيجية	4.00	.701	80.00 %	مرتفع	٣
2	تهتم الشركة بأفكار القادة في وضع الاهداف الاستراتيجية	4.06	.796	81.20 %	مرتفع	٢
3	تقوم الشركة بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية	4.25	.958	85.00 %	مرتفع جدا	١
متوسط بعد التوجه الاستراتيجي						مرتفع
82.08 %						٤٠٠ (٤,٢٥)

يتضح من الجدول أن فقرات بعد التوجه الاستراتيجي حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤٠٠) و(٤,٢٥)، وبنسبة موافقة بين (٨٠%) و (٨٥%)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) التي تنص على (تقوم الشركة بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٤,٢٥) ونسبة موافقة (٨٥%) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٩٥)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أن الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء تقوم بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) التي تنص على (يشترك الموظفون في الشركة في اعداد الرؤية الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (٤,٠) ونسبة موافقة (٨٠٪)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، مما يدل على أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أن الموظفين في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات يشتركون في اعداد الرؤية الاستراتيجية.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي بعد التوجه الاستراتيجي (٤٠، ٨٢%)، بنسبة موافقة (٤٠، ٨٢%)، وانحراف معياري (٤٣، ٠٠)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أن التوجه الاستراتيجي متوفّر في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) بشكل كبير، ما يشير إلى أن الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) تقوم تحديد رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.

البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري:

للتعرف على مستوى توفر تطوير رأس المال البشري في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (٤-١٠).

جدول (٤-١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد تطوير رأس المال البشري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفّر	الرتبة
1	تعمل الشركة على تطوير مهارات مواردها البشرية من خلال الدورات التدريبية المتنوعة	4.47	.671	89.40%	مرتفع جدا	١
2	تؤمن الشركة بأهمية المكافآت في تطوير مهارات ومهارات الموارد البشرية العاملة لديها	4.06	.801	81.20%	مرتفع	٢
3	تتظر الشركة للمورد البشري بأنه المورد الاول الذي يجب الاستثمار فيه وتطويره لمواجهة التحديات المستقبلية	3.88	.942	77.60%	مرتفع	٣
متوسط بعد تطوير رأس المال البشري						مرتفع

يتضح من الجدول أن فقرات بعد تطوير رأس المال البشري حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤٧، ٤٨) و(٨٨، ٣)، وبنسبة موافقة بين (٦٧,٦%) و (٨٩,٤%)، حيث كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١) التي تنص على (تعمل الشركة على تطوير مهارات مواردها البشرية من خلال الدورات التدريبية المتنوعة) بمتوسط حسابي (٤٧,٤) ونسبة موافقة (٨٩,٤%) وانحراف معياري

(٦٧١٠)، وهذه القيم توضح أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أن الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صناعه تعمل على تطوير مهارات مواردها البشرية من خلال الدورات التدريبية المتنوعة.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) التي تنص على (تنظر الشركة للمورد البشري بأنه المورد الاول الذي يجب الاستثمار فيه وتطويره لمواجهة التحديات المستقبلية) بمتوسط حسابي (٣,٨٨) ونسبة موافقة (٦٧,٦٪)، وبانحراف معياري (٩٤,٠٪)، وهذا يعني أن العينة توافق أن إدارة الشركة تنظر للمورد البشري بأنه المورد الاول الذي يجب الاستثمار فيه وتطويره لمواجهة التحديات المستقبلية بدرجة كبيرة وبنسبة ٦٧,٦٪.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي بعد تطوير رأس المال البشري (٤,١٣٥)، بنسبة موافقة (٨٢,٧٪)، وانحراف معياري (٥٥,٠٪)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر تطوير رأس المال البشري في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صناعه)، ما يعني تنمية المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) بما يمكنهم من تطوير أداء الشركة وتحقيق أهدافها.

البعد الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية:

للتعرف على مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صناعه)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (٤-١١).

جدول (٤-١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد تعزيز الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفير	الرتبة
1	تعمل ادارة الشركة على نشر القيم والمعتقدات التي تتوافق مع ثقافتها التنظيمية	4.06	.950	81.20%	مرتفع	٣

الرتبة	مستوى التوفّر	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
١	مرتفع جداً	85.00%	.767	4.25	تعمل الشركة على توفر مناخ تنظيمي ملائم للعاملين	٢
٢	مرتفع	81.80%	.928	4.09	تدعم ثقافة الشركة التغيير المطلوب لتحسين الأداء	٣
متوسط بعد تعزيز الثقافة التنظيمية						
مرتفع					٨٢.٧%	٠.٣٩٥
					٤.١٣٥	

يتضح من الجدول السابق أن فقرات بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (٤٠٦) و(٤٢٥)، فقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) التي تنص على (تعمل الشركة على توفر مناخ تنظيمي ملائم للعاملين) بمتوسط حسابي (٤٢٥) ونسبة موافقة (%)٨٥ وانحراف معياري (٠٠٧٦)، وهذا يعني أن عينة البحث من العاملين في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء يرون أن الشركة تعمل على توفر مناخ تنظيمي ملائم للعاملين بدرجة كبيرة جداً وبنسبة (%)٨٥.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) التي تنص على (تعمل ادارة الشركة على نشر القيم والمعتقدات التي تتوافق مع ثقافتها التنظيمية) بمتوسط حسابي (٤٠٦) ونسبة موافقة (%)٨١٢، وانحراف معياري (٠٩٥)، وهذا يعني أن العينة تتوافق بدرجة مرتفعة على أن إداره الشركة تعمل على نشر القيم والمعتقدات التي تتوافق مع ثقافتها التنظيمية وبنسبة (%)٨١٢.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد تعزيز الثقافة التنظيمية (٤١٣٥)، بنسبة موافقة (%)٨٢٧، وانحراف معياري (٠٣٩)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على تحقق بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) بنسبة (%)٨٣ تقريباً.

ومما سبق يمكن القول إن التساؤل الأول للدراسة (ما مستوى القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية) في الشركة اليمنية العمانية المتحدة

للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء؟) قد تمت الإجابة عنه، ما يعني قدرة القادة الاستراتيجيين في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) على رسم رؤية استراتيجية واضحة، وبناء قدرات ومهارات العاملين وتطويرها والتأثير فيهم، وتوحيد جهودهم، لمواجهة التغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية.

٤-٣- التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية:

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (١٢-٤).

جدول (١٢-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية

الرتبة	مستوى التوفّر	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	م
٣	مرتفع	78.00%	.704	3.90	الجودة	١
١	مرتفع	80.40%	.554	4.02	المرونة	٢
٤	مرتفع	75.40%	.663	3.77	التكلفة	٣
٢	مرتفع	78.40%	.429	3.92	الإبداع	
مرتفع		78.12%	.421	3.906	متوسط الميزة التنافسية	

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة موافقة (78.12%) وبمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٤٢).

كما يتضح من الجدول (١٨) أن أبعاد الميزة التنافسية حصلت على متوسطات متقاربة ، وقد جاء بُعد (المرونة) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٥٥)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الإبداع) بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٤٢) ، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (الجودة) بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٧٠) ، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد (التكلفة) بمتوسط (٣,٧٧)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٦).

ولمعرفة مستوى الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)، بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك فيما يأتي:

البعد الأول: الجودة:

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية من خلال الجودة في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (١٣-٤).

جدول (١٣-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفير	الرتبة
1	تسعى الشركة إلى استقصاء اراء العملاء حول الخدمة المقدمة من اجل التحسين والتطوير	3.66	1.208	73.20%	مرتفع	٣
2	تلزم الشركة بمعايير الجودة في تقديم خدماتها	4.16	.723	83.20%	مرتفع	١
3	يثق العملاء في الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الشركة	3.91	.818	78.20%	مرتفع	٢
متوسط بعد الجودة						
78.00% 0.704 3.90						

يتضح من الجدول أن فقرات بُعد الجودة حصلت على درجة متوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٦٦) و(٤,١٦)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) التي تنص على (تلزم الشركة بمعايير الجودة في تقديم خدماتها) بمتوسط حسابي (٤,١٦) ونسبة موافقة (٨٣,٢٪) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وهذا يعني أن العينة تتفق بدرجة مرتفعة أن الشركة تلتزم بمعايير الجودة في تقديم خدماتها بنسبة تتجاوز ٨٣٪.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) التي تنص على (تسعى الشركة إلى استقصاء اراء العملاء حول الخدمة المقدمة من اجل التحسين والتطوير) بمتوسط حسابي (٣,٦٦) ونسبة موافقة (٧٣,٢٪)، وانحراف معياري (١,٢٠٨)، وهذا يعني أن العينة تتفق على أن الشركة تسعى إلى استقصاء اراء العملاء حول الخدمة المقدمة من اجل التحسين والتطوير بدرجة مرتفعة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي بعد الجودة (٣,٩٠)، بنسبة موافقة (٧٨٪)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر بعد الجودة لدى الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء وبنسبة ٧٨٪، ما يشير إلى تقديم

الخدمات وتحسينها بشكل مستمر في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) بما يلبي حاجات العميل وتفوق توقعاته وبسعر مناسب دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع.

البعد الثاني: المرونة:

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية من خلال المرونة في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (٤-٤).

جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد المرونة

الرتبة	مستوى التوفّر	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
٢,٥	مرتفع	80.00%	.762	4.00	تستجيب الشركة بسهولة وسرعة عند ازدياد الطلب على خدماتها	1
١	مرتفع	81.20%	.619	4.06	تعمل الشركة باستمرار على تقديم خدمات جديدة تلبي حاجات العملاء	2
٢,٥	مرتفع	80.00%	.762	4.00	تهتم ادارة الشركة بدراسة السوق للتكيف مع التغيرات في الطلب على خدمات الاتصالات	3
مرتفع		80.4%	0.554	4.02	متوسط بعد المرونة	

يتضح من الجدول أن فقرات بُعد المرونة حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٠٠) و(٤,٦)، حيث كان في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) التي تنص على (تعمل الشركة باستمرار على تقديم خدمات جديدة تلبي حاجات العملاء) بمتوسط حسابي (٤,٠٦) ونسبة موافقة (٨١,٢٪) وانحراف معياري (٦١,٦٪)، وهذا يعني أن العينة تتوافق بدرجة مرتفعة أن الشركة تعمل باستمرار على تقديم خدمات جديدة تلبي حاجات العملاء وبنسبة تزيد على ٨١٪.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرتان رقم (١ و ٣) بالتساوي والتي نصتا على (تستجيب الشركة بسهولة وسرعة عند ازدياد الطلب على خدماتها) (تهتم ادارة الشركة بدراسة السوق للتكيف مع التغيرات في الطلب على خدمات الاتصالات) بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٧٦,٠٪) لكلا الفقرتين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد المرونة (٤٠٢)، بنسبة موافقة (٨٠٪)، وانحراف معياري (٥٥٪)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على تحقق بُعد المرونة لدى الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء وبنسبة تزيد على ٨٠٪، ما يعني قدرة الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) على الاستجابة لحاجات العميل، والتكيف مع المتغيرات البيئية المتغيرة وبما يحقق لها ميزة تنافسية.

البعد الثالث: التكلفة

لمعرفة مستور الميزة التنافسية من خلال التكلفة في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (٤-١٥).

جدول (٤-١٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التكلفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفير	الرتبة
1	تعتبر الشركة خفض التكاليف من أولوياتها	3.50	.916	70.00%	مرتفع	٣
2	تعمل الشركة على خفض التكاليف بشكل لا يؤثر في جودة الخدمات التي تقدمها	3.53	1.077	70.60%	مرتفع	٢
3	تهتم الشركة بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى	4.28	.634	85.60%	مرتفع جدا	١
متوسط بعد التكلفة						

يتضح من الجدول السابق أن فقرات بُعد التكلفة حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤٠،٢٨) و(٣،٥٠)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣) التي تنص على (تهتم الشركة بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى) بمتوسط حسابي (٤،٢٨) ونسبة موافقة (٦٨٥،٦٪)، وهذا يعني أن العينة تأتفق بدرجة مرتفعة جداً أن الشركة تهتم بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى وبنسبة (٦٨٥٪).

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) التي تنص على (تعتبر الشركة خفض التكاليف من أولوياتها) بمتوسط حسابي (٣,٥٠٪)، وهذا يعني أن العينة تافق على أن الشركة تعتبر خفض التكاليف من أولوياتها بنسبة ٦٧٪ وفق رأي العينة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التكلفة (٣,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفير بُعد التكلفة في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) كجزء مهم من الميزة التنافسية، ما يعني قدرة الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) على تقديم الخدمات بتكليف منخفضة مقارنة بالمنافسين.

البعد الرابع: الإبداع

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية من خلال الإبداع في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الإبداع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفير	الرتبة
١	تبني الشركة الافكار غير التقليدية المقدمة من العاملين لمواجهة مشاكل العملاء	3.66	.981	73.20%	مرتفع	٣
٢	تحرص الشركة على تقديم كل جديد عند تقديم خدماتها في السوق	4.19	1.035	83.80%	مرتفع	١
٣	تهتم الشركة بأفكار العملاء وتأخذ آرائهم ومقرراتهم	3.94	1.049	78.80%	مرتفع	٢
متوسط بعد الإبداع					مرتفع	78.4%

يتضح من الجدول أعلاه أن فقرات بُعد الإبداع حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٦٦) و(٤,١٩)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢) التي تنص على (تحرص الشركة

على تقديم كل جديد عند تقديم خدماتها في السوق) بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (١,٠٣٥)، وهذا يعني أن العينة تتفق بدرجة مرتفعة على أن الشركة تحرص على تقديم كل جديد عند تقديم خدماتها في السوق وبنسبة %٨٤ تقريباً.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) التي تنص على (تبني الشركة الافكار غير التقليدية المقدمة من العاملين لمواجهة مشاكل العملاء) بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٩٨)، وهذا يعني أن العينة تتفق بدرجة مرتفعة أيضاً على أن الشركة تبني الافكار غير التقليدية المقدمة من العاملين لمواجهة مشاكل العملاء وبنسبة تزيد على %٧٣.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي بعد الإبداع (٣,٩٢)، بنسبة موافقة (٤٧٨,٤%)، وانحراف معياري (٤,٤٢٩)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر الإبداع في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) كجزء من الميزة التنافسية وبنسبة ٤%٧٨ وفق رأي العينة، ما يعني تبني الشركة كل فكرة جديدة في العمليات والأنشطة والخدمات المقدمة في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) التي تؤدي إلى تغير إيجابي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ومما سبق يمكن القول إن التساؤل الثاني للدراسة (ما مدى توافر الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، التكلفة، الإبداع) في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء؟) قد تم الإجابة عنه، ما يعني أن لدى الشركة مجموعة من الخصائص تتفرد بها الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) عن غيرها من شركات الاتصالات المنافسة والتي يصعب تقليلها من قبل المنافسين وتتمثل في التكلفة والجودة والمرونة والإبداع.

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

لأختبار فرضيات الدراسة تم استخدام العديد من المقاييس أهمها تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Regression، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Simple Regression Analysis لاختبار الفرضيات الفرعية لفرضية رئيسية الأولى والفرضيات الفرعية من فرضية رئيسية، و تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لإيجاد الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حسب المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (النوع، المستوى الوظيفي)، كما تم استخدام تحليل التباين F الأحادي One Way ANOVA) لاختبار فرضية رئيسية الثانية والفرضيات الفرعية من فرضية رئيسية الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية تعزى للعوامل الديموغرافية والتنظيمية حسب المتغيرات التي تحتوي على ثلات فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة)، وقد تم ذلك كما يأتي:

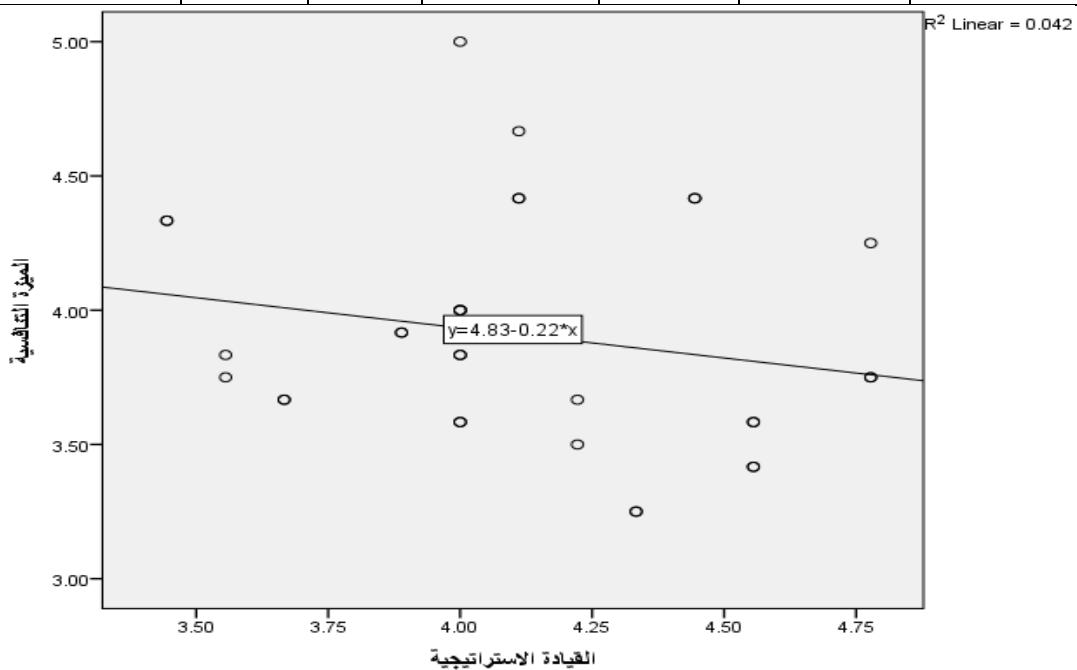
٤- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية) في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء).

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للعاملين في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء، ولأختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (٢٣) يوضح نتائج اختبار الانحدار وتقدير التباين بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

جدول (٤-١٧) نتائج اختبار الانحدار الخطى البسيط (دور القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية).

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	انحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
.263	-1.142	.224-	.263	1.304	.042	.204



يتضح من البيانات في الجدول والشكل البياني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرنة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لدى الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن القيادة الاستراتيجية بشكل عام تفسر ما نسبته (٤٢٪) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمه صنعاء) ما يشير إلى أن (٤٪) من مستوى الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمه صنعاء) ناتج عن الالتزام بسلوكيات القيادة الاستراتيجية، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (-٠.٢٢)، أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمه صنعاء) إلى انخفاض بمقدار (٢٢٪) في مستوى الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة

للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة، ويؤكد عدم معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (٤٣٠١)، وهي منخفضة وغير دالة عند مستوى دلالة (٥٠٠٥)، وهذا يثبت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لدى (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاقاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية) في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاقاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis كما يلي:

جدول (٤-١٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتقسيير العلاقة بين أبعاد المتغيرات

مستوى الدلالة	Fقيمة	تعديل R Square	معامل التحديد R Square	R معامل الارتباط
.370	1.090	.009	.105	.323

يبين الجدول السابق أن هناك ارتباطا خطيا موجبا لكنه ضعيفا بين جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية) والميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاقاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٢٣٠٠) كما توضح قيمة معامل التحديد R^2 أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته ١٠,٥% من التباين في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاقاتصالات في امانة العاصمة صنعاء). وبينت النتائج أن نموذج الدراسة غير ملائم ومناسب لتقسيير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث كانت قيمة F (٩٠١) غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة أقل أو يساوي .٥٠٠٥

جدول (٤-١٨): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

مستوى الدلالة .Sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	نص الفرضية الفرعية
.799	.257	.062	.233	.060	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية لدى (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء).
.126	-1.576-	.414-	.200	-.315-	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)
.425	.810	.169	.223	.180	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية لدى (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول () عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة، حيث كانت قيمة T (0.257) غير دالة احصائيا، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.799) وهي أكبر من مستوى دلالة (٠٠٥)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة (٠٠٦)، وهذا يشير الى أن توفر التوجه الاستراتيجي ليس له تأثير في تعزيز الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، التي تتصل على أنه:
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٢٥) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)، حيث كانت قيمة T (-1.576) غير دالة احصائيا، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (٠.١٢٦) وهي أكبر من مستوى دلالة (٠٠٥)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة جداً

وسائلية حيث بلغت (-٣١٥٠)، وهذا يشير الى أن تطوير رأس المال البشري ليس له تأثير في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، التي تتصل على أنه:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (-٠,١٨٠) وكانت قيمة T (-٠,٨١٠) غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل أو يساوي (-٠,٠٥) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (%)١٠٠ في مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة بمقدار (%)١٨٠ في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تتصل على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء).

٤-٥ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تتصل هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لدى (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تعزيز للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وللتتأكد من عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للعاملين في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء بحسب

المتغيرات الديموغرافية:(النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) فقد تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المجموعتين واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة مجموعات فأكثر كما يأتي:

أ- نتائج اختبار الفروق حول أثر القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة حسب

متغير النوع:

استخدمت الدراسة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تعزى لمتغير (النوع)، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤-١٩) نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير النوع

T-Test		الإناث			الذكور			المجال
مستوى الدلالة عند .٠٠٥	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.164	1.426	0.150	3.819	3	0.255	4.03	29	القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار (T) لعينتي الذكور والإناث جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أثر القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تعزى لمتغير (النوع)، وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف جنسهم (ذكور، وإناث)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين

النوعين (ذكور، وإناث) إلى تقارب بيئه وظروف العمل التي يعمل فيها النوعان وبالتالي فنظرتهم متشابهة لموضوع الدراسة.

بــ نتائج اختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة حسب متغير العمر:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تُعزى للمتغير (العمر) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند .٠٠٥
القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية	اقل من ٢٥ سنة	20	3.74	.218	0.196	0.898
	٢٥-٣٥ سنة	9	3.55	.363		
	٣٦-٤٥ سنة	1	3.46	.		
	٤٦-٥٥ سنة	2	3.61	.00		
	الإجمالي	32	4.01	0.254		

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية (Sig.) لاختبار F جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠٠٥)، في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تُعزى لمتغير (العمر).

ويعزو الباحثون عدم وجود اختلافات بين الفئات العمرية حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة إلى أن جميع العاملين في الشركة محل الدراسة يدركون دور القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، بغض النظر عن أعمارهم، وذلك لتعاييشهم مع قيادتهم، ما جعل نظرتهم متشابهة ومتقاربة.

ج- نتائج اختبار الفروق حول اثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة حسب

متغير المؤهل العلمي:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول اثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤-٢١) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة عند .٠٠٥
القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية	دكتوراه	2	3.888	.000	3.199	0.039
	ماجستير	4	4.166	.304		
	بكالوريوس	19	3.928	.244		
	دبلوم فأقل	7	4.202	.154		
	الإجمالي	32	4.015	.254		

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار F جاءت أصغر من مستوى الدلالة (٠،٠٥)، في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث يتضح تفاوتا ملحوظا بين متوسطات المؤهلات العلمية.

د- نتائج اختبار الفروق حول دور القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة حسب متغير

المستوى الوظيفي:

استخدمت الدراسة اختبار T-Test (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية

المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تعزى لمتغير (النوع)، وكانت النتائج

كما في الجدول التالي:

جدول (٤-٢٢) نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير النوع

T-Test		مدير إدارة/ نائب مدير إدارة			مدير عام تنفيذي/ نائب مدير عام			المجال
مستوى الدلالة عند ٠,٠٥	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.776	0.288	0.264	4.02	21	0.245	3.99	11	القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية

يتضح من الجدول (٢٩) أن مستوى المعنوية (Sig.) لاختبار T لمجموعتين مستقلتين كانت (٠,٧٧٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي).

ويمكن تقسيم عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المستوى الوظيفي حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة، إلى أن المستويات الوظيفية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول موضوع الدراسة.

هـ-نتائج اختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) حسب متغير التخصص:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة ثُعزى لمتغير (التخصص) والناتج كما في الجدول التالي:

جدول (٤-٢٣) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند .٠٠٥
القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية	علوم إدارية	22	4.006	.275	0.045	0.956
	علوم إنسانية	5	4.033	.2107		
	علوم تطبيقية	5	4.038	.2374		
	الإجمالي	32	4.015	.254		

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار تحليل التباين الأحادي F جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تعزى لمتغير (التخصص العلمي).

ويمكن تقسيم عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب التخصص العلمي حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة، إلى أن الموظفين لا يختلفون في وجهة نظرهم نظراً لتخصصهم العلمي المعرفي وخبراتهم المتقاربة التي انعكست على وجهة نظرهم. وهذا يشير إلى أن التخصصات العلمية لم تؤثر في رؤية أفراد العينة لدرجة توفر القيادة الاستراتيجية، ومستوى الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة.

و- نتائج اختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) حسب متغير سنوات الخدمة:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة ثُعزى لمتغير (سنوات الخدمة) والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤-٤) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند .٠٠٥
القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية	اقل من ٥ سنوات	19	4.100	.25391	2.343	0.095
	٥-١٠ سنوات	9	3.924	.23335		
	١٠-١٥ سنة	2	3.729	.08839		
	أكثر من ١٥ سنة	2	3.902	.00000		
	الإجمالي	32	4.015	.254		

يتضح من الجدول () أن مستوى الدلالة (Sig) لاختبار تحليل التباين الأحادي F جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠٠٥)، في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

ومن خلال ما سبق عرضه يتبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) محل الدراسة تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، التخصص، سنوات الخدمة)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، التخصص، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة). بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تعزى للمتغير (المؤهل العلمي).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

١-٥ الاستنتاجات

بعد الانتهاء من إجراء التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانات من العاملين في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء)، تم استخلاص أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وذلك على النحو الآتي:

١- أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، وبنسبة مؤدية (%)٨٢,٥.

٢- أن جميع أبعاد محور القيادة الاستراتيجية متوفرة بمتوسطات مرتفعة وبمستويات متقاربة، فقد جاء بعد تعزيز الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بنسبة موافقة (%) ٨٢,٦، وفي المرتبة الثانية بعد تطوير رأس المال البشري بنسبة (%) ٨٢,٦، فيما كان في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد التوجه الاستراتيجي بنسبة (%) ٨٢.

٣- بينت الدراسة أن الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء تقوم بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبما نسبته %٨٥، فيما اتضحت من نتائج الدراسة أن نسبة اشتراك الموظفين في إعداد رؤية استراتيجية الشركة كان .%٨٠.

٤- أظهرت النتائج أن الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات تعمل على تطوير مهارات مواردها البشرية من خلال الدورات التدريبية المتنوعة وبنسبة عالية جداً، فيما انخفضت تلك النسبة في نظرية العينة إلى أن الشركة تتظر للمورد البشري بأنه المورد الاول الذي يجب الاستثمار فيه وتطويره لمجابهة التحديات المستقبلية وذلك بنسبة %٧٧.

٥- أن الشركة تعمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم للعاملين بدرجة كبيرة جداً وبنسبة %٨٥، وأن إدارة الشركة تعمل على نشر القيم والمعتقدات التي تتوافق مع ثقافتها التنظيمية وبنسبة .%٨١,٢

٦- أن مستوى الميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) كان مرتفعاً، وأن أبعاد الميزة التنافسية حصلت على متوسطات متفاوتة، فقد جاء بعد المرونة في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد (الإبداع)، ثم في المرتبة الثالثة بُعد (الجودة)، وأخيراً في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد (التكلفة).

٧- أن الشركة تلتزم بمعايير الجودة في تقديم خدماتها بنسبة تتجاوز ٨٣٪، كما أن الشركة تسعى إلى استقصاء آراء العملاء حول الخدمة المقدمة من أجل التحسين والتطوير بدرجة مرتفعة وبنسبة تقدر بـ ٧٣٪.

٨- أظهرت النتائج قدرة الشركة اليمنية العمانية للاتصالات على الاستجابة لاحتياجات العميل، والتكيف مع المتغيرات البيئية المتغيرة وبما يحقق لها ميزة تنافسية وبنسبة ٧٥٪.

٩- بينت النتائج أن الشركة تهتم بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى وبنسبة ٨٥,٦٪، وأن الشركة تعتبر خفض التكاليف من أولوياتها وذلك بنسبة ٧٠٪ وفق رأي العينة.

١٠- أن الشركة تحرص على تقديم كل جديد عند تقديم خدماتها في السوق وبنسبة ٨٤٪ تقريباً، وأن الشركة تتبنى الافكار غير التقليدية المقدمة من العاملين لمواجهة مشاكل العملاء وبنسبة تزيد على ٧٣٪ وفق تقديرات العينة.

١١- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لدى الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء.

١٢- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للـ(التوجه الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية) في الميزة التنافسية لدى الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء.

- ١٣

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، التخصص، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة). بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في (الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء) تعزى للمتغير (المؤهل العلمي).

المبحث الثاني

٢-٥ التوصيات والمقترحات

- في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم العديد من التوصيات والمقترحات يمكن عرضها كالتالي:
- تطوير آليات أكثر فعالية لتحويل الرؤية الاستراتيجية إلى خطط عمل ملموسة، مع تعزيز مشاركة الموظفين في صياغة الاستراتيجيات (خاصة ذوي المؤهلات العلمية العليا).
 - تنظيم ورش عمل دورية لمواهمة أهداف الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
 - زيادة التركيز على اعتبار الموظفين "أولوية استثمارية" عبر برامج تطويرية طويلة المدى، وربط الترقى بالتطوير المهني.
 - تعزيز برامج التدريب التخصصي التي تركز على الابتكار وإدارة التغيير، خاصةً في ظل التحديات المستقبلية.
 - تبني تقنيات حديثة لخفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمات، مثل التحول الرقمي أو تحسين سلاسل الإمداد.
 - تعزيز معايير الجودة عبر الحصول على شهادات اعتماد دولية، ومراقبة آراء العملاء بشكل منتظم.
 - إنشاء حاضنات داخلية للأفكار الإبداعية، ومكافأة الموظفين الذين يقدمون حلولاً غير تقليدية.
 - تطوير آليات استباقية للتعامل مع التغيرات البيئية، مثل تحليل السيناريوهات المستقبلية.
 - تعميق القيم التنظيمية عبر حملات توعية تفاعلية، وربطها بمارسات يومية ملموسة (مثل تقييم الأداء القائم على القيم).
 - تحسين المناخ التنظيمي عبر توفير بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

- استكشاف عوامل أخرى غير مدرجة في الدراسة (مثل التكنولوجيا، أو الشراكات الخارجية) قد تفسر عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.
- إجراء دراسة نوعية لفهم أسباب اختلاف إدراك العاملين ذوي المؤهلات العلمية المختلفة للقيادة الاستراتيجية، وكيفية توظيف هذه الفروق لصالح الشركة.
- دراسة تأثير البيئة الخارجية (الظروف السياسية والاقتصادية في اليمن) على فاعلية القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- إجراء دراسة مقارنة مع شركات اتصالات في دول أخرى لاستخلاص أفضل الممارسات في مجال القيادة الاستراتيجية.
- تقييم التغييرات في الميزة التنافسية على مدى فترات زمنية طويلة لقياس الأثر التراكمي لل استراتيجيات.
- تبني منهجية التحسين المستمر في جميع الأبعاد، خاصةً في مجالات التكلفة والجودة.
- تعزيز الشفافية الداخلية عبر نشر نتائج الدراسات الدورية عن أداء الشركة أمام الموظفين، وإشراكهم في صنع القرار.
- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات العملاء والموظفين لتوقع التحديات ووضع استراتيجيات استباقية.
- تدريب القيادات العليا على مهارات القيادة التحويلية (Transformational Leadership) لتعزيز الربط بين الاستراتيجية والتنفيذ.
- إنشاء "وحدة استشراف مستقبلي" مسؤولة عن مراقبة الاتجاهات العالمية في قطاع الاتصالات وتكييف الاستراتيجيات وفقاً لها.

قائمة المراجع

١. الأصبهي، منال وآخرون (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات التسويق المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاف بنك" الجامعة الاماراتية الدولية، أمانة العاصمة صنعاء.
 ٢. أرسلان، بن عبد الله بن ذهيبة ، مدحية، قطاف (٢٠٢١). أثر القيادة الاستراتيجية على ادارة الازمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع صناعة الادوية، رسالة ماجستير، جامعه اماني، الجزائر.
 ٣. بو عزيز، خوله (٢٠٢٣). دور اليقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج، جامعه اماني، الجزائر.
 ٤. جهيد، بو طالب (٢٠٢٢). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسه الخرف الصحي بالميليه ولاية جيجل، مجلة الاقتصاد واداره الاعمال، جامعه محمد الصديق بن يحيى.
- ١٦٨_١٤٤
٥. الحداء، فؤاد احمد، زيد، جمال درهم (٢٠٢٤). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الجامعات الاهلية اليمنية، مجلة جامعه صنعاء للعلوم الإنسانية، جامعه صنعاء.
 ٦. الحاج، خالد وآخرون (٢٠٢١). رأس المال الفكري وأثره على الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية دراسة تطبيقية على شركة طلال ابو غزالة، الجامعة الاماراتية الدولية، اليمن.
 ٧. الحاج، خالد وآخرون (٢٠٢٠). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المحلية في السوق الدولي، بالتطبيق على مجموعة شركات هائل سعيد انعم، صنعاء، اليمن.
 ٨. حسن، احمد إبراهيم (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الدوائية الأردنية، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعه الشرق الأوسط،الأردن.

٩. حسن، محسن عثمان، حسن، سفين على (٢٠٢٣). دور رأس المال الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، العراق.
١٠. خويادات، محمد، خامرة، بو عمامة (٢٠٢١). أثر القيادة الاستراتيجية على التسويق الريادي دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، جامعه قاصدي مرباح. ١٠-١١.
١١. درابلة، سليمة، عربة، حسناء (٢٠٢٠). دور ادارة معرفة الزيون في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية للمركب الصناعي والتجاري، مطاحن مرمرة قالمة، جامعة ٨ ماي، الجزائر.
١٢. الدقاد، فهمي واخرون (٢٠٢١). دور خدمات الصيرفة الالكترونية لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على بنك الكريمي، صنعاء، اليمن.
١٣. الرقاد، سناء كاسب (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية دراسة حالة مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدى المديرين، رسالة الماجستير العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط، الاردن.
١٤. السماوي، ذكري احمد (٢٠٢٢). أثر القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي، إدارة الاعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
١٥. سمر الدين، رشا رشاد (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث — مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعه الملك عبد العزيز، السعودية. ٤-٧.
١٦. السنباي، جبر عبد القوي واخرون (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في الجامعة الإماراتية، صنعاء، اليمن.
١٧. الصالحي، لينده، بوشлагم، ذكري (٢٠٢٣). دور الاتصال التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة للمؤسسة الاقتصادية مؤسسة عمر بن عمر نموذجا، رسالة ماجستير، شعبية علوم الاعلام والاتصال، الجزائر.

١٨. صويص، محمد إبراهيم، القبج، إيهاب سمير (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، جامعه فلسطين التقنية. ٤١-٤.

١٩. طحاوي، هاجر، ناجمي، سميه (٢٠٢٣). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصحية دراسة حالة عينة من عمال منابر التحاليل الطبية بولاية أدرار، رسالة ماجستير شهادة ماستر أكاديمي تخصص ادارة أعمال، جامعه احمد درايعية، الجزائر.

٢٠. الطوسي، محمد احمد، زهري، محمد عبد الفتاح (٢٠٢٣). دور الامن السيبراني في تحقيق الميزة التنافسية لفنادق الخمس نجوم بمنطقه المثلث الذهبي في الاردن.

٢١. العامري، علي عبد الحسن (٢٠١٠). دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، مجلس كلية الإدراة والاقتصاد، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.

٢٢. عايض، عبد اللطيف مصلح، الشمسي، عبد المغيث يحيى (٢٠٢٤). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال أدوار الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

٢٣. عباده، محمد (٢٠٢٤). تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية دراسة صنف منتجات التلفاز، رسالة الماجستير تسويق، جامعه قاصدي مرباح.

٢٤. عبد الدائم، علي عبد السلام (٢٠٢٢). تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال بتوضيط ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية دراسة تحليليه في المصارف العراقية بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية. ٤٨-١٣٧.

٢٥. عبد، ضرغام حسن (٢٠١٦). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الاعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق. ١٣-٣٩.

٢٦. العبسي، عدنان محمد، علي، محمد عبدالرشيد (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الاسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية، مجلة جامعة صناعة للعلوم الإنسانية، ٣٨٩.
٢٧. عرفة، نسرين محمد (٢٠٢٣). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا.
٢٨. علي، ايمن حسن (٢٠١٧). ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات بالتطبيق على شركات انتاج الكهرباء المصرية.
٢٩. فاتح، بسمة (٢٠١٧). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس -وحدة اريس، رسالة الماجستير في علوم التسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر.
٣٠. فاضل، تماره صفاء، الملا، حميد علي (٢٠٢٣). تأثير القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركه الخطوط الجوية العراقية، رسالة ماجستير ، مجله الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية.
٣١. القرشي، عبد الله علي واخرون (٢٠٢٢). دور استراتيجيات التسويق الدولي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في الشركة اليمنية المصرية للأدوية، الجامعة الاماراتية الدولية، أمانة العاصمة صنعاء.
٣٢. القيسي، علي (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات، دراسة نظرية، الجامعة العراقية.
٣٣. محى الدين، علي محسن، العامری، عبده احمد (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، مجلة جامعة صناعة للعلوم الإنسانية، جامعه العلوم والتكنولوجيا، اليمن. ٤٨٢ - ٥٠٩
٣٤. مساعد، منير احمد (٢٠٢٣). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا في عدن، مجلة الدراسات الاجتماعية.

٣٥. المشهداني، علي بدر (٢٠١٩). ، دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية، دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقي، مجلس كلية الادارة والاقتصاد، نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الاعمال، جامعه الموصل.
٣٦. المشيخي، فیصل بن سعید، کمربی، نورعزہ بنت، عصملی، ادی لوپیس (٢٠٢٣). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة دراسة ميدانية في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، جامعه ملايا.
٣٧. المغیریة، فاطمة بنت سالم (٢٠٢٣)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث المجلد الثالث، جامعة الشرقية.
٣٨. ملکی، جمال (٢٠٢٢). إعادة هندسة الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، رسالة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعه الجزائر.
٣٩. نعيمة، جوان، مرسلی، عائشة ریم (٢٠٢١). الابتكار في التكنولوجيا المالية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية ببنك الفلاحه والتنمية الريفية، رسالة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العقید احمد درایة.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١) أداة الدراسة



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي
جامعة الإمارات الدولية
كلية العلوم الادارية والمالية

الموضوع استمرارة استبانة بحث بكالوريوس

الأخوة والأخوات /
الاكارم

تحية طيبة وبعد:

يطيب لنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبانة وهي اداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للبحث من اجل استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الادارية بعنوان **أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات في امانة العاصمة صنعاء** - ونحن نشكركم سلفاً ونرجو التكرم بتبعة فقرات الاستبانة بعناية لما لذلك من أثر بالغ في تعزيز واثراء نتائج البحث، علما بان جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع خالص تحياتنا ،،،

الباحثون

- **القسم الأول: البيانات الديمografية**
- يرجى وضع علامة (صح) تحت الفقرة الاتي تتناسب مع حالتك.

١) النوع	
انثى	ذكر

٢) العمر				
اكثر من ٥٥ سنة	٤٦ الى ٥٥ سنة	٣٦ الى ٤٥ سنة	٣٥ الى ٢٥ سنة	اقل من ٢٥ سنة

٣) المؤهل العلمي				
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فاعل	اخرى

٤) التخصص				
علوم ادارية	علوم انسانية	علوم تطبيقية	اخرى	

٥) المسمى الوظيفي				
رئيس مجلس الادارة	المدير العام التنفيذي	نائب المدير العام	مدير ادارة	نائب مدير ادارة

٦) سنوات الخدمة				
اقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠ سنوات	١٠ - ١٥ سنوات	١٦ - ٢٠ سنوات	٢٠ سنة فأكثر

• **القسم الثاني: محاور الاستبانة:**

المحور الأول: المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية:

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها "قدرة القادة الاستراتيجيين في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) على رسم رؤية استراتيجية واضحة، وبناء قدرات ومهارات العاملين وتطويرها والتأثير فيهم، وتوحيد جهودهم، لمواجهة التغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية".

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	M
بعد التوجيه الاستراتيجي:						
ويعرف إجرائياً بأنه: تحديد الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.						
1 يشترك الموظفين في الشركة في اعداد الرؤية الاستراتيجية						1
2 تهتم الشركة بأفكار القادة في وضع الاهداف الاستراتيجية						2
3 تقوم الشركة بنشر الرسالة بين العاملين لتحقيقهم على تحقيق الهدف الاستراتيجية						3
بعد تطوير راس المال البشري:						
و يعرف إجرائياً بأنه: تنمية المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) بما يمكنهم من تطوير أداء الشركة وتحقيق أهدافها.						
4 تعمل الشركة على تطوير مهارات مواردها البشرية من خلال الدورات التدريبية المتنوعة						4
5 تؤمن الشركة بأهمية المكافآت في تطوير مهارات ومهارات الموارد البشرية العاملة لديها						5
6 تنظر الشركة للمورد البشري بأنه المورد الاول الذي يجب الاستثمار فيه وتطويره لمجابهة التحديات المستقبلية						6
بعد تعزيز الثقافة التنظيمية:						
و تعرف إجرائياً بأنها: النشاطات التي تستهدف تدعيم القيم والسلوكيات التي يشترك فيها جميع أعضاء الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) وتؤثر إيجاباً في طريقة عملهم.						
7 تعمل ادارة الشركة على نشر القيم والمعتقدات التي تتوافق مع ثقافتها التنظيمية						7

					تعمل الشركة على توفير مناخ تنظيمي ملائم للعاملين	8
					تدعم ثقافة الشركة التغيير المطلوب لتحسين الأداء	9

المotor الثاني: المتغير التابع: الميزة التنافسية:

- وتعرف الميزة التنافسية بأنها: بأنه مجموعة خصائص تفرد بها الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) عن غيرها من شركات الاتصالات المنافسة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتتمثل في التكلفة والجودة والمرنة والإبداع.

م	الفقرات	بعد الجودة:	وتعمل الشركة على تقديم الخدمات وتحسينها بشكل مستمر في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) بما يلبي حاجات العميل وتفوق توقعاته وبسعر مناسب دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع	1	تسعي الشركة إلى استقصاء آراء العملاء حول الخدمة المقدمة من أجل التحسين والتطوير
2		بعد المرنة:	وتتعمل الشركة على تقديم خدمات إلكترونية جديدة تلبي احتياجات العملاء	2	تلزم الشركة بمعايير الجودة في تقديم خدماتها
3		بعد التكلفة:	وتعمل الشركة على تقديم خدمات إلكترونية جديدة تلبي احتياجات العملاء	3	يثق العملاء في الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الشركة
4		بعد الجودة:	وتعمل الشركة على تقديم خدمات إلكترونية جديدة تلبي احتياجات العملاء	4	تسعي الشركة إلى استقصاء آراء العملاء حول الخدمة المقدمة من أجل التحسين والتطوير
5		بعد المرنة:	وتعمل الشركة على تقديم خدمات إلكترونية جديدة تلبي احتياجات العملاء	5	تلتزم الشركة بمعايير الجودة في تقديم خدماتها
6		بعد التكلفة:	وتعمل الشركة على تقديم خدمات إلكترونية جديدة تلبي احتياجات العملاء	6	يثق العملاء في الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الشركة
7		بعد الجودة:	وتعمل الشركة على تقديم خدمات إلكترونية جديدة تلبي احتياجات العملاء	7	تسعي الشركة إلى استقصاء آراء العملاء حول الخدمة المقدمة من أجل التحسين والتطوير
8		بعد المرنة:	وتعمل الشركة على تقديم خدمات إلكترونية جديدة تلبي احتياجات العملاء	8	تلزم الشركة بمعايير الجودة في تقديم خدماتها

					تهتم الشركة بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية مقارنة بالشركات الأخرى	9
بعد الابداع:						
					ويعرف إجرائياً بأنه: كل فكرة جديدة في العمليات والأنشطة والخدمات المقدمة في الشركة اليمنية العمانية للاتصالات (you) التي تؤدي إلى تغير إيجابي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية .	
					تنبني الشركة الافكار غير التقليدية المقدمة من العاملين لمواجهة مشاكل العملاء	10
					تحرص الشركة على تقديم كل جديد عند تقديم خدماتها في السوق	11
					تهتم الشركة بأفكار العملاء وتأخذ بآرائهم ومقتراحاتهم	12

ملحق رقم (٢) قائمة المحكمين

م	الاسم	الصفة	مكان العمل
١.	د. محمد عبد الله الكهالي	أستاذ ادارة الاعمال المساعد	الجامعة الاماراتية الدولية
٢.	د. منال عبد الكريم الاصبهي	أستاذ ادارة الاعمال المساعد	الجامعة الاماراتية الدولية
٣.	د. محمد الرجبى	أستاذ ادارة الاعمال المساعد	الجامعة الاماراتية الدولية
٤.	د. جبر السنباوي	أستاذ ادارة الاعمال المساعد	الجامعة الاماراتية الدولية
٥.	د. فهمي الدقاقي	أستاذ ادارة الاعمال المساعد	الجامعة الاماراتية الدولية

Abstract

impact of strategic leadership in achieving competitive advantage in the Yemeni-Omani Telecommunications Company (you) in Sana'a

The study aimed to identify the impact of strategic leadership with its dimensions (strategic orientation, human capital development, organizational culture) in achieving competitive advantage in the Yemeni-Omani Telecommunications Company (you) in Sana'a. To achieve its objectives, the study adopted the descriptive analytical method as the most commonly used method in humanities and social sciences studies, and primary data was collected using the questionnaire tool from a sample of 32 workers in the company.

The results showed that there is no statistically significant impact of strategic leadership in enhancing competitive advantage in general as well as at the level of dimensions. The results also showed that there are no statistically significant differences between the responses of the sample members on the impact of strategic leadership on competitive advantage among workers in (Yemeni-Omani United Telecommunications Company) due to each of the variables (gender, age, job level, specialization, years of service), while there were statistically significant differences according to the variable of educational qualification.



impact of strategic leadership in achieving competitive advantage in the Yemeni-Omani Telecommunications Company (you) in

**A research paper submitted in fulfillment of the requirements for a
Bachelor's degree in International Business Administration at the College of
Administrative and Financial Sciences at the Emirates International Univ**

Students

Mohammed Ahmed

Ahmed Amin Shaya

Mutahhar

Mohammed Almamari

Abdullatif Al-hobaishi

Mohammed Abdulwahab Saree

Akram Alhaimi

Abdulla Alqofaf

Mohammed Alashwal

Supervised By

Professor Dr. Abdulla Ali Al-qurashi