أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة يمن موبايل للهاتف النقال باليمن

The Impact of Strategic Planning on Developing Competitive Advantage: A Field Study on Yemen Mobile Company for Mobile Phones in Yemen

د. أحمد محمد ناصر: أستاذ الإدارة العامة المساعد، مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

د. عبدالكريم محمد علي داعر: أستاذ الإدارة العامة المساعد، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، جامعة صنعاء، اليمن

Dr. Ahmed Mohammed Nasser: Assistant Professor, Public Administration, Assistant Professor of Public Administration, Center of Public Administration, Sana'a University.

Email: a.naser1011@yahoo.com

Dr. AbdulKarem Mohammed Ail Da'er: Assistant Professor of Public Administration, Center of Political and Strategic Studies, Sana'a University, Yemen.

Email: ABDULKAREMDAEAR@su.edu.ye

DOI https://doi.org/10.56989/benkj.v6i8.2036

تاريخ الاستلام: 2026-06-01 تاريخ القبول: 2026-07-12 تاريخ النشر 2026-08-01

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل للهاتف النقال باليمن. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وتم جمع المعلومات عبر استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (140) مشاركاً. وخلصت الدراسة إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي بشركة يمن موبايل للهاتف النقال جاء بدرجة عالية، وأن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة. كما أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل للهاتف النقال، وأن بُعد تنفيذ الاستراتيجية كان الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية. وتمثلت أبرز التوصيات في ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشر التوجهات الاستراتيجية، وإشراك العاملين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، مع تبني استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية في قطاع الاتصالات، وزيادة الاهتمام بالجودة التي تمثل البعد الأكثر تحقيقاً للميزة التنافسية، وزيادة الاهتمام بالإبداع والاستثمار فيه، إضافة إلى ضرورة امتلاك الشركة موارد استراتيجية نادرة تسهم في تعزيز الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، تنفيذ الاستراتيجية، قطاع الاتصالات، شركة يمن موبايل، الأداء التنظيمي، المرونة الاستراتيجية، الموارد النادرة، الجودة.

Abstract:

The study aimed to investigate the impact of strategic planning on developing competitive advantage at Yemen Mobile Company for Mobile Phones in Yemen. To achieve the study objectives, the researchers adopted the descriptive approach in both its survey and correlational types. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample consisting of (140) participants. The study concluded that the reality of strategic planning at Yemen Mobile Company for Mobile Phones was at a high level, while the level of competitive advantage was at a medium level. The study results also confirmed a statistically significant effect of strategic planning in all its dimensions on developing competitive advantage at Yemen Mobile Company for Mobile Phones, with the strategy implementation dimension being the most influential on competitive advantage. The most prominent recommendations included the necessity of enhancing the culture of strategic planning, disseminating strategic orientations, and involving employees in preparing and implementing strategic plans, along with adopting flexible strategies capable of adapting to environmental changes in the telecommunications sector, increasing attention to quality which represents the dimension most achieving competitive advantage, increasing attention to and investment in creativity, in addition to the necessity of the company possessing rare strategic resources that contribute to enhancing competitive advantage.

Keywords: Strategic Planning, Competitive Advantage, Strategy Implementation, Telecommunications Sector, Yemen Mobile Company, Organizational Performance, Strategic Flexibility, Rare Resources, Quality.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في المؤسسات كافة، سمتها التميز والتحسن المستمر، كما تواجه المؤسسات تحديات تفرض عليها استشراف المستقبل بأساليب علمية، من أجل تنمية الميزة التنافسية والدافع في ذلك هو ضمان رضا المستفيدين، ولن تستطيع المؤسسات تحقيق الميزة التنافسية ما لم تكن لديها توجهات استراتيجية طموحه وخطط شاملة تضمن تميز الأداء والخدمات من أجل بقاء المؤسسة في الصدارة وتحقق أهدافها.

إن دراسة التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة في حياة الأفراد والمنظمات والشركات، وتعد أنظمة الاتصالات أمراً مهمًا للحفاظ على التنمية، ومن الصعب على الشركات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة في وسط بيئة تتسم بالتغيير والتعقيد السريع، لذا لابد أن توجه الشركات اهتماماتها نحو بناء وتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية الميزة التنافسية، التي تعبر عن قدرة الشركة على استغلال مواردها التكنولوجية والمادية والبشرية استغلالا الأمثل.

إن الهدف الرئيسي لأي شركة هي البقاء والاستمرار عن طريق إدارة تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي، وتمارسه بوعي وبصيرة؛ لينتج عنه بعد ذلك تحقيق أهدافها والتميز على المنافسين، ونحن –في اليمن– تعمل شركات الاتصالات على تشغيل الكثير من الأيادي العاملة وتخلق الكثير من فرص المنافسة، إلى جانب دعم التنمية الاقتصاد الوطني.

ولتحسين الميزة التنافسية لشركة يمن موبايل يتوجب عليها زيادة التطور الإداري و التكنولوجي، إضافة إلى تقديم العروض المميزة للمستخدمين، مثل: (التكلفة المنخفضة لاستخدام الاتصالات والإنترنت، وتوسيع نطاق الخدمة للمشتركين، والتخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة الاستراتيجية)، وهو جهد منظم لصنع قرارات واتخاذ إجراءات جوهرة من شأنها أن تشكل وتوجه كيان الشركة لمدة زمنية طويلة عن طريق تطوير صياغة توجه الشركة، وترجمة هذا التوجه إلى أهداف واستراتيجيات وأنشطة محددة تسعى عن طريقها الشركة لتحقيق ميزتها التنافسية؛ لذا فإن هذا البحث يهدف إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية.

أولاً/ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

رغم التطورات المتسارعة في تقنيات الهاتف النقال والمنافسة الشديدة في سوق الاتصالات إلا أن شركة يمن موبايل للهاتف النقال ماتزال تفتقر إلى رؤية بعدية المدى تضمن تنمية ميزتها التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعمل وفق أساليب إدارية وتقنية تقليدية؛ إذ إن شركة يمن موبايل للهاتف النقال هي الشركة الوحيدة باليمن التي مازالت تعمل بنظام (CDMA) الذي انتهى العمل به

عالميا منذ أكثر من (6) أعوام، والانتقال إلى تقنيات حديثة، في الوقت الذي بقية الشركات المنافسة مثل (YOU، سبا فون، واي) تعمل بنظام الـ (GSM)، وهو نظام عالمي.

كما أوضحت دراسة (المودع والقرشي، 2025) أن السوق المحلي يواجه ظروفاً استثنائية أدت إلى تراجع القوة التنافسية للشركات الوطنية ومنها شركات الاتصالات؛ حيث أكدت أن غياب الخطط الاستراتيجية الواضحة وسوء استغلال الموارد المتاحة أدى إلى فجوة كبيرة في الوصول للمستويات المستهدفة من الميزة التنافسية، مما جعل العديد من الشركات في حالة دفاع عن بقائها بدلاً من السعي إلى تنمية ميزتها التنافسية وتحقيق الريادة.

وفي المقابل أظهرت العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تنمية الميزة لتنافسية، حيث توصلت دراسة (سعيد وزيد، 2025) إلى وجود أثرًا ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك أثبتت دراسة (العبسي وعلي، 2024) إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، كونه يهدف إلى تطوير المؤسسات من خلال تبني توجهات استراتيجية وفق تحليل علمي قائم على أسس منهجية وتنفيذ فعال وكفاء يضمن تميز المؤسسة واستمرارها في المنافسة من خلال المتابعة والتقييم المستمرة للخطط، وهو ما من شأنه أن يسهم في تنمية الميزة التنافسية، لذا فقد حرص الباحثان على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل لتطوير العمل المؤسسي في قطاع الاتصالات اليمني.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة يمن موبايل؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل؟
3. ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجهات الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل؟

ثانياً/ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من عدة زوايا؛ فهي تعد الدراسة الأولى التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل (على حد علم الباحثان)، ومن ثم فقد تسهم في توجيه أنظار الباحثين والمهتمين إلى هذا الموضوع الحيوي، كما أنها تسهم في تعريف قيادة الشركة على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل.

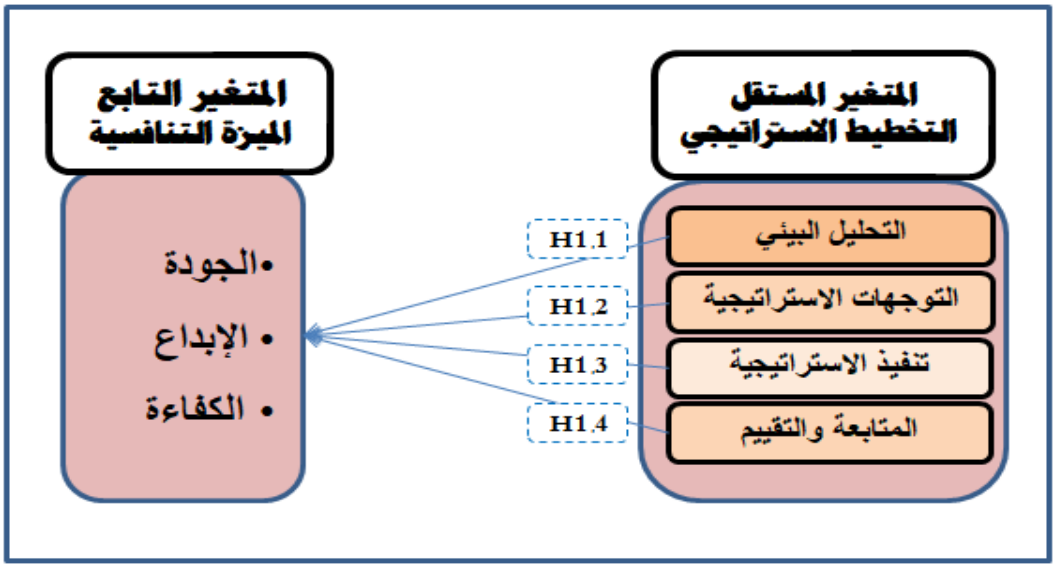
ثالثاً/ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل في:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بشركة يمن موبايل.
- معرفة مستوى تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل.
- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجهات الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل.

رابعاً/ النموذج المعرفي للدراسة:

قام الباحثان بتطوير النموذج المعرفي للدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة، حيث تم الاعتماد على دراسة (المسيبي، 2026) و (سعيد وزيد، 2025) (الرحومي، 2024) و (البحري، 2024) و(ناصر، 2019)، في إعداد أبعاد النموذج المعرفي والشكل التالي يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً/ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بإبعاده (التحليل البيئي، التوجهات الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجيات، المتابعة والتقييم) في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل. وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن

موبايل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل،
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل.

سادساً/ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ويمكن تسليط الضوء على بعضها وذلك على النحو الآتي:

- هدفت دراسة (المسيبي، 2026) إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في تحسين مستوى الأداء المؤسسي كدراسة نوعية في شركة النفط اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات معمقة مع عينة قصدية من المديرين بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير الداخلية ذات الصلة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الاستباقي للأزمات يُسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء المؤسسي.
- بينما هدفت دراسة (سعيد وزيد، 2025) إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وأظهرت النتائج أن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- وكذلك هدفت دراسة (المودع والقرشي، 2025): إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات في الميزة التنافسية، واتبع الباحثان المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانات من عينة طبقية عشوائية بلغت (400) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات ككل على الميزة التنافسية، كما كشفت النتائج أن البعد البشري كان له التأثير الأعلى على الميزة التنافسية.
- وهدفت دراسة (الرحومي، 2024) إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من خلال الالتزام بإجراءات مكافحة غسل الأموال في البنوك العاملة باليمن وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت أداة البحث بالاستبيان، وخلصت الدراسة إلى إن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك بشكل عام جاء بدرجة (عالية إلى حد ما)، وأنه يوجد أثر

للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك من خلال الالتزام بإجراءات مكافحة غسيل الأموال.

- بينما هدفت دراسة (العبسي وعلي، 2024) إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي كان عالٍ وكذلك الميزة التنافسية، ووجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- وكذلك هدفت دراسة (Pamleila ,2021) إلى معرفة اثر تمكين الموظفين على الميزة التنافسية في المستشفيات بنيروبي، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين يؤثر في الميزة التنافسية.
- بينما هدفت دراسة (Akani et al., 2022) إلى بيان تأثير التوجه الريادي على الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية الخاصة في ولاية ريفرز في نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة.
- وكذلك هدفت دراسة (Qubbaja, A., & Jaradat, 2020) إلى التعرف على أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينة قصدية من المدراء العاملين وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الشركات ومدراء الدوائر في الشركات الصناعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للابتكار في الميزة التنافسية، مما يعكس فعالية الممارسات الابتكارية وقدرتها على إحداث تحسينات ملموسة في الأداء الصناعي.
- وأيضاً هدفت دراسة (Nafula, 2017) إلى التعرف على أثر الإبداع المنظمي في الميزة التنافسية، بشركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في مدينة نيروبي بكينيا، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب أخذ العينات العشوائية العنقودية، وتم جمع بيانات المسح الميداني بواسطة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد الإبداع المنظمي كان لها تأثير إيجابي في الميزة التنافسية.

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تغطية الجانب النظري للدراسة، وتوجيه الباحثَان إلى بعض المصادر والمراجع ذات العلاقة من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات، والاطلاع على المنهجية المستخدمة في الدراسات السابقة وأدوات جمع البيانات، وتتميَّز هذه الدراسة بأنها أول دراسة حول هذا الموضوع في شركة يمن موبايل (على حد علم الباحثَان).

الإطار النظري للدراسة:

تم في الإطار النظري تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وذلك على النحو التالي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي من أهم سمات العصر الحاضر، الذي يتميَّز بالمنافسة الشديدة والمتغيِّرات المتسارعة، التي توجب الاستمرار في عملية التحسين والتطوير واستخدام استراتيجية فعَّالة وشاملة تجاه الخدمات التي تقدِّمها أي مؤسسة تحرص على البقاء والاستمرار في ظل العولمة وتكنولوجيا المعلومات.

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أبرز المفاهيم الإدارية في الفكر الإداري بشكل عام، وذلك لان التخطيط الاستراتيجي يعتبر أهم وظيفة من وظائف الإدارة وسر نجاح المؤسسات المتميزة وقد عرف الباحثين والكتاب التخطيط الاستراتيجي عدة تعارف نذكر منها التالي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية يوضع فيها التصور المستقبلي الأمثل للمؤسسة عن طريق دراسة ماضيها، ووضعها الحالي، والعوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر فيها في المستقبل، داخلياً وخارجياً، وفي ضوء ذلك يتم وضع الأهداف والخطط، التي تراعي مواطن القوة والضعف، وتجنب المخاطر، واقتناص الفرص، حتى تنتقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي الأمثل المرغوب فيه (عزاوي، 2013، 24).

بينما يعرف Michael التخطيط الاستراتيجي بأنه: طريقة لتحديد الأهداف طويلة الأجل وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق تلك الأهداف من خلال تقييم البيئة الداخلية للمؤسسات وتحديد مهامها وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات (Michael ,2016,2)، وكذلك يُعرف بأنه: عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئي لها، ووضع خطط لردم الفجوة بين الوضع القائم والمرغوب فيه. (الشميلي، 2017, 25)، وأيضاً يُعرف بأنه: عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. (جاد الرب، 2016، 89)، وكذلك يُعرف بأنه رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه المؤسسة، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة بأقل جهد، ويشمل التفكير المنطقي لوضع خطط بديلة متعددة لمواجهة التغيرات الطارئة (أحمد، 2020، 54).

ومن خلال ما سبق يعرف الباحثان التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية مؤسسية تهدف إلى استشراف المستقبل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسية، وصياغة الخطط والبرامج اللازمة لتحقيقها وتخصيص الموارد ومتابعة الأداء، بما يمكن المنظمة التكيف مع المتغيرات، وتعزيز كفاءتها وقدرتها التنافسية.

2- خصائص التخطيط الإستراتيجي

أورد جان وآخرون (Jane, 2022) بعض خصائص التخطيط الإستراتيجي منها:

- يعتمد على المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتحديد مسار العمل في المستقبل.
- يوفر فرص متنوعة للمشاركين لفهم أكثر وضوحا لما يريدون تحقيقه، وكيف ومتى يستطيعون فعل ذلك.
- عملية يتم فيها الانفتاح على تصورات مختلفة وتفاهمات أساسية لإيجاد حلول للمشكلات.
- يركز على المسائل ذات الأهمية الإستراتيجية التي تتطلب الفصل بين الإستراتيجية والقضايا الأخرى.
- يتبنى وجهات نظر واقعية للتوقعات والتنبؤات المستقبلية، وتأخذ في الاعتبار الحالات الطارئة.

3- أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

تعدد أبعاد التخطيط الاستراتيجي كان نتيجة لتناول الباحثين والكتاب للتخطيط الاستراتيجي من عدة اتجاهات، وأن تلك الاتجاهات لم تقد إلى التناقض فيما بينها، بل أوجدت النظرة الشمولية لعملية للتخطيط الاستراتيجي، لذا فإن الدراسة الحالية قد اعتمدت أبعاد التخطيط الاستراتيجي التالية: (التحليل البيئي، التوجهات الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد.

- **التحليل البيئي:** هو عبارة تشخيص أداء جميع الأنشطة داخل المنظمة وتحديد مجالات القوة والضعف، وتحليل كل ما تتعامل به المنظمة خارج إطار نشاطها، والذي يؤثر عليها بشكل مباشرة أو غير مباشرة وتحديد الفرص والتهديد. (الكرخي، 2020، 193)
- **التوجه الاستراتيجي:** هو عبارة عن رسم خارطة طريق لمستقبل المؤسسات من خلال التطوير السلس للإستراتيجية بهدف تحسين أدائها (Munyao, Solomon and others, 2020)، وكذلك يُعرف بأنه عملية رسم المكانة المستقبلية للمؤسسة من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها بما يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها، في ظل تغيرات البيئة المحيطة (سعيد وزيد، 2025، 36).

- **تنفيذ الاستراتيجية:** ويقصد بتنفيذ الاستراتيجية ترجمة الاستراتيجيات من الصياغة إلى الفعل، أو تحويل الاستراتيجية للمنظمة إلى فعل ثم إلى نتائج، كما يقصد بها العمليات التي توضع بواسطتها الاستراتيجيات موضع التنفيذ، عن طريق: (الهيكل التنظيمي، الأهداف السنوية، السياسات، البرامج، الموازنات، الإجراءات، القواعد) (العريقي، 2017: 283).
- **المتابعة والتقييم** ويقصد بالتقييم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقا كمؤشرات أداء، بينما تتضمن عملية المتابعة القيام بتقييم الأداء والتأكد من تنفيذ الأهداف المخططة، وعمل الإجراءات التصحيحية (الشميلي، 2017: 98).

ثانياً/ الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية أهم ما تسعى إليه جميع المؤسسات، لأنه يمثل أهم مقياس لنجاحها؛ كونها تركز على رضا المستفيدين والمحافظة عليهم وتميز المؤسسة عن غيرها.

1. تعريف الميزة التنافسية:

تعريف الميزة التنافسية بأنها الأشياء التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة أو هي تلك الميزة التي تسمح لأي منظمة بأن تتعامل مع القوى والمؤثرات البيئية السوقية أفضل من تعامل منافسيها، (جاد الرب، 2016: 42)، وعرفت أيضا أنها: ميزة يتم اكتسابها على المنافسين من خلال توفير قيمة أكبر للعملاء إما أن يكون ذلك من خلال انخفاض الأسعار أو من خلال توفير مزايا وخدمات إضافية (Kole, 2020,34)، وكذلك تُعرِّف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تجعل المنظمة في وضع أفضل أمام المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط (Sadq, et al., 2020: 395).

ومن خلال ما سبق يعرف الباحثان الميزة التنافسية بأنها: قدرة الشركة على استثمار مواردها وقدراتها الاستراتيجية والتكنولوجية، لتقديم خدمات اتصالات عالية الجودة تتفوق على المنافسين، تلبي احتياجات جميع العملاء، وتعزز رضاهم وولاءهم، وتدعم النمو وزيادة الحصة السوقية للشركة.

2. التطور التاريخي للميزة التنافسية

مر التطور التاريخي للميزة التنافسية بعدة مراحل، من أبرزها ما يلي: (باحاج، 2015، ص60).

- **مرحلة الميزة المطلقة:** هي التي ترتبط بتوفير عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين، منها: امتلاك تكنولوجيا فائقة، ومواد خام نادرة، وموقع استراتيجي خاص، وتوفير الطاقة، والعمالة المتخصصة الماهرة.
- **مرحلة الميزة النسبية:** هي التي تتوافر لدى الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.
- **مرحلة الميزة التنافسية:** ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية، والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيقه؛ لمواجهة تحدياتها لضمان البقاء والتفوق التنافسي، ولذلك فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد وبمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة، هذا من جهة، ومدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة بأفضل الطرق.

3. مصادر الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية ثلاثة مصادر تتمثل في الابتكار والوقت والمعرفة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- **الابتكار**: مع تزايد حجم وحدة المنافسة بين المؤسسات، وسرعة ظهور منتجات وخدمات جديدة بجودة وتقنيات هي الأخرى جديدة، لم يَعُد هدف المؤسسات فقط البقاء والاستمرار، بل أصبحت تسعى لتحقيق التميُّز وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال إستهداف أكبر شريحة من المستفيدين وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين، ويكون هذا من خلال التوجه نحو الابتكار بشقيه الجذري والتحسيني، إذ أصبح اليوم أهم نشاط من بين أنشطة المؤسسة وأداة التميُّز والتفوق التنافسي، فهو نشاط منظم ومنهجي يعمل على تحويل المعرفة للوصول إلى منتجات، وخدمات جديدة تحقق الربح والتفوق والنجاح للمؤسسة. (سعيد، 2017، ص28).
- **المعرفة:** يرتبط إكتساب الميزة التنافسية بالقدرة التنظيمية على إدارة المعرفة، فتدفق المعرفة هو الأساس لخلق أفكار جديدة، وتطبيقها، وتحقيق التميُّز. فعلى سبيل المثال، فإن الميزة التنافسية للشركات اليابانية تقوم على قدرتها على خلق المعرفة التنظيمية، لنشر تلك المعرفة في المؤسسة ودمجها في المنتجات والخدمات، وعليه تَمكَّنت الشركات اليابانية من الإبتكار بإستمرار وتحقيق المزايا التنافسية (Amidon, 2001, p. 2).
- **الوقت:** يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من المؤسسة السرعة في تلبية متطلبات واحتياجات المستفيدين، والتأقلم مع البيئة المتغيرة، فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية ومتميزة، وتبرز أهميته أيضًا في القدرة على تصميم خطط إستراتيجية، وتحقيق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما ينعكس على تحسين سمعة المؤسسة وينمي علامتها التجارية، ومكانتها في السوق. (سعيد، 2017، ص29).

4. أهداف الميزة التنافسية:

الهدف الأساسي للميزة التنافسية هو الحفاظ على عنصر التميز للمؤسسة، وبقائها في الصدارة لفترة زمنية طويلة نسبياً، وتمكنها من التفوق على المنافسين، من خلال إتباع منهجاً علمياً وإداريا متكاملاً يبدأ بتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ومن أهم الأهداف التي تسعى الميزة التنافسية لتحقيقها ما يلي (ناصر، 2019، ص95).

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المؤسسة أنشطتها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التقني المسموح به.
- التطوير والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على الإبداعات والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- تعظيم الأرباح حيث تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها بشكل مستمر.

5. أبعاد الميزة التنافسية:

لا شك أن دراسة الميزة التنافسية يتطلب التعرف على أبعادها، وقد تناول الكتاب والباحثون تفاصيل أبعاد الميزة التنافسية من وجهات نظر مختلفة، وتبعاً لذلك تنوعت وتعددت أبعاد الميزة التنافسية من دراسة إلى أخرى، وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة الإبعاد التالي: (الجودة، الإبداع، الكفاءة) وفيما يلي نوضح تلك الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

- **الجودة:** إن مصطلح الجودة يشير إلى أن إدارة المنظمة تلتزم بالتحسين المستمر، للمنتجات والخدمات، وإشباع حاجات العملاء، وجعل مبادئ الجودة جزء أساسي من أهدافها الإستراتيجية، عن طريق القيام بفعل الأشياء الصحيحة منذ البداية (جاد الرب، 2016، ص58). وكذلك تُعريف بأنها: مدى تطابق المنتج أو الخدمة مع المعايير والمواصفات المحددة، وقدرته على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء أو تجاوزها، مما يسهم في تحقيق رضاهم وتعزيز القيمة المقدمة لهم (سعيد وزيد، 2025، ص40).

ومن خلال ما سبق يمكن أن يُعَرِّفَ **الباحثان الجودة** بأنها: مجموعة من الأنشطة التي ينتج عنها تقديم خدمات ومنتجات متميزة تشبع حاجات ورغبات المستفيدين وتفوق توقعاتهم.

- **الإبداع:** هو عملية توليد أفكار جديدة ومفيدة وقابلة لتطبيقها عملياً، وهذا بدوره يحقق للمؤسسة فوائد عدة، مثل: تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة، والفعالية للتقليل من التكلفة وسرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في عملية الإنتاج لاستمرارية المنافسة على المدى البعيد (البحري، 2024، ص114).

- **الكفاءة:** تُعتبر الكفاءة معياراً مهماً في الحكم على تميز أداء أي مؤسسة، فهي تحتل أهمية خاصة بالنسبة لقطاع الاتصالات على اعتبار أنها مطالبة بتقديم خدمات ذات كفاءة عالية وتلبي رغبات جميع المستفيدين.

وتعرف الكفاءة بأنها: قدرة المؤسسة على إنجاز عملياتها الداخلية، بأقل التكاليف الممكنة، بالاستفادة من الخبرات البشرية المتميزة وباستخدام التكنولوجيا المتطورة في العمل التي تؤدي إلى زيادة التنسيق بين العاملين وتقليل زمن إنجاز العمليات. (ناصر، 2019: 11).

الإطار الميداني للدراسة:

اشتملت الدراسة الميدانية على وصفٍ شاملٍ للخطوات المنهجية التي تم إتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

- **أولاً/ منهجية الدراسة:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي في تناول موضوع الدراسة، وتم جمع المعلومات من مصدرين على النحو الآتي: المصادر الثانوية: تتمثل في الوثائق والدراسات والكتب والإحصاءات والتقارير السابقة، والمصادر الأولية: حيث تم تصميم استبيان خاص بجمع البيانات من عينة الدراسة.
- **ثانياً/ مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بشركة يمن موبايل المركز الرئيس البالغ عددهم (528) مشاركاً، وقد تم تحديد عينة الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، حيث بلغ عدد العينة (222) مشاركاً، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة البحث بالكامل، وتم استعادة (160) واستُبعدت (20) استبانة لعدم صلاحيتها بسبب عدم اكتمال جميع بينتها، لذا فأن الاستبانات الصالحة للتحليل (140) وبنسبة (87%).
- **ثالثاً/ صدق أداة الدراسة (الاستبانة):** للتحقق من صدق المحتوى، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) محكمين من أساتذة الجامعة، للإفادة من آرائهم حول الاستبانة، كما تم استخدام الصدق البنائي: من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وأوضحت النتائج أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة ببعدها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (0.794، 0.900) وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بُعد تنتمي إليه، مما يعني أن الاستبانة تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.
- **رابعاً/ ثبات أداة الدراسة:** وقد تحقق الباحثان من ثبات أداة البحث من خلال استخدام معامل (Cronbach's Alpha)، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات للأبعاد بين (0.84، 0.93)، وهي قيم مرتفعة تؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة والتحليل.

خامساً/ الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات هذه الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم استخدام برنامج (SPSS: VER. 26) وذلك على النحو التالي:

1. عرض وتحليل نتائج أسئلة الدراسة:

– الإجابة على السؤال الأول الذي نصه (ما واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة يمن موبايل؟)

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، والجدول (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لآراء عينة الدراسة.

جدول (1): استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	التحليل البيئي	3.65	0.53	%73	عالية
2	التوجهات الاستراتيجية	3.94	0.43	%79	عالية
3	تنفيذ الاستراتيجية	3.12	0.59	%62	متوسطة
4	المتابعة والتقييم	3.03	0.59	%61	متوسطة
المتوسط العام للتمكين الإداري		**3.44**	**0.44**	**%69**	**عالية**

يتضح من الجدول (1)، أنَّ المتوسط العام للتخطيط الاستراتيجي في شركة يمن موبايل بلغ (3.44)، وبانحراف معياري (0.44)، وبمستوى تطبيق (69%)، وهذا يعني أن واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة في شركة يمن موبايل بشكل عام كان بدرجة (عالية).

كما يتضح من خلال النتائج السابقة أنَّ المتوسط الحسابي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (3.94) و(3.03) حيث كانت درجة تقدير جميع الأبعاد بين (عالية ومتوسطة)، وهذا يُشير إلى أنَّ التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده يُمارس في شركة يمن موبايل بدرجة (عالية ومتوسطة)، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل مجال من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد التوجهات الاستراتيجية في المرتبة الأولى ثمَّ بُعد التحليل البيئي في المرتبة الثانية، ثمَّ بُعد تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، ثمَّ جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المتابعة والتقييم.

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية السابقة يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الأول بأن واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة يمن موبايل جاء بدرجة عالية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها: أن شركة يمن موبايل تمتلك توجهات استراتيجية واضحة (رؤية ورسالة وقيم) تم بنائها وفق تحليل بيئي شامل ويرعى التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وبالأخص الجانب التقني والتكنولوجي وتسعى الشركة إلى تحقيقها.

- **الإجابة على السؤال الثاني الذي نصه: (ما مستوى الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل؟)**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية، والجدول (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لآراء عينة الدراسة.

جدول (2): استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الميزة التنافسية

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	الجودة	3.12	0.92	%62	متوسطة
2	الإبداع	2.66	0.91	%53	متوسطة
3	الكفاءة	2.29	1.01	%46	ضعيفة
المتوسط العام للميزة التنافسية		**2.69**	**0.78**	**%54**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (2)، أنَّ المتوسط العام الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل بلغ (2.69)، وبانحراف معياري (0.78)، وبمستوى تطبيق (54%)، وهذا يعني أن مستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة في شركة يمن موبايل بشكل عام كان بدرجة (متوسط).

كما يتضح من خلال النتائج السابقة أنَّ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية تراوحت بين (3.12) و(2.29) حيث كانت درجة تقدير جميع الأبعاد بدرجة (متوسطة وضعيفة)، وهذا يُشير إلى أنَّ مستوى الميزة التنافسية بجميع أبعادها في شركة يمن موبايل جاءت بدرجة (متوسطة وضعيفة)، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل مجال من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد الجودة في المرتبة الأولى ثمَّ بُعد الإبداع في المرتبة الثانية، ثمَّ بُعد الكفاءة في المرتبة الثالثة والأخيرة.

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول (2) يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني بأن مستوى الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها: تدني مستوى الكفاءة في الخدمات وذلك لمحدودية استفادة الشركة

من جميع مواردها، ومحدودية توافق الخدمات المقدمة من الشركة مقارنة مع الشركات المنافسة في قطاع الاتصالات.

2. اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار فرضية الدراسة، وذلك للتحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسة:

نصها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بإبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، تنفيذ الاستراتيجيات، للمتابعة والتقييم) في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل. ولاختبار هذه الفرضية استُخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط، للتحقق من أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل على مستوى الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3): نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع: الميزة التنافسية						
	ملخص النموذج		نتائج اختبار التباين ANOVA		معدل الانحدار ونتائج اختبار T		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة (F)	Sig	قيمة β	قيمة (t)	Sig
التحليل البيئي	0.47	0.22	38.27	0.00	0.49	6.19	0.00
التوجهات الاستراتيجية	0.24	0.06	8.537	0.04	0.31	2.92	0.00
تنفيذ الإستراتيجية	0.60	0.36	78.69	0.00	0.06	8.87	0.00
المتابعة والتقييم	0.54	0.29	57.14	0.00	0.07	7.56	0.00

اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل.

تشير نتائج الجدول (3) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التحليل البيئي على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (38.27) وبمستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من (0.05) في حين بلغ معامل الارتباط R (0.47)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد التحليل البيئي والميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2=0.22) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في بُعد التحليل البيئي يُفسر نسبة (22%) من

التباين في الميزة التنافسية بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغ (0.49)، وأن قيمة (T) عنده هي (6.19)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل،

تشير نتائج الجدول (3) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التوجهات الاستراتيجية على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.537) وبمستوى دلالة (0.04)، وهو أقل من (0.05) في حين بلغ معامل الارتباط R (0.24)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد التوجهات الاستراتيجية والميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2=0.06) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في بُعد التوجهات الاستراتيجية يُفسر نسبة (6%) من التباين في الميزة التنافسية بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغ (0.31)، وأن قيمة (T) عنده هي (2.92)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الثالثة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل.

تشير نتائج الجدول (3) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد تنفيذ الاستراتيجية على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (78.69) وبمستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من (0.05) في حين بلغ معامل الارتباط R (0.60)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد تنفيذ الاستراتيجية والميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2=0.36)، مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في بُعد تنفيذ الاستراتيجية يُفسر نسبة (36%) من التباين في الميزة التنافسية بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغ (0.57)، وأن قيمة (T) عنده هي (8.87)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الرابعة والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المتابعة والتقييم في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل.

تشير نتائج الجدول (3) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد المتابعة والتقييم على الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.14) وبمستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من

(0.05) في حين بلغ معامل الارتباط R (0.54)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد المتابعة والتقييم والميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R^2=0.29)، مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في بُعد المتابعة والتقييم يُفسر نسبة (29%) من التباين في الميزة التنافسية بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغ (0.51) وأن قيمة (T) عنده هي (7.56)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية.

وبناء على قبول جميع الفرضيات الفرعية فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسة والتي نصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بإبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، تنفيذ الاستراتيجيات، للمتابعة والتقييم) في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل".

ولبيان المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً وتعطي أكبر قوة تفسيرية للمتغيرات في الميزة التنافسية، أُخضعت المتغيرات المستقلة لأبعاد محور التخطيط الاستراتيجي مجتمعة للانحدار الخطي المتدرج، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في تنمية الميزة التنافسية

النموذج	الاستراتيجية	ملخص النماذج		تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
		معامل R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	sig F مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	قيمة β	t	sig t مستوى الدلالة
1	تنفيذ الاستراتيجية	0.60	0.36	78.69	0.00	1	0.57	8.87	.00
2	تنفيذ الاستراتيجية	0.64	0.41	48.23	0.00	2	0.41	5.30	.00
	المتابعة والتقييم						0.26	3.42	.00

عند استعراض جدول (4) نجد أن النموذج الأول الناتج عن الانحدار المتدرج يشير إلى أن (بُعد تنفيذ الاستراتيجية) قد فسر نسبة (36%) من التباين الكلي الحاصل في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل، حيث بلغت قيمة (R^2=0.36)، وقيمة (F=78.69) وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد معنوية الانحدار، كما تظهر نتيجة معاملات الانحدار أن قيمة (β) قد بلغت (0.57) وقيمة (t=8.87)عند بمستوى دلالة (0.00).

كما يتضح أن بُعدي (تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) مجتمعة في النموذج الثاني قد فسر نسبة (41%) من التباين الكلي الحاصل في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل، حيث بلغت قيمة (R^2=0.41) وقيمة (F=48.23) وبمستوى دلالة (0.00) ما يؤكد معنوية

الانحدار، كما تظهر نتيجة معاملات الانحدار أن قيمة (β) لبُعد تنفيذ الاستراتيجية قد بلغت (0.41) وقيمة (t=5.30)عند بمستوى دلالة (0.00)، بينما بلغت قيمة (β) لبُعد المتابعة والتقييم (0.26) وقيمة (t=3.42)عند بمستوى دلالة (0.00).

ومن خلال ما سبق يتبين بأن بعد تنفيذ الاستراتيجية كان الأكثر تأثيراً في تنمية الميزة التنافسية، حيث فسر نسبة (36%)، وعند إضافة بعد المتابعة والتقييم زادة نسبة التفسير بنسبة (5%) لتصل إلى نسبة (41%) من التباين الكلي الحاصل في تنمية الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل.

الخاتمة:

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، أبرزها:

- أنَّ متغير التخطيط الاستراتيجي يُمارَس في شركة يمن موبايل بدرجة بدرجة عالية بحسب رأي عينة الدراسة، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد حسب الأولوية، حيث جاء بُعد التوجهات الاستراتيجية في المرتبة الأولى ثمَّ بُعد التحليل البيئي في المرتبة الثانية، ثمَّ بُعد تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، ثمَّ جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد المتابعة والتقييم.
- أنَّ مستوى الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل جاءت بدرجة (متوسطة)، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية لأبعادها عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد الجودة في المرتبة الأولى ثمَّ بُعد الإبداع في المرتبة الثانية، ثمَّ بُعد الكفاءة في المرتبة الثالثة والأخيرة.
- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية، وهذا يدل على أنه كلما تم الاهتمام بإعداد التوجهات الاستراتيجية بالاعتماد على التحليل البيئي وفق أدوات علمية ودراسة المنافسين وعكسها في برامج ومشاريع تنفيذية قابلة للتنفيذ، وعمل مؤشرات للتقييم ومتابعة التنفيذ لتلك الخطط، أثّر ذلك في تنمية الميزة التنافسية بشركة يمن موبايل
- كما أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التخطيط الاستراتيجي (التوجهات الاستراتيجية، التحليل البيئي، ثمَّ تنفيذ الاستراتيجية في المتابعة والتقييم) في الميزة التنافسية، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية كانت: بُعد تنفيذ الاستراتيجية، ثمَّ بُعد المتابعة والتقييم.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الشركة ونشر التوجهات الاستراتيجية بينهم، وإشراكهم في صياغة الخطة الاستراتيجية، لضمان المساهمة الفاعلة في التنفيذ لها.
- تطوير صياغة الخطة الاستراتيجية تبني إستراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية في قطاع الاتصالات وضمان تنفذها وفق مؤشرات قابل للقياس والمتابعة والتقييم الدوري.
- الاستمرار في تحسين الجودة والتي تمثل البعد الأكثر تحقيقاً للميزة التنافسية، والاعتماد على التحسين المستمر لخدمات الشركة.
- الاهتمام بالإبداع كأحد مصادر الميزة التنافسية لضمان الحفاظ على المنافسة في سوق الاتصالات والاستثمار لاعتباره أهم مصادر نجاح الشركة وضمان استدامتها.
- إعطاء مزيد من الاهتمام بالكفاءة في تقديم الخدمات فيما يتعلق بوقت تقديمها وإجراءات التقديم، لتحقيق الميزة التنافسية وضمان تحقيق توقعات المستفيدين ورضاهم.
- التأكيد على أهمية امتلاك الشركة لموارد تتسم بالندرة بغض النظر عن تكلفتها، لما لها من أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها وبقاء الشركة في الصدارة.

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد، أحمد (2020). الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على نجاح المنظمات. القاهرة: الدَّوْلِيَّةُ لِلْكُتُبِ العِلْمِيَّةِ.
2. باحاج، محسن (2015). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المصارف اليمنية. أطروحة دكتوراه منشورة. الخرطوم: جامعة النيلين.
3. البحري، خلف (2024). تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية – القطاع الفندقي – سلطنة عُمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 383–421. https://doi.org/10.26389/AJSRP.M240624
4. جاد الرب، سيد محمد (2016). التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
5. الديب، عبد السلام، وأبو حنيك، أمين (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس. المؤتمر العلمي الدولي السادس لكلية الاقتصاد الخمس. الخمس: جامعة المرقب.

6. الرحومي، طه، والقطيبي، محمد (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء – اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مج 1، ع1، 179–211. https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.594
7. سعيد، أحمد إبراهيم (2017). أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
8. سعيد، ردفان، وزيد، جمال (2025). أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مج 4، ع10، 24–52. https://doi.org/10.59628/jhs.v4i10.1659
9. الشميلي، عائشة (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي – البناء التنظيمي – القيادة الإبداعية – الرقابة والحوكمة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
10. العبسي، عدنان، وعلي، محمد (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مج 3، ع3، 383–421. https://doi.org/10.59628/jhs.v3i3.1043
11. العريقي، منصور (2017). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل. صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
12. عزاوي، فاتن محمد (2013). الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق. الرياض: دار الزهراء.
13. الكرخي، مجيد (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. الدوحة: مطبعة الريان.
14. المسيبي، عبد الله أحمد (2026). أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة نوعية في شركة النفط اليمنية – صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مج 5، ع4، 25–49. https://doi.org/10.59628/jhs.v5i4.2190
15. المودع، حميد، والقرشي، عبد الله (2025). أثر تكنولوجيا المعلومات في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مصانع الإسمنت اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ع4، مج9، 194–227. https://doi.org/10.59628/jhs.v4i9.1796
16. ناصر، أحمد محمد (2019). أثر استراتيجية التمكين الوظيفي على تنمية الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعتي صنعاء والحديدة. رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية. الخرطوم: جامعة أفريقيا العالمية.
1. Akani, G. H., Ikegwuru, M. K., & Ogan, H. I. (2022). Entrepreneurial orientation and sustainable competitive advantage of private secondary

schools in Rivers State of Nigeria. Nigerian Academy of Management Journal, 17(1), 135–145.

2. Amidon, D. M. (2001). Innovation et management des connaissances. France: Editions d'organisation.
3. Jane, Tyerman, & Shelley, Cobbett, & Mariann, M. Harding, & Jeffrey, Kwong & Dottie, Roberts, & Debra, Hagler, & Courtney, Reinisch (2022). Lewis's Medical-Surgical Nursing in Canada - E-Book: Assessment and management of clinical problem (5th ed.). Iran, Shahrestan: Elsevier Health Sciences.
4. Kole ehmke, ms (2020). Strategies for competitive advantage. Weetem Center for Risk Management, Western Extension Marketing Committee, University of Wyoming wemc, fs, 5, 08.
5. Michael L. Policastro (2016). Introduction to strategic planning. US.
6. Munyao, Solomon and others (2020). Implications of strategic direction on institutional performance in Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications, 10(3), March 2020, ISSN 2250-3153. School of Leadership, Business and Technology.
7. Nafula, K. M. (2017). Effect of innovation on firm competitiveness: A study of small and medium enterprises in the manufacturing sector in Nairobi, Kenya (Doctoral dissertation). Nairobi City County, Kenya: Kenyatta University.
8. Pamleila N Ntwiga, Maina Muchara, and Peter Kiriria (2021). The influence of employee empowerment on competitive advantage in hospitals within Nairobi, Kenya. East Afr Health Res, 5.(1)
9. Qubbaja, A., & Jaradat, N. (2020). The impact of innovation in achieving competitive advantage in industrial companies operating in the Hebron Governorate. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences - Palestine.
10. Sadeq, Majed Zana, et al. (2020). Attitudes of managers in the knowledge private university towards the impact of human capital in achieving competitive advantages. Engineering & Management, January - February 2020, ISSN: 0193-4120, pp. 393–401.