

أثر القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات -
صنعاء

The Impact of Strategic Leadership on Organizational Excellence: A Field Study at the Public Telecommunications Corporation – Sana'a

[10.35781/1637-000-195-004](https://doi.org/10.35781/1637-000-195-004)

د. محمد عبدالله أحمد الأشول*

*قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة البيضاء، البيضاء، اليمن

ashwal30@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-1871-9512>

الملخص

أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة نحو (52%) من التباين في التميز المؤسسي، وكانت الشراكة الاستراتيجية أقوى متنبئ مستقل ($\beta = 0.360$, $p < .001$)، تلتها اليقظة الاستراتيجية ($\beta = 0.213$, $p = .001$)، ثم الرؤية المستقبلية ($\beta = 0.117$, $p = .014$)، بينما لم يكن الإسهام المستقل للتمكين الإداري دالاً إحصائياً ($\beta = 0.042$, $p = .576$). تشير النتائج إلى أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تختلف في إسهاماتها المستقلة في تفسير التميز المؤسسي، وأن الشراكة الاستراتيجية واليقظة الاستراتيجية والرؤية المستقبلية تمثل أبعاداً ذات قيمة تفسيرية مستقلة في النموذج الحالي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية؛ التميز المؤسسي؛ المؤسسة العامة للاتصالات؛ اليمن.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء. اعتمدت الدراسة تصميماً كمياً ذا طابع وصفي تحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من (1,765) موظفاً، وبلغت العينة النهائية الصالحة للتحليل (290) مشاركاً. وجمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من (50) فقرة، منها (24) فقرة للقيادة الاستراتيجية و(26) فقرة للتميز المؤسسي. واستُخدم الانحدار الخطي المتعدد بطريقة الإدخال المباشر (Enter) لاختبار الفرضيات. بلغ متوسط القيادة الاستراتيجية ($M = 3.71$, $SD = 0.66$)، ومتوسط التميز المؤسسي ($M = 3.73$, $SD = 0.66$)، وكلاهما عند مستوى مرتفع. وأظهر نموذج الانحدار ارتباطاً متعديلاً قدره ($R = 0.722$)، وفُسر

The Impact of Strategic Leadership on Organizational Excellence: A Field Study at the Public Telecommunications Corporation – Sana'a

Dr. Mohammed Abdullah Ahmed Al-Ashwal*

*Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Albaydha University, Al Bayda, Yemen.

ashwal30@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-1871-9512>

Abstract

This study examined the impact of strategic leadership dimensions—strategic vigilance, future vision, administrative empowerment, and strategic partnership—on organizational excellence at the Public Telecommunications Corporation in Sana'a, Yemen. A quantitative descriptive-analytical design was employed. The study population comprised 1,765 employees, and the final analytical sample included 290 respondents. Data were collected using a 50-item questionnaire, with 24 items measuring strategic leadership and 26 items measuring organizational excellence. Multiple linear regression using the Enter method was applied to test the study hypotheses. Strategic leadership ($M = 3.71$, $SD = 0.66$) and organizational excellence ($M = 3.73$, $SD = 0.66$) were both rated at high levels. The regression model yielded $R = 0.722$

and explained approximately 52% of the variance in organizational excellence. Strategic partnership was the strongest independent predictor ($\beta = 0.360$, $p < .001$), followed by strategic vigilance ($\beta = 0.213$, $p = .001$) and future vision ($\beta = 0.117$, $p = .014$). Administrative empowerment did not retain a statistically significant independent contribution ($\beta = 0.042$, $p = .576$). Strategic leadership dimensions differed in their independent explanatory contributions to organizational excellence. Strategic partnership, strategic vigilance, and future vision showed significant independent associations, whereas administrative empowerment did not after controlling for the other dimensions.

Keywords: strategic leadership; organizational excellence; telecommunications; Yemen

المقدمة

يمثل التميز المؤسسي أحد التوجهات الإدارية المهمة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق مستويات متقدمة من الأداء والاستدامة والقدرة على الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة. ولا يقتصر التميز المؤسسي على تحقيق نتائج تشغيلية مرتفعة، بل يمتد ليشمل قدرة المنظمة على تحسين كفاءة استخدام مواردها، والاهتمام باحتياجات العملاء، وتعزيز سمعتها المؤسسية، ودعم الابتكار والتحسين المستمر. ولذلك أصبح التميز المؤسسي إطاراً متكاملًا للحكم على قدرة المنظمة على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة في بيئة تتسم بالتغير والتنافس (Bou-Llugar et al., 2009; Oliveira & Gomes, 2024).

ويعتمد تحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة على نوعية الممارسات القيادية التي توجه المنظمة وتحدد أولوياتها الاستراتيجية. وفي هذا السياق، برزت القيادة الاستراتيجية بوصفها أحد المداخل التي تساعد المنظمات على التعامل مع التغيرات البيئية، وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وتعبئة مواردها وقدراتها، وبناء العلاقات التي تسهم في تحقيق أهدافها طويلة الأجل. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وإنما تمتد إلى مجموعة من الوظائف والممارسات التي تؤثر في قدرة المنظمة على التكيف والتغيير وتحقيق النتائج الاستراتيجية (Samimi et al., 2022; Singh et al., 2023).

ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى القيادة الاستراتيجية بوصفها أحد العوامل التنظيمية التي قد تسهم في تعزيز التميز المؤسسي؛ فالقدرة على رصد التغيرات واستشعارها تساعد على الاستجابة المبكرة، ووضوح الرؤية المستقبلية يوجه الموارد والجهود، والتمكين الإداري يمكن أن يعزز مرونة الاستجابة في المستويات التنفيذية، بينما تتيح الشراكات الاستراتيجية الوصول إلى موارد وخبرات وقدرات خارجية. ويتفق هذا التصور مع نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أهمية قدرة المنظمة على استشعار التحولات والفرص، واقتناصها، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يدعم قدرتها على التكيف وتحقيق نتائج أفضل (Teece, 2007).

وتزداد أهمية هذه العلاقة في قطاع الاتصالات الذي يتسم بالتطور التقني المتسارع، وتغير احتياجات المستخدمين، وارتفاع متطلبات الكفاءة والموثوقية وتطوير الخدمات. وتواجه المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء، بوصفها مؤسسة عامة تعمل في هذا القطاع، تحديات تتطلب قدرة مستمرة على تطوير خدماتها وعملياتها، والمحافظة على كفاءتها وسمعتها، والاستجابة لتوقعات المستفيدين، ومواكبة التحولات التقنية.

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية في التميز المؤسسي

بأبعاده المتمثلة في التركيز على العملاء، والكفاءة، والسمعة المؤسسية، والابتكار في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات العامة العاملة في قطاع الاتصالات تحديات متزايدة في المحافظة على مستويات مرتفعة ومستدامة من التميز المؤسسي في ظل التطور المتسارع في تقنيات الاتصالات، وتغير احتياجات العملاء، وارتفاع توقعاتهم بشأن جودة الخدمات واستمراريتها، إلى جانب الحاجة إلى الاستخدام الكفء للموارد وتطوير الخدمات والعمليات بصورة مستمرة. وتزداد حدة هذه التحديات في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار ومحدودية الموارد وصعوبة تحديث بعض مكونات البنية التحتية، الأمر الذي يجعل تعزيز التركيز على العملاء والكفاءة والسمعة المؤسسية والابتكار مسألة استراتيجية مستمرة.

وفي المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء، تظهر مجموعة من المؤشرات الحديثة التي تعكس وجود تحديات في جوانب ترتبط بالتميز المؤسسي. فقد أظهرت البيانات الرسمية للمؤسسة للفترة (2022-2025)، كما أوردها الخلقي وآخرون (2026)، تراجع مؤشر مبيعات الإنترنت في عام 2025 إلى (0.559) مقارنة بسنة الأساس 2022، كما انخفض مؤشر مبيعات خدمات الجيل الرابع (4G) من (2.120) في عام 2024 إلى (0.495) في عام 2025. وفي الجانب المتعلق بالعملاء، ظل مؤشر شكاوى العملاء عند مستوى مرتفع بلغ (0.920)، بينما انخفض مؤشر تحصيل المديونية إلى (0.889) في عام 2025. وتعكس هذه المؤشرات تحديات تتصل باستدامة الطلب على بعض الخدمات، والاستجابة لشكاوى العملاء، وكفاءة التحصيل، والمحافظة على المكاسب الناتجة عن تقديم الخدمات التقنية الحديثة.

وتتبرز دلالة هذه المؤشرات بما توصل إليه الصبري وآخرون (2026) في دراستهم للمؤسسة العامة للاتصالات؛ إذ لم يظهر أثر مباشر دال لبحوث العملاء وبحوث المنتج أو الخدمة في تعزيز الحصة السوقية، وأشارت الدراسة إلى وجود فجوة بين استقصاء المعلومات المتعلقة بالسوق والعملاء وبين توظيفها في التنفيذ الميداني. وتشير هذه النتيجة إلى أن التحدي لا يقتصر على الحصول على المعلومات، وإنما يمتد إلى القدرة على تحويلها إلى قرارات وإجراءات تطويرية تحقق قيمة للمستخدمين وتدعم الكفاءة والابتكار.

وعلى مستوى قطاع الاتصالات اليمني، وجد غانم والمرهضي (2024) أن مستوى الأداء المتميز بلغ (72.4٪)، وهو مستوى مرتفع وفق معيار دراستهما، إلا أنه يعكس في الوقت ذاته استمرار الحاجة إلى المحافظة على الأداء وتطويره في قطاع سريع التغير. كما كشفت الأدلة الحديثة عن أهمية بعض الممارسات القيادية في دعم التميز؛ فقد توصل الظفري والأشول (2024) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لليقظة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الاتصالات اليمنية، بينما توصل العامري وراجح (2025) إلى نتيجة مماثلة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

ولا يقتصر هذا الدور على اليقظة الاستراتيجية؛ إذ أظهرت دراسة سالم والمخلاف (2026) وجود دور إيجابي قوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية. كما أثبتت دراسات يمنية أخرى أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين النتائج المؤسسية في قطاعات البنوك والكهرباء (الميدمه والقطيبي، 2024؛ الذماري والسنباني، 2024).

وعلى الرغم من هذه الأدلة، فإن مراجعة الدراسات السابقة تكشف عن فجوة بحثية واضحة. فقد استخدمت غالبية الدراسات اليمنية المباشرة للقيادة الاستراتيجية أبعاداً تتمثل في التوجه الاستراتيجي، والمقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية، بينما تناولت دراسات قطاع الاتصالات بعض الممارسات أو الأنماط بصورة منفردة، مثل اليقظة الاستراتيجية والقيادة التحويلية والتمكين.

ومن ناحية أخرى، اختلفت الدراسات في المتغيرات الناتجة التي تناولتها بين الأداء المؤسسي، والتميز التنظيمي، والميزة التنافسية، والإبداع الإداري. ولم يتضح من الأدبيات التي أمكن الاطلاع عليها وجود دراسة في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء تجمع في نموذج واحد بين اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية بوصفها أبعاداً للقيادة الاستراتيجية، وتختبر أثرها في التميز المؤسسي المتمثل في التركيز على العملاء، والكفاءة، والسمعة المؤسسية، والابتكار. ومن هنا تظهر الحاجة إلى نموذج يسمح باختبار الأبعاد الأربعة بصورة متزامنة، وتحديد أثر كل منها في التميز المؤسسي في سياق مؤسسة اتصالات عامة تعمل في بيئة تنظيمية وتقنية متغيرة.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الاستراتيجية في

التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات — صنعاء؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها: اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده: التركيز على العملاء، والكفاءة، والسمعة المؤسسية، والابتكار في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء؟
3. ما أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء؟

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء، ويتفرع عن ذلك الأهداف الآتية:
1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها: اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية.
 2. تحديد مستوى التميز المؤسسي بأبعاده: التركيز على العملاء، والكفاءة، والسمعة المؤسسية، والابتكار.
 3. قياس أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية في التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي من خلال نموذج يجمع أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية، ويربطها بالتميز المؤسسي من خلال التركيز على العملاء، والكفاءة، والسمعة المؤسسية، والابتكار. كما تتمثل أهميتها في اختبار الأثر المستقل لكل بُعد قيادي عند إدخال الأبعاد الأربعة بصورة متزامنة في نموذج واحد، بما يوسع المعرفة المتعلقة بالآليات القيادية المرتبطة بالتميز. وتسهم الدراسة كذلك في إثراء الأدبيات العربية واليمنية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ولا سيما في ظل محدودية الدراسات التي اختبرت التوليفة الحالية من الأبعاد في قطاع الاتصالات اليمني، كما توفر أساساً لدراسات لاحقة يمكن أن تختبر متغيرات وسيطة أو معدلة أو تطبق النموذج في قطاعات أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية من إجراء الدراسة في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء، التي تعمل في قطاع يتطلب مواكبة مستمرة للتحويلات التقنية واحتياجات المستخدمين. ومن المتوقع أن تساعد النتائج الإدارية في التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي، وتحديد الممارسات القيادية الأكثر ارتباطاً بالتميز. كما يمكن أن توفر النتائج معلومات يمكن الاستفادة منها في تعزيز نظم الرصد واليقظة، وتحسين وضوح الاتجاه المستقبلي، وتطوير ممارسات التمكين، وتفعيل الشراكات التقنية والمالية بما يخدم متطلبات المؤسسة. وتتجلى الأهمية التطبيقية أيضاً في

ارتباط الدراسة بجوانب مباشرة من أداء المؤسسة تشمل الاهتمام بالعملاء، وكفاءة استخدام الموارد، والمحافظة على السمعة والثقة، وتعزيز القدرة على الابتكار وتطوير الخدمات.

فرضيات الدراسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعا.

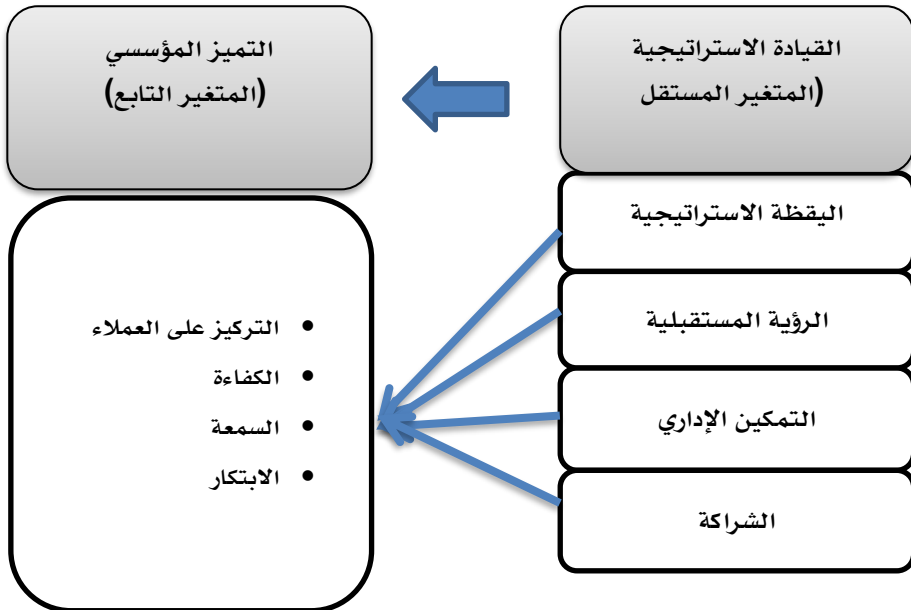
H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعا.

H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعا.

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعا.

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الاستراتيجية في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعا.

النموذج المعرفي للدراسة



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على بحث أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعادها المتمثلة في (التركيز على العملاء، والكفاءة، والسمعة المؤسسية، والابتكار)، وتم تطبيقها ميدانياً على العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية ممن شملتهم عينة الدراسة بالمركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات بمدينة صنعاء في الجمهورية اليمنية، حيث جُمعت بياناتها الميدانية خلال الفترة من يناير إلى مارس 2026م.

الإطار النظري للدراسة:

تستند الدراسة إلى نظرية القدرات الديناميكية بوصفها إطاراً تفسيرياً عاماً للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. وتطلق النظرية من أن المحافظة على الأداء في البيئات المتغيرة تعتمد على قدرة المنظمة على استشعار التحولات والفرص، واقتناصها، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية (Teece et al., 1997; Teece, 2007). ولا تفترض الدراسة أن أبعاد القيادة الاستراتيجية المختارة تطابق مكونات نظرية القدرات الديناميكية بصورة مباشرة، وإنما تستخدم النظرية لتفسير الآليات التي يمكن من خلالها أن تسهم الممارسات القيادية في تحقيق نتائج مؤسسية متفوقة، مع الاستفادة من أطر نظرية أكثر تخصصاً بحسب طبيعة كل بُعد.

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

تُشير القيادة الاستراتيجية إلى مجموعة الوظائف والقرارات التي تمارسها الإدارة العليا بهدف تحديد الاتجاه طويل الأجل للمنظمة، وتفسير المتغيرات البيئية، وتخصيص الموارد، وبناء القدرات اللازمة للتكيف والتجديد. ويربط (Boal & Hooijberg, 2000) القيادة الاستراتيجية بالتعلم والتغيير والحكمة الإدارية، بينما يقدم (Samimi et al, 2022) تصوراً تكاملياً يركز على وظائف القادة ذوي الأثر الاستراتيجي والنتائج التي يتركونها على مستوى المنظمة. ويرتكز هذا المفهوم في جذوره على منظور المستويات العليا، الذي يرى أن الخيارات الاستراتيجية والنتائج التنظيمية ما هي إلا انعكاسٌ للخصائص التحديثية والشخصية، والتصورات، والأساليب المعرفية لإدارة العليا في تفسيرها للبيئة (Hambrick & Mason, 1984). وتكتسب القيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في قطاع الاتصالات لكونه قطاعاً كثيف التكنولوجيا وسريع التغير، ويعتمد على قرارات طويلة الأجل، وموارد بشرية وفنية متخصصة، وعلاقات مع أطراف خارجية متعددة. وفي الدراسة الحالية يتم تشغيل القيادة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد مترابطة هي: اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية.

وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة الكلية التي تعكس مدى ممارسة قيادات المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء لليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري،

والشراكة الاستراتيجية ، كما تقاس باستجابات أفراد العينة على الفقرات الأربع والعشرين المخصصة لمحور القيادة الاستراتيجية.

1- اليقظة الاستراتيجية

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى عملية منظمة ومستمرة لجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلها وتفسيرها بهدف الكشف المبكر عن التحولات ذات الأهمية للقرار الاستراتيجي. ويرتبط المفهوم بأدبيات المسح البيئي التي تنظر إلى المعلومات الخارجية بوصفها مورداً أساسياً لدعم القرارات في البيئات غير المستقرة. (Choo, 2001) وتتسم اليقظة الاستراتيجية مع مرحلة الاستشعار (Sensing) في نظرية القدرات الديناميكية؛ إذ تبدأ الاستجابة الاستراتيجية بقدرته المنظمة على التعرف المبكر على الفرص والتهديدات والتغيرات التكنولوجية والسوقية. (Teece, 2007) وتزداد أهمية هذا البعد في قطاع الاتصالات نتيجة سرعة التطور التكنولوجي وتغير احتياجات العملاء والخدمات الرقمية. وتُعرفُ إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة التي تعكس قدرة المؤسسة على رصد وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالتغيرات التقنية والسوقية والتنظيمية والتنافسية والاستفادة منها في الاستجابة المبكرة ، كما تقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

2- الرؤية المستقبلية :

تمثل الرؤية المستقبلية تصوراً واضحاً للحالة التي تسعى المنظمة إلى بلوغها على المدى الطويل، بما يوفر اتجاهاً مشتركاً للقرارات والموارد والجهود التنظيمية. ولا تقتصر الرؤية على صياغة عبارة مستقبلية، وإنما تشمل قدرة القيادة على توضيح الاتجاه وإيصاله وربطه بأهداف قابلة للتنفيذ (Westley & Mintzberg, 1989) ومن منظور القدرات الديناميكية، تسهم الرؤية في توجيه عملية اقتناص الفرص من خلال تحديد المسار الذي ينبغي أن توجه إليه الموارد بعد استشعار التغيرات. وتكتسب الرؤية المستقبلية أهمية خاصة في قطاع الاتصالات لأن قرارات تحديث الشبكات والبنية الرقمية وتطوير الخدمات تتطلب استثمارات واتجاهات طويلة الأجل. وقد دعمت دراسات حديثة أهمية الرؤية في تعزيز التميز، ومنها الكمالي والسفياني (2025) والساجي (2026).

وتُعرفُ إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة التي تعكس مدى وضوح الاتجاه المستقبلي

لدى قيادة المؤسسة وقدرتها على صياغته ونشره وربطه بالأهداف والقرارات والأولويات التنظيمية، كما تقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

3- التمكين الإداري :

يشير التمكين الإداري إلى الممارسات التي تمنح العاملين قدراً مناسباً من الصلاحيات والمعلومات والموارد والمشاركة في القرارات المتعلقة بأعمالهم بما يعزز قدرتهم على التأثير وتحمل

المسؤولية. وقد أسس Conger and Kanungo (1988) للتصور النظري للتمكين، بينما قدمت Spreitzer (1995) بناءً متعدد الأبعاد للتمكين النفسي. ويرتبط التمكين بالقيادة التشاركية والمنظور السلوكي، كما يمكن تفسيره في إطار القدرات الديناميكية من خلال دوره في تسهيل التنسيق وإعادة التشكيل الداخلي وزيادة سرعة الاستجابة. وتظهر أهمية التمكين بصورة خاصة في قطاع الاتصالات؛ إذ تتطلب المشكلات الفنية والتشغيلية أحياناً اتخاذ قرارات سريعة من المستويات الأقرب إلى العمليات والعملاء. وقد أكدت دراسة قدحة والعامري (2023) أثر التمكين في التميز المؤسسي في البيئة اليمنية، بينما أظهر المطاع والمخلاف (2024) أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية، وأكد Zureikat et al. (2022) أهميته في عمليات التخطيط والتطوير في شركة اتصالات.

وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة التي تعكس مدى منح العاملين الصلاحيات والمشاركة والدعم والمعلومات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم وتحمل مسؤوليتها، كما تقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

4- الشراكة الاستراتيجية :

تشير الشراكة الاستراتيجية إلى علاقة تعاونية مقصودة بين المنظمة وأطراف خارجية بهدف تكامل الموارد والمعارف والخبرات وتحقيق قيمة يصعب الوصول إليها بصورة منفردة. ويستند هذا البعد إلى المنظور العلائقي (Relational View)، الذي يرى أن العلاقات بين المنظمات يمكن أن تولد قيمة من خلال تكامل الموارد وتبادل المعرفة والحوكمة المشتركة (Dyer & Singh, 1998)، كما تدعم أدبيات التحالفات أهمية الشبكات والعلاقات الخارجية في الوصول إلى قدرات إضافية (Gulati, 1998). ويتسق هذا البعد كذلك مع نظرية القدرات الديناميكية عندما تستخدم المنظمة التحالفات والعلاقات الخارجية لإعادة تجميع مواردها والوصول إلى خبرات وتقنيات لا تتوافر داخلياً (Eisenhardt & Martin, 2000). وتزداد أهمية الشراكات في قطاع الاتصالات بسبب الاعتماد على مزودي التكنولوجيا والجهات التنظيمية والمؤسسات المالية ومطوري التطبيقات ومقدمي الخدمات الرقمية. وقد أظهرت الكمالي والسفياني (2025) أثراً للشراكة في التميز التنظيمي، كما أظهرت دراسة Olimba and Kariuki (2026) أهمية التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، وهو ما يقدم سنداً قطاعياً لدور العلاقات الخارجية دون مساواة الميزة التنافسية بالتميز المؤسسي.

وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة التي تعكس قدرة المؤسسة على بناء وإدارة علاقات تعاونية استراتيجية مع الجهات الخارجية ذات الصلة وتبادل الموارد والخبرات معها بما يخدم أهدافاً مشتركة، كما تقاس بالفقرات المخصصة لهذا البعد.

المحور الثاني: التميز المؤسسي

يمثل التميز المؤسسي نهجاً إدارياً شمولياً يسعى إلى تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة من خلال التكامل بين القيادة والاستراتيجية والموارد والعمليات وأصحاب المصلحة والتحسين المستمر. وقد بين (Bou-Llugar et al. (2009 أن نموذج EFQM يعكس منطقاً متكاملًا يربط الممارسات الإدارية بالنتائج، بينما تشير المراجعات الحديثة إلى تطور نماذج التميز إلى أطر متكاملة لإدارة الأداء والتحول المؤسسي. (Oon et al., 2021; Oliveira & Gomes, 2024) وفي الدراسة الحالية يعامل التميز المؤسسي بوصفه حصيلة تنظيمية متعددة الأبعاد، وليس مؤشرًا ماليًا أو تشغيليًا منفردًا. ولا تدعي الدراسة أن الأبعاد المختارة تمثل النموذج الرسمي الكامل لـ EFQM؛ وإنما تمثل تشغيليًا سياقًا للتميز يتناسب مع طبيعة مؤسسة اتصالات عامة، ويتكون من التركيز على العملاء، والكفاءة، والسمعة المؤسسية، والابتكار.

وتُعرَّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة الكلية التي تعكس مستوى التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء من خلال التركيز على العملاء والكفاءة والسمعة المؤسسية والابتكار، كما تقاس باستجابات أفراد العينة على الفقرات الست والعشرين المخصصة لمحور التميز المؤسسي.

1. التركيز على العملاء:

يشير التركيز على العملاء إلى توجه تنظيمي يقوم على فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وجمع المعلومات المتعلقة بهم، والاستجابة لها بطريقة تخلق قيمة مستمرة. ويستند هذا البعد إلى أدبيات التوجه السوقي التي تضع توليد المعلومات ونشرها والاستجابة لها في صميم قدرة المنظمة على تقديم القيمة. (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater 1990)

وتُعرَّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة التي تعكس مدى اهتمام المؤسسة بفهم احتياجات العملاء والاستجابة لها وتحسين الخدمات والتعامل مع ملاحظاتهم وشكاواهم.

2. الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية والمالية والتقنية بطريقة تحقق المخرجات المطلوبة مع تقليل الهدر والتكاليف والمحافظة على مستوى مناسب من الأداء. ويرتبط المفهوم بمنطق الكفاءة الإنتاجية (Farrell, 1957)، كما ينسجم مع منظور الموارد الذي يؤكد أن القيمة لا ترتبط بمجرد امتلاك الموارد وإنما بكفاءة توظيفها. (Barney, 1991)

وتُعرَّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها وتقليل الهدر والتكاليف والوقت وتحسين سير العمليات.

3. السمعة المؤسسية :

تعتبر السمعة المؤسسية عن التقييم المتراكم الذي يكونه أصحاب المصلحة تجاه المنظمة استناداً إلى أدائها وسلوكها وموثوقيتها وقدرتها على تقديم قيمة مستمرة. وتوضح الأدبيات إمكانية التعامل مع السمعة بوصفها أصلًا غير ملموس ذي قيمة استراتيجية (Fombrun & Shanley, 1990; Roberts & Dowling, 2002).

وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة التي تعكس إدراك أفراد العينة لمكانة المؤسسة وموثوقيتها وصورتها الإيجابية وثقة أصحاب المصلحة في خدماتها وسلوكها المؤسسي.

4. الابتكار :

يشير الابتكار إلى تبني أو تطوير أفكار أو خدمات أو عمليات أو تقنيات جديدة تؤدي إلى تحسين طريقة خلق القيمة أو تقديمها. وتوضح أدبيات الابتكار التنظيمي أن الابتكار عملية متعددة الأبعاد تتأثر بالقيادة والموارد والقدرات التنظيمية (Damanpour, 1991; Crossan & Apaydin, 2010).

وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الدرجة التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تبني وتطوير أفكار وخدمات وعمليات وتقنيات جديدة وتشجيع الحلول الإبداعية وتحويلها إلى تحسينات قابلة للتطبيق.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

حظيت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنتائج التنظيمية باهتمام متزايد، وتنوعت الدراسات من حيث القطاعات والأبعاد والمتغيرات الناتجة. ففي البيئة اليمنية، هدفت دراسة سالم والمخلاف (2026) إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وبيانات (266) استبانة صالحة. وأظهرت النتائج وجود دور إيجابي قوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. وفي قطاع البنوك، تناولت دراسة الميدم والقبطي (2024) دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، وأظهرت نتائجها وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الأداء. وفي المؤسسات العامة، اختبرت دراسة الذماري والسنباني (2024) أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء بصنعاء على عينة بلغت (270) فرداً، وأكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي.

وعلى مستوى اليقظة الاستراتيجية، اختبر Altarawneh (2023) أثرها في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر دال لليقظة في التميز. كما أثبت Abu-Hamour and Al-Anaswah (2023) أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في شركات

الاتصالات الأردنية. وفي البيئة اليمنية، أظهر الظفري والأشول (2024) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الاتصالات اليمنية. كما توصل العامري وراجح (2025) إلى وجود أثر لليقظة في التميز المؤسسي في الشركات المصنعة للأدوية، بينما وجد المنزوع والسياعي (2025) أثراً إيجابياً لها في الأداء المؤسسي للمؤسسات الاستثمارية في القطاع الزراعي اليمني.

وفيما يتعلق بالرؤية المستقبلية، وجد الكمالي والسفياني (2025) أثراً للرؤية المستقبلية ضمن أبعاد الذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، كما أظهرت الساجي (2026) أن الرؤية الاستراتيجية كان لها أثر واضح في التميز المؤسسي في المديرية العامة لتربية نينوى. وفي مجال التمكين، أظهرت قدحة والعامري (2023) أثراً معنوياً للتمكين الإداري في التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية اليمنية. وفي قطاع الاتصالات اليمنية، وجد المطاع والمخلافي (2024) أثراً ذا دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الإبداع الإداري. كما توصل Zureikat et al. (2022) إلى أثر للتمكين الإداري في عمليات التخطيط والتطوير التنظيمي في شركة أورنج للاتصالات بالأردن. وفي مجال الشراكات، تضمنت دراسة الكمالي والسفياني (2025) الشراكة بوصفها أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي المؤثرة في التميز التنظيمي، بينما أظهرت Olimba and Kariuki (2026) أهمية التحالفات الاستراتيجية ضمن الاستجابات التي تستخدمها شركات الاتصالات في كينيا لتعزيز الميزة التنافسية.

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن اتفاق عام على أهمية القيادة والممارسات الاستراتيجية في تحسين النتائج التنظيمية مع اختلاف أبعادها وقطاعاتها، وتتطور الفجوة البحثية للدراسة الحالية في ثلاثة جوانب مترابطة: فجوة نموذجية تكمن في الجمع بين أربعة أبعاد قيادية (اليقظة الاستراتيجية، الرؤية المستقبلية، التمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية) ومقابلتها بأربعة أبعاد للتميز (التركيز على العملاء، الكفاءة، السمعة، والابتكار) في نموذج واحد يخالف الأبعاد التقليدية المعتمدة في الدراسات اليمنية السابقة، وفجوة قطاعية تتمثل في ندرة تطبيق هذا النموذج على قطاع الاتصالات مقارنة بالقطاعات الأخرى كالبنوك والكهرباء مما يجعل اختياره في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء حاجة ملحة، إضافة إلى فجوة تحليلية تهدف إلى تجاوز قصور الدراسات السابقة التي ركزت على أبعاد منفردة، وذلك من خلال قياس الأثر المستقل لكل بُعد قيادي بالتزامن مع الأبعاد الأخرى لتقديم تحليل إحصائي أكثر دقة وشمولاً.

الطريقة والإجراءات

1- تصميم الدراسة ومكانها

اعتمدت الدراسة تصميماً كمياً مقطوعياً ذا طابع وصفي تحليلي، وجمعت البيانات من العاملين في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء خلال الفترة من يناير إلى مارس 2026م. ويتيح

هذا التصميم وصف مستوى متغيرات الدراسة واختبار العلاقات الإحصائية والتفسيرية بينها في نقطة زمنية محددة. ونظراً إلى الطبيعة المقطعية للدراسة، تُفسر نتائج الانحدار في إطار الارتباط والإسهام التفسيري للمتغيرات، دون الاستدلال منها على علاقات سببية زمنية قاطعة.

2- مجتمع الدراسة وعينها

تكوّن مجتمع الدراسة من (1,765) موظفاً في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء، وكانت وحدة المعاينة هي الموظف الفرد العامل في المركز الرئيسي. واستهدفت خطة جمع البيانات الأصلية (330) مفردة، ووُزعت الاستبانات على العاملين المشمولين بإطار الدراسة وفق إجراء الاختيار المستخدم أثناء التطبيق الميداني. بلغ عدد الاستبانات المستردة (310) استبانة، بما يمثل (94.0%) من العدد المستهدف، واستُبعدت (20) استبانة لعدم اكتمال بياناتها، ليبلغ العدد النهائي الصالح للتحليل (290) استبانة، أي ما يمثل (88.0%) من العينة المستهدفة و(93.6%) من الاستبانات المستردة.

وبلغت نسبة الذكور 75.5% مقابل 24.5% للإناث. وتَرَكَّز 73.4% من المشاركين في الفئة العمرية من 31 إلى 50 سنة، بينما كان 76.3% من أفراد العينة من حملة المؤهل الجامعي أو الدراسات العليا، وبلغت نسبة من تزيد خبرتهم العملية على عشر سنوات 56.1%. أمّا بالنسبة للمستوى الوظيفي، فقد بلغت نسبة الإدارة العليا 1.5%، ومديري العموم أو نوابهم 21.2%، ورؤساء الأقسام أو الأنشطة 40.1%، والمستوى التنفيذي 37.2%. وتوضح هذه الخصائص تنوع العينة من حيث الخبرة والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي، إلا أنها تُعرض بوصفها خصائص وصفية ولا تُستخدم بحد ذاتها للاستدلال على غياب التحيز أو جودة الاستجابات.

3- أداة الدراسة والقياس وتطويرها

استخدمت الدراسة استبانة مغلقة لجمع البيانات الأولية، وتكونت من قسمين: اشتمل القسم الأول على الخصائص الديموغرافية للمشاركين، في حين خُصص القسم الثاني لقياس متغيرات الدراسة. واشتمل هذا القسم على (50) فقرة قيست باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الممتد من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة. وتوزعت الفقرات على محورين: خُصصت (24) فقرة لقياس القيادة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي: الليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية، بينما خُصصت (26) فقرة لقياس التميز المؤسسي من خلال أربعة أبعاد هي: التركيز على العملاء، والكفاءة، والسمعة المؤسسية، والابتكار.

وطُورت الأداة بما يتفق مع التعريفات النظرية والإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وبالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بوصفها مرجعية مفاهيمية لتحديد نطاق كل بُعد وضبط محتوى الفقرات وملاءمتها لسياق الدراسة. ففي محور القيادة الاستراتيجية، استند التأطير المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية إلى أدبيات المسح البيئي والاستشعار الاستراتيجي (Choo, 2001; Teece,)

(2007)، وإلى الدراسات التطبيقية ذات الصلة (Al- & Abu-Hamour, 2023; Altarawneh, 2023; Westley & Anaswah, 2023; الطفري والأشول, 2024). واستندت الرؤية المستقبلية إلى أدبيات (Westley & Mintzberg, 1989)، وإلى الدراسات الحديثة المرتبطة بها (الكمالي والسفياني, 2025; الساجي, 2026). أما التمكين الإداري، فاستند إلى الأسس النظرية للتمكين (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995)، وإلى الدراسات التطبيقية ذات الصلة (قدحة والعامري, 2023; المطاع والمخلافي, 2024; Zureikat et al., 2022). واستندت الشراكة الاستراتيجية إلى المنظور العلائقي وأدبيات التحالفات والقدرات الديناميكية (Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1998; Eisenhardt & Martin, 2000).

أما التميز المؤسسي، فقد عولج بوصفه بناءً متعدد الأبعاد يعكس جوانب داخلية وخارجية من الأداء المؤسسي؛ إذ استند بُعد التركيز على العملاء إلى أدبيات التوجه السوقي (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)، واستندت الكفاءة إلى أدبيات الكفاءة ومنظور الموارد (Farrell, 1957; Barney, 1991)، بينما استندت السمعة المؤسسية إلى الأدبيات التي تتناول السمعة بوصفها أصلًا استراتيجيًا غير ملموس (Fombrun & Shanley, 1990; Roberts & Dowling, 2002)، واستند الابتكار إلى أدبيات الابتكار التنظيمي (Damanpour, 1991; Crossan & Apaydin, 2010). وأسهم هذا الأساس المفاهيمي، إلى جانب مراجعة المحكمين، في تعزيز مواعمة محتوى الفقرات مع التعريف الإجرائي لكل بُعد وطبيعة المؤسسة محل الدراسة.

ومثلت الدرجة المحسوبة لفقرات كل بُعد مستوى توافره من وجهة نظر أفراد العينة، في حين استخدمت الدرجة الكلية لفقرات كل محور للتعبير عن مستوى المتغير الرئيس. ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية، اعتمد تقسيم مدى مقياس ليكرت الخماسي إلى خمس فئات متساوية بطول (0.80)، وكما هو موضح في الجدول (1).

جدول 1: مستويات تفسير المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الفئة / مدى المتوسط الحسابي	طول الفئة	الدرجة / المستوى التفسيري
1.00 – 1.80	0.80	منخفض جداً
1.81 – 2.60	0.80	منخفض
2.61 – 3.40	0.80	متوسط
3.41 – 4.20	0.80	مرتفع
4.21 – 5.00	0.80	مرتفع جداً

4- صدق الأداة وثباتها

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على تسعة محكمين أكاديميين متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء؛ بهدف التحقق من وضوح الفقرات، وسلامة صياغتها، وشموليتها، ومدى ملائمتها للمفاهيم المقاسة، وأُجريت التعديلات المقترحة قبل التطبيق الميداني، بما يدعم صدق محتوى الأداة. وللتحقق من الاتساق الداخلي على مستوى الأبعاد والمحاور، حُسِبَت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وكذلك بين الأبعاد والدرجة الكلية للأداة. وأظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$). وكما هو موضح في جدول (2).

جدول (2): معاملات ارتباط أبعاد القيادة الاستراتيجية بمحورها والدرجة الكلية للأداة

الأبعاد	ارتباط البعد بالمحور	ارتباط البعد بالأداة ككل
اليقظة الاستراتيجية	0.881**	0.808**
الرؤية المستقبلية	0.920**	0.827**
التمكين الإداري	0.916**	0.834**
الشراكة الاستراتيجية	0.856**	0.839**
القيادة الاستراتيجية ككل	—	0.979**

ملاحظة **: دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$)، ثنائي الطرف.

يوضح الجدول (2)، أن معاملات ارتباط الأبعاد بالمحور الكلي للقيادة الاستراتيجية تراوحت بين (0.856-0.920)، إذ سجل بُعد الرؤية المستقبلية أعلى ارتباط بالمحور ($r = 0.920$)، يليه التمكين الإداري ($r = 0.916$)، ثم اليقظة الاستراتيجية ($r = 0.881$)، وأخيراً الشراكة الاستراتيجية ($r = 0.856$). كما تراوحت معاملات ارتباط هذه الأبعاد بالدرجة الكلية للأداة بين (0.839-0.808). وبلغ معامل ارتباط محور القيادة الاستراتيجية بالدرجة الكلية للأداة ($r = 0.979$)، وكانت جميع الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$).

أما بالنسبة إلى محور التميز المؤسسي، فقد تراوحت معاملات ارتباط الأبعاد بالمحور الكلي بين (0.878-0.911)، إذ سجل بُعد السمعة المؤسسية أعلى ارتباط بالمحور ($r = 0.911$)، يليه التركيز على العملاء ($r = 0.882$)، ثم الابتكار ($r = 0.880$)، وأخيراً الكفاءة ($r = 0.878$). كما تراوحت معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للأداة بين (0.821-0.881). وبلغ معامل ارتباط محور التميز المؤسسي بالدرجة الكلية للأداة ($r = 0.939$)، وكانت جميع الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$)، جدول (3).

جدول (3): معاملات ارتباط أبعاد التميز المؤسسي بمحوره والدرجة الكلية للأداة

الأبعاد	ارتباط البعد بالمحور	ارتباط البعد بالأداة ككل
التركيز على العملاء	0.882**	0.881**
الكفاءة	0.878**	0.841**
الابتكار	0.880**	0.822**
السمعة المؤسسية	0.911**	0.821**
التميز المؤسسي ككل	—	0.939**

ملاحظة **: دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$) ، ثنائي الطرف.

وتشير معاملات الارتباط المرتفعة والدالة بين الأبعاد ومحاورها إلى وجود مستوى جيد من الاتساق الداخلي بين الأبعاد والبناء الكلي الذي تنتمي إليه. كما تُظهر معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية للأداة درجة مرتفعة من الترابط الداخلي بين مكونات الأداة، مع مراعاة أن الدرجة الكلية تتضمن درجات المحاور والأبعاد المكونة لها.

كما تم تقييم ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ على مستوى الأبعاد والمحاور الرئيسة. والذي يوضحها جدول (4). وتراوحت معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة الاستراتيجية بين (0.895-0.926)، وبلغت (0.919) للمحور ككل، بينما تراوحت معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد التميز المؤسسي بين (0.897-0.953)، وبلغت (0.951) للمحور ككل، بما يشير إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي والثبات.

جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)			التميز المؤسسي (المتغير التابع)		
الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	Cronbach's α	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	Cronbach's α
اليقظة الاستراتيجية	6	0.899	التركيز على العملاء	6	0.910
الرؤية المستقبلية	6	0.926	الكفاءة	5	0.908
التمكين الإداري	6	0.895	السمعة المؤسسية	10	0.897
الشراكة الاستراتيجية	6	0.913	الابتكار	5	0.953
القيادة الاستراتيجية ككل	24	0.919	التميز المؤسسي ككل	26	0.951

وعليه، توفر نتائج تحكيم الخبراء، وارتباط الأبعاد بمحاورها، ومعاملات الثبات، أدلة داعمة على ملائمة محتوى الأداة واتساقها الداخلي وثباتها. ومع ذلك، لم يتضمن التحليل الحالي اختباراً مستقلاً للبنية العاملية باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي أو التأكيدي (EFA/CFA)، ولذلك لا تُفسر هذه المؤشرات بوصفها بديلاً عن التحقق العاملي من الصدق البنائي.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم برنامج SPSS في تحليل البيانات، واستُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين، كما استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لوصف مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها. واستخدمت معاملات ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي على مستوى الأبعاد والمحاور، في حين استُخدم معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات المقاييس.

ولاختبار فرضيات الدراسة، استُخدم الانحدار الخطي المتعدد بطريقة الإدخال المباشر (Enter)، حيث أُدخلت أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة بصورة متزامنة في النموذج. واختير هذا الأسلوب لأن الأبعاد حُدّت مسبقاً استناداً إلى النموذج النظري للدراسة، ولأنه يتيح تقدير إسهامها المشترك في تفسير التميز المؤسسي، إلى جانب تحديد الإسهام المستقل لكل بُعد بعد ضبط بقية الأبعاد. واعتمد مستوى دلالة إحصائية قدره $(\alpha = 0.05)$.

6- التشخيصات الإحصائية لنموذج الانحدار

فُحص التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وقيم التحمل (Tolerance)؛ حيث تراوحت قيم VIF بين 2.824 و 3.731، بينما تراوحت قيم Tolerance بين 0.268 و 0.354، وهو ما يشير إلى عدم وجود تعدد خطي شديد بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، جدول (5).

جدول (5): مؤشرات التعدد الخطي واستقلالية الأخطاء لنموذج الانحدار

البعد	VIF	Tolerance
اليقظة الاستراتيجية	2.824	0.354
الرؤية المستقبلية	3.205	0.312
التمكين الإداري	3.731	0.268
الشراكة الاستراتيجية	3.390	0.295

كما بلغت قيمة اختبار ديرين- واتسون (Durbin-Watson) للنموذج 1.892، وهي قيمة قريبة من 2، مما ينفي وجود ارتباط ذاتي واضح في البواقي. وأظهرت المؤشرات التوزيعية للمتغير التابع (التميز

المؤسسي) معامل التواء بلغ -0.342 ومعامل تفرطح بلغ 0.512، مع وقوع الدرجات المعيارية في المدى من -2.15 إلى +2.41، وهو ما لا يشير إلى وجود انحراف شديد عن التوزيع الطبيعي العام.

النتائج:

1. مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي نصه:

ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها: اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء؟
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى، والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول (6): المؤشرات الوصفية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفع	1	76.3	0.73	3.82	اليقظة الاستراتيجية
مرتفع	2	76.1	0.73	3.80	الشراكة الاستراتيجية
مرتفع	3	74.5	0.72	3.72	التمكين الإداري
مرتفع	4	70.5	0.75	3.53	الرؤية المستقبلية
مرتفع	—	74.1	0.66	3.71	القيادة الاستراتيجية ككل

في الجدول (6) بلغ المتوسط الكلي للقيادة الاستراتيجية ($M = 3.71$, $SD = 0.66$)، بوزن نسبي بلغ (74.1%)، وهو ضمن المستوى المرتفع وفق معيار التفسير المعتمد. وجاءت اليقظة الاستراتيجية في المرتبة الأولى ($M = 3.82$, $SD = 0.73$)، تلتها الشراكة الاستراتيجية ($M = 3.80$, $SD = 0.73$)، ثم التمكين الإداري ($M = 3.72$, $SD = 0.72$)، في حين جاءت الرؤية المستقبلية في المرتبة الرابعة ($M = 3.53$, $SD = 0.75$)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع. وتشير النتائج إلى تقارب نسبي بين مستويات الأبعاد الأربعة، مع بروز اليقظة والشراكة بدرجة أعلى نسبياً. أما انخفاض متوسط الرؤية المستقبلية مقارنة ببقية الأبعاد فلا يعني ضعفها بصورة مطلقة، وإنما يشير إلى أنها تمثل مجالاً نسبياً أكبر للتطوير.

2. مستوى التميز المؤسسي

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه:

ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده: التركيز على العملاء، والكفاءة، والسمعة المؤسسية، والابتكار في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب والمستوى، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

جدول (7): المؤشرات الوصفية لأبعاد التميز المؤسسي

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفع	1	76.6	0.78	3.83	السمعة المؤسسية
مرتفع	2	75.3	0.80	3.77	الكفاءة
مرتفع	3	74.0	0.70	3.70	التركيز على العملاء
مرتفع	4	73.4	0.79	3.67	الابتكار
مرتفع	—	74.5	0.66	3.73	التميز المؤسسي ككل

يوضح الجدول (7) بأن المتوسط الكلي للتميز المؤسسي بلغ ($M = 3.73$, $SD = 0.66$) ، بوزن نسبي بلغ (74.5%)، وهو ضمن المستوى المرتفع. وجاءت السمعة المؤسسية في المرتبة الأولى ($M = 3.83$, $SD = 0.78$)، تلتها الكفاءة ($M = 3.77$, $SD = 0.80$)، ثم التركيز على العملاء ($M = 3.70$, $SD = 0.70$)، في حين جاء الابتكار في المرتبة الرابعة ($M = 3.67$, $SD = 0.79$)، مع بقائه ضمن المستوى المرتفع. ويشير تصدر السمعة المؤسسية إلى أن الصورة الإيجابية والموثوقية المدركة من أبرز جوانب التميز من وجهة نظر المشاركين، بينما يشير حلول الابتكار في المرتبة الأخيرة إلى وجود مجال نسبي أكبر لتعزيز تطوير الخدمات والعمليات والحلول الجديدة.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي نصه:

ما أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء؟

تم اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، بهدف تحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسة: (H1)

تنص الفرضية الرئيسة (H1) على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء. وللتحقق من هذه الفرضية، استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة الإدخال المباشر (Enter)، حيث أُدخلت أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة: اليقظة الاستراتيجية، والرؤية المستقبلية، والتمكين الإداري، والشراكة الاستراتيجية بصورة متزامنة في النموذج.

جدول (8): ملخص ملائمة نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

قرار الفرضية	المستوى الدلالي (p)	درجات حرية المقام (df2)	درجات حرية البسط (df1)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط المتعدد (R)
H1 مدعومة	<.001	285	4	77.02	0.52	0.722

أظهر نتائج التحليل والموضح في الجدول (8) أن معامل الارتباط المتعدد بلغ ($R = 0.722$)، وبلغ معامل التحديد نحو ($R^2 \approx 0.52$)، بما يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة مجتمعة فسرت نحو (52%) من التباين في التميز المؤسسي. وكان النموذج الكلي دالاً إحصائياً، $F(4, 285) = 77.02$ ، $p < .001$ ، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسة المتعلقة بالأثر المشترك لأبعاد القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي.

اختبار الفرضيات الفرعية

جرى فحص الإسهام المستقل لكل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية استناداً إلى معاملات الانحدار المعيارية (β) وقيم (t) ومستويات الدلالة الإحصائية (p).

جدول (8): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي.

قرار الفرضية	P	T	β	المتغير
H1a مدعومة	.001	3.351	0.213	اليقظة الاستراتيجية
H1b مدعومة	.014	2.481	0.117	الرؤية المستقبلية
H1c غير مدعومة	.576	0.561	0.042	التمكين الإداري
H1d مدعومة	<.001	5.687	0.360	الشراكة الاستراتيجية

حيث ، أظهرت النتائج في الجدول (8) أن الشراكة الاستراتيجية امتلكت أكبر معامل انحدار معياري مستقل ($\beta = 0.360, p < .001$) ، تلتها اليقظة الاستراتيجية ($\beta = 0.213, p = .001$) ، ثم الرؤية المستقبلية ($\beta = 0.117, p = .014$) في المقابل ، لم يكن الإسهام المستقل للتمكين الإداري دالاً إحصائياً ($\beta = 0.042, p = .576$) . وبناءً على ذلك ، دُعمت الفرضيات H1a و H1b و H1d ، في حين لم تُدعم الفرضية H1c.

وتوضح النتائج أن ترتيب الأبعاد من حيث المتوسطات الوصفية لا يتطابق بالضرورة مع ترتيبها من حيث الإسهام المستقل في الانحدار؛ فارتفاع مستوى ممارسة بُعد معين لا يعني تلقائياً أنه الأكثر قدرة على تفسير التميز المؤسسي عند ضبط بقية الأبعاد. كما أن عدم دلالة التمكين الإداري لا يعني عدم أهميته من الناحية التنظيمية ، وإنما يعني أن مساهمته الإضافية المستقلة بعد مراعاة التداخل مع اليقظة والرؤية والشراكة لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية في النموذج الحالي.

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كل من القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة؛ إذ بلغ الوزن النسبي للقيادة الاستراتيجية (74.1٪)، مقابل (74.5٪) للتميز المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة في اتجاهها العام مع دراسات يمنية تناولت القيادة أو الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء والتميز في قطاعات البنوك والكهرباء والتأمين والاتصالات (الميدمة والقطيبي، 2024؛ الذماري والسنباني، 2024؛ غانم والمرهضي، 2024؛ سالم والمخلافي، 2026). ومع ذلك، أظهرت النتائج تفاوتاً بين مستويات الأبعاد؛ إذ جاءت الرؤية المستقبلية في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، بينما جاء الابتكار في المرتبة الأخيرة بين أبعاد التميز المؤسسي. ويشير ذلك إلى أن ارتفاع المستوى العام للمتغيرين لا يعني تجانس جميع مكوناتهما، بل يكشف عن مجالات تستدعي مزيداً من الاهتمام والتطوير.

وأظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة فسرت نحو (52٪) من التباين في التميز المؤسسي، وكان النموذج الكلي دالاً إحصائياً، بما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة. وتتسجم هذه النتيجة مع نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أهمية قدرة المنظمة على استشعار التحولات والفرص، والاستجابة لها، وإعادة توجيه مواردها وقدراتها بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية (Teece, 2007). كما تتفق مع نتائج الدراسات اليمنية التي أظهرت أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز وتحسين الأداء المؤسسي في قطاعات التأمين والبنوك والمؤسسات العامة (سالم والمخلافي، 2026؛ الميدمة والقطيبي، 2024؛ الذماري والسنباني، 2024).

وعلى مستوى الأبعاد، أظهرت الشراكة الاستراتيجية أكبر إسهام معياري مستقل في تفسير التميز المؤسسي ($\beta = 0.360, p < .001$)، رغم أنها جاءت في المرتبة الثانية من حيث مستوى الممارسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة قطاع الاتصالات الذي يعتمد بدرجة كبيرة على العلاقات مع مزودي التكنولوجيا والجهات التنظيمية والمؤسسات المالية ومطوري التطبيقات والخدمات الرقمية. فمن منظور النظرية العلائقية ونظرية القدرات الديناميكية، تتيح الشراكات للمنظمة الوصول إلى موارد ومعارف وقدرات خارجية قد يتطلب تطويرها داخلياً تكاليف مرتفعة أو وقتاً طويلاً (Eisenhardt & Martin, 2000). كما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي أبرزت أهمية التعاون بين المنظمات في بناء القدرات وتطوير الخدمات والابتكار (Agarwal & Selen, 2009). ومع ذلك، لا تثبت النتيجة أن الشراكة تمثل سبباً مباشراً للتميز المؤسسي، وإنما تشير إلى أنها كانت أقوى متنبئ مستقل بالتميز في النموذج الحالي بعد ضبط بقية أبعاد القيادة الاستراتيجية.

أما اليقظة الاستراتيجية، فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة ($M = 3.82$)، وفي المرتبة الثانية من حيث الإسهام المستقل في التميز المؤسسي ($\beta = 0.213, p = .001$). وتتسجم هذه

النتيجة مع مرحلة الاستشعار في نظرية القدرات الديناميكية؛ إذ تتطلب الاستجابة الاستراتيجية الفاعلة قدرة المنظمة على اكتشاف التحولات والفرص والتهديدات وتفسيرها في الوقت المناسب. كما تتفق مع نتائج الظفري والأشول (2024) بشأن دور اليقظة الاستراتيجية في التميز المنظمي بقطاع الاتصالات اليمنية، ومع نتائج (Altarawneh (2023 و (Abu-Hamour and Al-Anaswah (2023 في بيئات عربية أخرى.

وتشير هذه النتيجة إلى أن أهمية اليقظة الاستراتيجية لا تقتصر على جمع المعلومات، بل تمتد إلى تحليلها وتوظيفها في اتخاذ القرارات المناسبة. ويكتسب هذا التفسير أهمية خاصة في ضوء الدراسات السابقة التي أجريت في المؤسسة العامة للاتصالات، والتي أشارت إلى وجود فجوة بين جمع المعلومات المتعلقة بالسوق والعملاء وتحويلها إلى تطبيقات وقرارات ميدانية. ومن ثم، فإن ارتفاع مستوى اليقظة الاستراتيجية لا يلغي الحاجة إلى تطوير الآليات التي تربط الرصد والتحليل باتخاذ القرار والتنفيذ.

وفيما يتعلق بالرؤية المستقبلية، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية من حيث مستوى الممارسة ($M = 3.53$)، لكنها احتفظت بإسهام مستقل دال إحصائياً في التميز المؤسسي ($\beta = 0.117, p = 0.014$). وتوضح هذه النتيجة أن انخفاض مستوى الممارسة النسبي لا يعني غياب القيمة التفسيرية للبُعد عند اختباره بالتزامن مع بقية الأبعاد. وتتسجم هذه النتيجة مع أدبيات القيادة الرؤيوية التي تؤكد أن قيمة الرؤية لا تتمثل في صياغة تصور مستقبلي فحسب، بل في قدرتها على توحيد الاتجاه وتوجيه الموارد وربط القرارات التشغيلية بالأهداف طويلة الأجل. (Westley & Mintzberg, 1989) وفي هذا السياق، قد تتمثل الحاجة التطويرية في تعزيز قدرة المؤسسة على ترجمة رؤيتها المستقبلية إلى أهداف تشغيلية وأولويات ومؤشرات أداء وبرامج قابلة للتنفيذ.

أما التمكين الإداري، فقد جاء بمستوى مرتفع من الناحية الوصفية ($M = 3.72$)، إلا أن إسهامه المستقل لم يكن دالاً إحصائياً بعد إدخال بقية أبعاد القيادة الاستراتيجية في نموذج الانحدار ($\beta = 0.042, p = 0.576$). ولا تعني هذه النتيجة أن التمكين الإداري يفتقر إلى الأهمية التنظيمية، وإنما تشير إلى أنه لم يقدم إسهاماً تفسيرياً إضافياً دالاً إحصائياً بعد ضبط اليقظة الاستراتيجية والرؤية المستقبلية والشراكة الاستراتيجية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدة احتمالات؛ فقد يتشارك التمكين الإداري جزءاً من تباينه التفسيري مع أبعاد القيادة الأخرى، أو قد يرتبط بالتميز المؤسسي بصورة غير مباشرة من خلال متغيرات وسيطة، مثل الابتكار والمرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة. كذلك قد تعتمد فاعلية التمكين على اقتران الصلاحيات الممنوحة للعاملين بالموارد والمعلومات والتدريب والمساءلة. وتظل هذه التفسيرات احتمالات نظرية تحتاج إلى اختبار مستقل في دراسات لاحقة.

وبصورة تكاملية، تكشف النتائج أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تختلف في إسهاماتها المستقلة في تفسير التميز المؤسسي؛ فقد كانت اليقظة الاستراتيجية الأعلى من حيث مستوى الممارسة، بينما كانت الشراكة الاستراتيجية الأقوى من حيث الإسهام المستقل، واحتفظت الرؤية المستقبلية بإسهام دال رغم انخفاض متوسطها النسبي، في حين لم يقدم التمكين الإداري إسهاماً مستقلاً دالاً بعد ضبط بقية الأبعاد.

وتتمثل الإضافة العلمية الرئيسة للدراسة في التمييز بين مستوى ممارسة البعد القيادي وقيمه التفسيرية المستقلة؛ فارتفاع مستوى الممارسة لا يعني بالضرورة أن البعد يقدم أكبر إسهام إضافي في تفسير النتائج المؤسسية. ومن ثم، تدعم النتائج النظر إلى القيادة الاستراتيجية بوصفها بناءً متعدد الأبعاد، تتكامل مكوناته ولكنها قد تختلف في قوتها التفسيرية وآليات ارتباطها بالتميز المؤسسي.

وفي ضوء نظرية القدرات الديناميكية، يمكن تفسير النتائج باعتبارها تعكس أهمية الجمع بين استشعار التغيرات، وتحديد الاتجاه المستقبلي، والوصول إلى الموارد والقدرات الخارجية. ومع ذلك، لا تمثل الدراسة اختباراً مباشراً لمكونات نظرية القدرات الديناميكية، وإنما تستخدمها إطاراً تفسيرياً لفهم العلاقات التي كشفت عنها النتائج. وتُفسر هذه العلاقات في حدود التصميم المقطعي للدراسة واعتمادها على البيانات المدركة من أفراد العينة؛ ولذلك لا تسمح النتائج بإثبات السببية أو تحديد التسلسل الزمني بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

الاستنتاجات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- 1- جاء مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي مرتفعين من وجهة نظر أفراد العينة، بوزنين نسبیین بلغا (74.1%) و(74.5%) على التوالي. ومع ذلك، أظهرت النتائج تفاوتاً بين الأبعاد؛ إذ سجلت الرؤية المستقبلية أدنى مستوى نسبي بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، بينما سجل الابتكار أدنى مستوى نسبي بين أبعاد التميز المؤسسي.
- 2- فسرت أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة مجتمعة نحو (52%) من التباين في التميز المؤسسي، وكان نموذج الانحدار الكلي دالاً إحصائياً، بما يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة ويشير إلى أهمية القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تفسير التميز المؤسسي.
- 3- احتفظت الشراكة الاستراتيجية بأكبر إسهام مستقل دال إحصائياً في التميز المؤسسي، تلتها اليقظة الاستراتيجية ثم الرؤية المستقبلية، في حين لم يحتفظ التمكين الإداري بإسهام مستقل دال إحصائياً بعد ضبط بقية الأبعاد.

- 4- أظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد القيادة الاستراتيجية من حيث مستوى الممارسة لا يتطابق بالضرورة مع ترتيبها من حيث الإسهام التفسيري المستقل، مما يؤكد أهمية التمييز بين مستوى توافر الممارسات القيادية وقيمتها التفسيرية عند اختبارها بصورة متزامنة.
- 5- تدعم النتائج النظر إلى القيادة الاستراتيجية بوصفها بناءً متعدد الأبعاد، تختلف مكوناته في إسهاماتها المستقلة في تفسير التميز المؤسسي. كما تبرز أهمية التكامل بين اليقظة الاستراتيجية والرؤية المستقبلية والشراكة الاستراتيجية، مع بقاء الدور المستقل للتمكين الإداري بحاجة إلى مزيد من البحث.

التوصيات

- استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الدراسة المؤسسة العامة للاتصالات - صنعاء بما يأتي:
- 1- تطوير إدارة الشراكات الاستراتيجية: بناء إطار مؤسسي لإدارة الشراكات يحدد مجالات التعاون ذات الأولوية، والشركاء المحتملين، والأهداف والموارد المتبادلة، ومؤشرات قياس القيمة المتحققة من كل شراكة، مع التركيز على التكنولوجيا والخدمات الرقمية وتطوير البنية التحتية.
- 2- تعزيز نظم اليقظة الاستراتيجية: تطوير آليات منتظمة لرصد وتحليل المتغيرات التقنية والسوقية والتنظيمية واحتياجات العملاء، وربط مخرجاتها بعمليات اتخاذ القرار، بما يضمن الانتقال من جمع المعلومات إلى توظيفها في تحسين الخدمات والعمليات.
- 3- ترجمة الرؤية المستقبلية إلى خطط تنفيذية: ربط الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بأهداف تشغيلية ومؤشرات أداء وبرامج ومشروعات محددة، مع توزيع المسؤوليات على الإدارات والوحدات التنظيمية ومتابعة مستوى الإنجاز بصورة دورية.
- 4- إعادة تقييم منظومة التمكين الإداري: مراجعة طبيعة الصلاحيات الممنوحة للعاملين، ومدى اقترانها بالموارد والمعلومات والتدريب والمساءلة، وتحديد المجالات التي يمكن فيها تفويض القرارات بصورة فعلية بما يعزز مرونة الاستجابة وكفاءة الأداء.
- 5- تعزيز الابتكار المؤسسي: توجيه الشراكات الاستراتيجية ومخرجات اليقظة والرؤية المستقبلية نحو تطوير الخدمات وتحسين العمليات وتبني الحلول الرقمية، نظراً إلى أن الابتكار سجل أدنى مستوى نسبي بين أبعاد التميز المؤسسي.
- 6- تطوير نظام لمتابعة التميز المؤسسي: اعتماد مؤشرات أداء تربط المبادرات الاستراتيجية بنتائج التركيز على العملاء والكفاءة والسمعة المؤسسية والابتكار، بما يتيح متابعة التقدم وتقييم النتائج التنظيمية بصورة دورية.

المقترحات البحثية المستقبلية

في ضوء النتائج والمحددات السابقة، تقترح الدراسة المسارات البحثية الآتية:

- القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي: دراسة مقارنة بين قطاعي الاتصالات العام والخاص.
- أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي عبر الزمن: دراسة طولية تتبعية.
- الدور الوسيط للمرونة التنظيمية والابتكار في التفاعل بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.
- أثر المتغيرات البيئية والموارد المتاحة كعوامل معدلة لفاعلية القيادة الاستراتيجية.
- المسارات المباشرة وغير المباشرة للتمكين الإداري وعلاقتها بالتميز المؤسسي في ظل الصلاحيات الفعلية والمساءلة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الخلقي، خالد علي محسن، الأشول، محمد عبدالله، والصبري، سليم. (2026). أثر جودة الخدمة في ولاء عملاء المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة صنعاء. مجلة جامعة البيضاء، 8(2).
<https://doi.org/10.56807/buj.v8i2.968>
- الذماري، محمد محمد أحمد، والسنباني، توفيق مصلح صالح. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(7)، 32-66.
<https://doi.org/10.59628/jhs.v3i7.1153>
- الساجي، دنيا عزيز محمد. (2026). أثر القيادة الاستراتيجية (الرؤية-المرونة) على التميز المؤسسي (الجودة-الأداء الوظيفي) في المديرية العامة لتربية نينوى. مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، 16(4)، 3429-3448.
<https://doi.org/10.66026/g4008033>
- سالم، مجيب فرحان علي، والمخلافي، عبدالعزيز محمد أحمد. (2026). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 5(2)، 666-707.
<https://doi.org/10.59628/jhs.v5i2.2066>
- الصبري، سليم، والأشول، محمد عبدالله، والخلقي، خالد علي محسن. (2026). أثر بحوث التسويق في زيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية - الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، 8(2).
<https://doi.org/10.56807/buj.v8i2.969>
- الظفري، محمد علي حسين، والأشول، محمد عبدالله. (2024). أثر اليقظة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 2(1)، 597-618.
<https://doi.org/10.59628/jhs.v2i1.828>
- العامري، عبده أحمد علي، وراجح، سهام عبدالرحمن سعيد. (2025). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بأمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، 3(1)، 29-62.
<https://doi.org/10.59222/ustjmhs.3.1.2.62>
- غانم، إبراهيم طاهر علي، والمرهضي، سنان غالب. (2024). دور القيادة التحولية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(2)، 204-234.
<https://doi.org/10.59628/jhs.v3i2.827>

قدحة، مروة حمود محمد، والعامري، عبدالعزيز عبد الهادي. (2023). العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 11(1).

<https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.18>

الكمالي، فواز قاسم سعيد ناجي، والسفياني، عبدالرحمن محمد. (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(4)، 365-326.

<https://doi.org/10.59628/jhs.v4i4.1452>

المطاع، محمد أحمد محمد، والمخلافي، عبدالعزيز محمد أحمد. (2024). أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(5)،

<https://doi.org/10.59628/jhs.v3i5.1126> 286-244

الميدمة، أيوب قايد ناجي صالح، والقطيبي، محمد محمد حزام. (2024). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2)، 616-587.

<https://doi.org/10.59628/jhs.v1i2.692>

المنزوع، زايد علي عبد الخالق، والسيياغي، ماجد صالح محمود. (2025). تأثير اليقظة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسات الاستثمارية في القطاع الزراعي اليمني.

مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(3)، 138-106.

<https://doi.org/10.59628/jhs.v4i3.1461>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abu-Hamour, H., & Al-Anaswah, S. (2023). The impact of strategic vigilance on organizational excellence in Jordanian telecom companies. The Arab Journal of Administration, 43(2), 37-50.

<https://doi.org/10.21608/aja.2023.190446.1389>

Agarwal, R., & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. Decision Sciences, 40(3), 431-475. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00236.x>

Altarawneh, R. M. (2023). The effect of strategic vigilance on organizational excellence: The mediating role of strategic foresight. International Journal of Business and Management, 18(3), 52-69. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n3p52>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
- Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1), Article 112.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A*, 120(3), 253–281. <https://doi.org/10.2307/2343100>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/256324>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M)
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Olimba, K. A., & Kariuki, P. (2026). Strategic response and competitive advantage of telecommunication firms in Nairobi City County, Kenya. *JBMI Insight*, 3(4), 1–21.
- Oliveira, J. M., & Gomes, C. F. (2024). Excellence models beyond total quality management: Inception, thematic structure and forthcoming paths. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(1–2), 137–169. <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2276821>
- Oon, F.-Y., Nor Aziati, A. H., & Abu Seman, E. A. (2021). Business excellence, leadership and lean: A systematic literature review. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 332–345. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3178.2021>
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), Article 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, Article 113676. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17–32. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100704>
- Zureikat, K. K. S., Albustanji, K. A. M. A., & Abu-Qulah, M. (2022). The impact of administrative empowerment management on organizational planning processes in telecommunications companies in Jordan: A case study on Orange Telecom. *International Journal of Health Sciences*, 6(S6), 8779–8793. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS6.12347>



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي