

## The Role of Strategic Alliances in Enhancing Strategic Success at Yemen Mobile Telecommunications Company in the Republic of Yemen

Dr. Tawfiq Musleh Saleh Al-Sanabani\* 

Sameer Abdulkader Hamed Abdulwahed\*\*

[Tawfiksan3@gmail.com](mailto:Tawfiksan3@gmail.com)

[S.alsharabi.yemenmobile@gmail.com](mailto:S.alsharabi.yemenmobile@gmail.com)

### Abstract:

This study aimed to determine the Role of strategic alliances—encompassing shared vision, communication and coordination, conflict resolution, and cooperation—in enhancing strategic success measured by survival, adaptability, and growth at the Yemen Mobile Telecommunications Company. Adopting a descriptive-analytical research design, the study gathered data via a structured questionnaire administered to a census sample of 181 administrative leaders. The collected data were analyzed utilizing the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The empirical findings revealed that strategic alliances exert a statistically significant role in fostering strategic success. Moreover, the results indicated a moderate level of strategic alliance practices within the company, whereas the level of strategic success was perceived as high. Furthermore, demographic analysis demonstrated no statistically significant differences in participants' perceptions regarding strategic alliances and strategic success based on job title or years of service; however, significant differences were observed attributable to educational qualifications.

**Keywords:** strategic alliances, strategic success, Yemen Mobile Telecommunications Company

---

\* Associate Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Thamar University.

\*\* Researcher, Al-Razi University

**Cite this article as:** Al-Sanabani, T. M. S. & Abdulwahed, S. A. H. (2026). The Role of Strategic Alliances in Enhancing Strategic Success at Yemen Mobile Telecommunications Company in the Republic of Yemen., *The Scientific Journal of The Faculty of Education*, 15(1), 520-556.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

## دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية

سمير عبد القادر حامد عبد الواحد\*\*

[S.alsharabi.yemenmobile@gmail.com](mailto:S.alsharabi.yemenmobile@gmail.com)

د. توفيق مصلح صالح السنباني\*

[Tawfiksan3@gmail.com](mailto:Tawfiksan3@gmail.com)

الملخص:

هدفت الدراسة بشكل أساس إلى تحديد دور التحالفات الاستراتيجية بأبعادها: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، تسوية النزاعات، التعاون) في تعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعاده: (النمو، التكيف، البقاء) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، المتمثل في جميع القيادات الإدارية في الشركة والبالغ عددهم (181) عنصراً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن للتحالفات الاستراتيجية دوراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز النجاح الاستراتيجي، وإن مستوى واقع ممارسة التحالفات الاستراتيجية كان متوسطاً، بينما جاء مستوى النجاح الاستراتيجي مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد المجتمع حول التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الشركة، والتي تعزى لمتغيري: (المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي، شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

\* أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية العلوم الإدارية - جامعة ذمار.

\*\* باحث جامعة الرازي.

للاقتباس: السنباني، ت. م. ص؛ عبد الواحد، س. ع. ح. (2026). دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في

شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية، *المجلة العلمية لكلية التربية، 15*، (1)، 520 - 556

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

### 1-1 المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة، بفعل التحولات التكنولوجية، وتزايد حدة المنافسة وتتفاقم هذه التحديات في البيئة اليمينية؛ نتيجة التقلبات الاقتصادية. وعدم الاستقرار السياسي، ما يحد من قدرة الشركات على مواجهة هذه التحديات بشكل منفرد، ويجعل تبني استراتيجيات التحالف مع شركاء آخرين خياراً استراتيجياً فاعلاً، لتعزيز التكيف مع هذه الظروف، وتعظيم الاستفادة من موارد الشركاء وقدراتهم، ما يعمل على تعزيز النجاح الاستراتيجي.

يعتمد النجاح الاستراتيجي على قدرة الشركات على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية، والاستجابة لها، والعمل على مواجهتها، بما يحقق النمو والاستمرار (الزغبي، 2021، 2)، ويرتبط هذا النجاح بقدرة المنظمة على صياغة استراتيجيات فعالة، تمكّنها من تحقيق الأهداف طويلة الأمد، بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها (التميمي والخشالي، 2015، 646)، وعليه، يمكن القول بأن التحالفات الاستراتيجية أحد أهم الاستراتيجيات الفعالة لبناء هذا النجاح؛ إذ لم يعد الاعتماد على الموارد الذاتية والقدرات الداخلية كافياً لتحقيق الاستدامة، بل أصبح التكامل مع الشركاء ضرورة حتمية لتعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية. ويؤكد ذلك Emami et al. (2022) بأن الشراكات الاستراتيجية تعزز تنافسية شركات الاتصالات واستدامتها، بينما يرى الزواهره (2025، 30) أنها تمثل أداة فعالة لتجاوز قيود الموارد الداخلية والاستفادة من خبرات الشركاء، مشيراً إلى أنها لم تعد خياراً، بل ضرورة لتحقيق النمو والابتكار.

تبرز شركة يمن موبايل كنموذج عملي لقطاع الاتصالات في اليمن، إذ يفرض عليها موقعها الريادي وحصتها السوقية الكبيرة (الحملي، 2023، 7) تحقيق توازن بين الحفاظ على مكانتها التنافسية ومواجهة التحديات التشغيلية المتزايدة، ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي لشركة يمن موبايل للهاتف النقال.

### 2-1 مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة الاتصالات العالمية خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة، أبرزها صعود مزودي المحتوى الرقمي، وزيادة الاعتماد على البيانات، واندماج الخدمات التقنية والمالية، ما فرض تحديات كبيرة على شركات الاتصالات للبقاء في بيئة عمل تنافسية وسريعة التغير.

وقد استجابت شركات الاتصالات الإقليمية لهذه التحولات، من خلال تبني استراتيجيات استباقية، حيث شهدت هذه الشركات مؤخراً تطوراً ملحوظاً، إذ تحافظ على مستويات مرتفعة من الإنفاق

الرأسمالي بلغ 17%، لنشر شبكة الجيل الخامس وتعزيز البنية الرقمية، كما أسهمت الشركات الاستراتيجية مع كبرى الشركات العالمية مثل Microsoft و HPE و Nvidia و Ericsson في رفع الكفاءة التشغيلية وتسريع تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. وعلى الصعيد المالي، حققت معظم الشركات نمواً سنوياً إيجابياً، حيث بلغ متوسط هامش الأرباح التشغيلية 41.3%، ما يعكس كفاءة تشغيلية مرتفعة وقدرة على التكيف مع بيئة تنافسية متغيرة. (Twimbit, 2025).

وفي المقابل، تُظهر المؤشرات المالية لشركة يمن موبايل للعام 2024 واقعاً مختلفاً، إذ ارتفعت نسبة التكاليف التشغيلية إلى 82.5% من الإيرادات، وتراجعت الكفاءة التشغيلية إلى 30%، وتراجع المركز الربحي بنسبة 25% عن العام السابق (القباطي، 2024، 35)، فضلاً عن تأثير الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي جعلت من الصعب على الإدارة التنبؤ بآثارها على نشاط الشركة ومركزها المالي للفترة القادمة (يمن موبايل، 2024، 131). ويعكس هذا التباين بين الأداء الإقليمي والأداء المحلي فجوة واضحة في مستوى النجاح الاستراتيجي للشركة، ولا سيما فيما يتعلق بقدرتها على النمو والتكيف والبقاء، ما يؤكد الحاجة إلى دراسة العوامل المؤثرة في نجاحها الاستراتيجي.

وفي مواجهة هذه التحديات، طورت الشركة استراتيجيات متنوعة، مثل الدخول في شركات استراتيجية مع كيانات اقتصادية، بغرض تنويع الاستثمارات وتحقيق النمو، بالإضافة إلى إعادة هيكلة العمليات الداخلية وتطوير منظومات الأعمال ورفع الكفاءة التشغيلية (الحري، 2024، 9)، بما يعزز نجاحها الاستراتيجي، فوفقاً لدراسة كل من: (التميمي، والخشالي، 2015؛ أحمد وسلطان، 2022؛ المحمودي والمسنى، 2023؛ زيبان وطواف، 2021) فالتحالفات الاستراتيجية لها دور إيجابي في النجاح الاستراتيجي، وعلى الرغم من أهمية الربط بين المتغيرين إلا أنه وحسب اطلاع الباحثين فهناك قلة في الدراسات السابقة التي ربطت بينهما، فضلاً عن تطبيقهما في مجال الاتصالات.

بناءً على ما تقدم تظهر الفجوة البحثية لهذه الدراسة، في كونها فجوة معرفية وتطبيقية؛ فهي تمثل الدراسة الأولى -حد علم الباحثين- على المستوى المحلي التي ربطت بين المتغيرين، وتم تطبيقها في شركة يمن موبايل، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما واقع ممارسة التحالفات الاستراتيجية بأبعادها في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟
2. ما مستوى النجاح الاستراتيجي ممثلاً بأبعاده في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟
3. ما دور التحالفات الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الآتية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

#### 4-1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على واقع ممارسة التحالفات الاستراتيجية بأبعادها في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟
2. قياس مستوى النجاح الاستراتيجي ممثلاً بأبعاده في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟
3. تحديد دور التحالفات الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
4. التعرف على الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية الآتية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

#### 3-1 أهمية الدراسة:

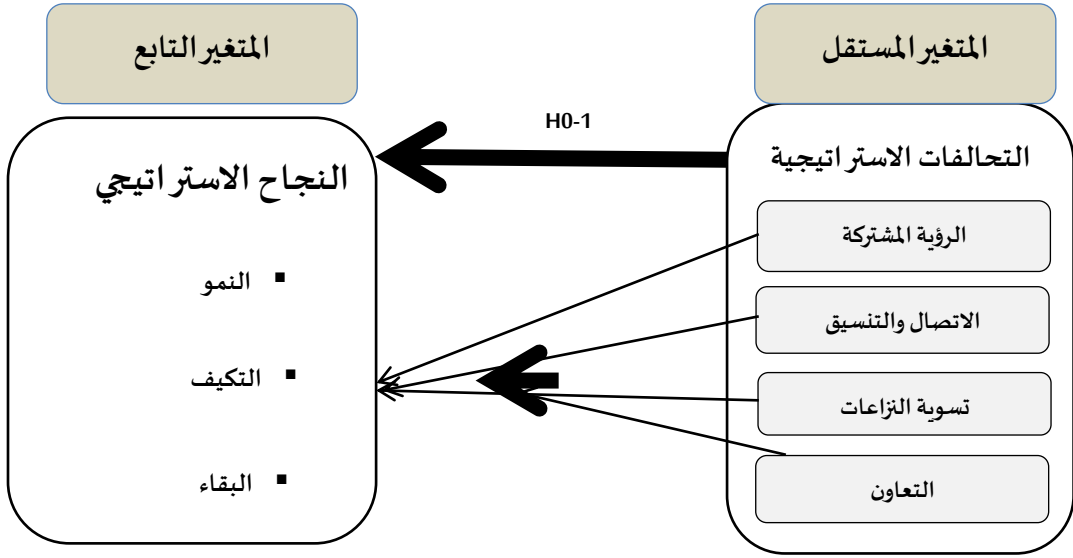
تم تناول أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

- 1- الأهمية النظرية: ركزت الدراسة الحالية على موضوع التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي لتقديم إضافة علمية وإثراء المكتبة العربية، وذلك لندرة الدراسات، حيث تعد الدراسة في حدود علم الباحثين الوحيدة محليا التي تناولت هذين المتغيرين معاً.
- 2- الأهمية التطبيقية: تسهم الدراسة الحالية في مساعد قيادة الشركة محل الدراسة على تحديد نقاط القوة، لتعزيزها والاستفادة منها ونقاط الضعف لمعالجتها حول واقع التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي للشركة، وتحديد الدور الذي تقوم به تلك التحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي لها، وتقديم توصيات وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها حول ذلك.

#### 5-1 نموذج الدراسة المعرفي:

يتكون نموذج الدراسة المعرفي من متغيرين هما: المتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية، وتم تحديد خمسة أبعاد هي: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، تسوية النزاعات، التعاون) وفقاً لدراسة كل من: (العجمي، 2022؛ العتيبي، 2022؛ الهسي، 2015)، والمتغير التابع النجاح الاستراتيجي، وقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد هي: (النمو، والتكيف، والبقاء) وفقاً لنموذج الركابي (2004)، والذي اعتمده عدد من

الدراسات مثل: (الجفري، 2024؛ العودي، 2024؛ محمود وعبد الله، 2023) كما يوضح ذلك الشكل (1)  
نموذج الدراسة.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

#### 6-1 فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة الآتية:  
1- الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ≤  $\alpha$  للتحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.  
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤  $\alpha$  للرؤية المشتركة في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤  $\alpha$  للاتصال والتنسيق في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤  $\alpha$  لتسوية النزاعات في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤  $\alpha$  للتعاون في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد المجتمع حول التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الآتية: (المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخدمة).

#### 7-1 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد دور التحالفات الاستراتيجية بأبعادها: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، تسوية النزاعات، التعاون) في تعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعادها (النمو، التكيف، البقاء).

2. الحدود المكانية: تحددت الدراسة مكانياً في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

3. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الإدارية في شركة يمن موبايل (أعضاء مجلس الإدارة، المدراء التنفيذيون، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء الفرق).

#### 8-1 التعريفات الإجرائية:

1- التحالفات الاستراتيجية: وتتمثل في مستوى توافر الشراكة الهادفة بأبعادها: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، تسوية النزاعات، التعاون) بين شركة يمن موبايل وشركاء آخرين من وجهة نظر المبحوثين.

- الرؤية المشتركة: مدى وجود إطار عمل متفق عليه وواضح بين شركة يمن موبايل وشركائها في التحالف حول أهداف مشتركة للتحالف قابلة للقياس.

- الاتصال والتنسيق: عملية تبادل المعلومات بين شركة يمن موبايل وشركائها في التحالف بشكل منتظم، عبر قنوات اتصال واضحة وفعالة، وكذلك وضوح المهام لكل طرف، من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم.

- تسوية النزاعات: عملية منهجية لتسوية الخلافات بين شركة يمن موبايل وشركائها في التحالف في الوقت المناسب، عبر تحديد مسببات النزاعات، وتطبيق آليات فعالة لحلها.

- التعاون: عملية تبادل المنافع بين شركة يمن موبايل وشركائها في التحالف، تتميز بالعمل المشترك لتحقيق الأهداف المتفق عليها، وتبادل الخبرات والمعرفة، وبناء ثقافة تعاونية قائمة على الإنصاف والعدالة.

2- النجاح الاستراتيجي: قدرة شركة يمن موبايل على تحقيق النمو من خلال تقديم خدمات جديدة واستراتيجيات توسعية فعالة. كما يشمل قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، إضافة إلى الحفاظ على مكانتها التنافسية والبقاء في السوق عبر استراتيجيات تضمن استمراريتها.

- النمو: زيادة مستمرة في حجم أعمال شركة يمن موبايل وأرباحها، مصحوبة بتوسع في حصتها السوقية وإطلاق خدمات جديدة تلي احتياجات العملاء، وتنفيذ استراتيجيات توسعية فعالة.
- التكيف: قدرة شركة يمن موبايل على الاستجابة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال خطط استراتيجية فعالة، والتعلم المستمر وتطوير مهارات الموظفين، وإعادة هيكلة العمليات التشغيلية لتلبية احتياجات العملاء.
- البقاء: قدرة شركة يمن موبايل على الاستمرار في العمل والبقاء في دائرة المنافسة وتعزيز الأرباح على المدى الطويل، وذلك من خلال بناء قاعدة عملاء قوية، وإدارة المخاطر المالية بشكل فعال، وإدارة الموارد المالية بفعالية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

1-2 التحالفات الاستراتيجية:

1- مفهوم التحالفات الاستراتيجية:

تعددت وجهات النظر العلمية في تحديد تعريف موحد للتحالفات الاستراتيجية، تماشياً مع تطور الفكر الإداري؛ فقد ركزت الطروحات المبكرة على الجانب العملي والنشاط المشترك، حيث عُرفت بأنها: "تلك الاتفاقيات التي تتميز بتزامن شركتين أو أكثر، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتنطوي هذه التحالفات على مجموعة من الموارد، والأنشطة والممارسات (فاطمة وصارة، 2023، 319)، كما ينظر إليها كأداة لإعادة صياغة العلاقات التنافسية، إذ تعرّف بأنها "ارتباطات بين عدة مؤسسات متنافسة أو محتملة التنافس، تختار القيام بمشروع أو نشاط معين، من خلال جمع المهارات والموارد المطلوبة، بدلاً من التنافس مع بعضها على النشاط المعني (زغدود، 2024، 30)، ومع تطور المفهوم نحو التركيز على خلق القيمة التشاركية، عُرفت التحالفات الاستراتيجية بأنها "ترتيبات تعاونية بين المنظمات K تهدف إلى بناء القيمة K من خلال خلق ميزات تنافسية وتآزر ناتج عن تقاسم الموارد، والقدرات، والمهارات، والمعرفة، والمخاطر" (الجزاني وعبدالكريم، 2022، 350)، وصولاً إلى الطروحات الأحدث، التي ركزت على دمج الموارد مع الحفاظ على الكيان القانوني للشركاء، حيث يعرفها الزواهرة (2025، 19) بأنها "علاقة هادفة بين شركتين مستقلتين أو أكثر، تتضمن مشاركة أو تطوير مشترك للموارد والقدرات لتحقيق منافع متبادلة". وعند مقارنة هذه التعريفات، يتضح أنها تتفق على أن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن علاقة بين طرفين أو أكثر؛ بهدف تحقيق منافع متبادلة بينهم ومواجهة المخاطر التي تواجههم.

2- أبعاد التحالفات الاستراتيجية:

تمثلت أبعاد التحالفات الاستراتيجية، في الدراسة الحالية في: (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، تسوية النزاعات، التعاون)، وهي أبعاد تناسب بيئة الدراسة، وسيتم توضيحها على النحو الآتي:

- الرؤية المشتركة: تُعرّف بأنها: "آلية ربط تساعد الأطراف المتحالفة على تكامل تبادل الموارد بما يضمن توحيد الجهود وتلافي تكرار أو تعارض الجهود" (الهسي، 2015، 16)، فهي بمثابة الصورة الذهنية التي ترسم إطار أهداف الشركة، والتي تدعم عملية اتخاذ القرارات داخل التحالف، وتحفز الشركاء وتعمل على توجيه مواردهم وجهودهم في نفس الاتجاه، ما يسهم في نجاح التحالف (Emami et al., 2022) عبر توحيد الأهداف ودمج الموارد بين الشركاء، إذ تعمل كمرشد يوجه الشركاء نحو صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس، ما يسهم في تنسيق الأنشطة وتقليل تضارب المصالح. فعندما لا يمتلك الشركاء رؤية كاملة للتحالف فيمكن أن تظهر بعض الصعوبات، ويصبح مستقبل التحالف محفوف بالمخاطر (Franco, 2011)، ما يؤدي إلى ضياع الموارد وحدوث إخفاقات تنفيذية (Gulzar & Saif, 2012, 7).

ولأغراض الدراسة فقد تم قياس بعد الرؤية المشتركة بالمؤشرات الآتية: تعزز "الرؤية المشتركة" الالتزام بين الأطراف في التحالف، توجد "رؤية مشتركة" واضحة بين الشركة وشركائها في التحالف، يدرك الشركاء كيفية تحقيق الأهداف المشتركة للتحالف. يتم وضع أهداف مشتركة للتحالف قابلة للقياس، تتوافق الأهداف الاستراتيجية للشركة مع الأهداف المشتركة للتحالف، تستخدم الرؤية المشتركة كمرجع لتوجيه قرارات التحالف.

- الاتصال والتنسيق: ويعرف الاتصال بأنه: "الإطار الذي يربط أنشطة الأطراف المشاركة في التحالف بالرؤية الاستراتيجية المشتركة ويُترجم الخطط إلى إجراءات عملية" (Schlossinger, 2016, 74)، وبأنه: "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعرفة بين الشركاء؛ بهدف تحقيق التفاهم والتنسيق الفعال في تنفيذ الأنشطة المشتركة" (Abdullah et al., 2015, 120) أما التنسيق فيعرف بأنه "مجموعة من المهام التي يتوقع كل شريك من الطرف الآخر أن يقوم بها، من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة" (Russo, & Cesarani, 2017, 6)، وبأنه "المواءمة أو التعديل المتعمد والمنظم لإجراءات الشركاء لتحقيق أهداف محددة بشكل مشترك" (Castañer, & Oliveira, 2020, 967) ويهدف التنسيق بين الشركاء إلى توجيه كافة جهود التنظيمات الإدارية باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجات الكفاءة، وأقل تكلفه ممكنة (الهسي، 2015، 18)، كما يسهم في تحقيق الاستقرار في علاقات التحالف ويعزز من فرص نجاح التحالفات الاستراتيجية، ويساعد في إدارة وحل النزاعات والاختلافات بين الشركاء (Russo, & Cesarani, 2017, 6).

ولأغراض الدراسة فقد تم قياس بعد الاتصال والتنسيق بالمؤشرات الآتية: تساعد عمليات الاتصال والتنسيق بين الشركاء في معالجة المشكلات، توجد "قنوات اتصال" مفتوحة بين الشركة وشركائها في التحالف، توجد "خطة اتصال" واضحة لتنظيم التواصل بين الشركة وشركائها في التحالف، يتم تبادل

المعلومات بشكل منتظم بين الشركة وشركائها في التحالف، تبني الشركة ثقافة مشتركة من خلال التواصل المنتظم مع شركائها في التحالف.

- تسوية النزاعات: تعرف بأنها: " حل الخلافات التي تحصل بين أعضاء التحالف؛ نتيجة الاختلاف في وجهات النظر أو لتصادم المصالح أو لعدم وجود انسجام بين الأطراف المتحالفة" (المهسي، 2015، 20)، كما يقصد بها: "مجموعة من الإجراءات التفاوضية والإدارية التي تهدف إلى تقليل التوتر بين الشركاء واستعادة الثقة التنظيمية للحفاظ على استمرارية التحالف" (Gardet, 2008).

ولأغراض الدراسة فقد تم قياس بعد تسوية النزاعات بالمؤشرات الآتية: توجد اتفاقيات واضحة بين الشركة وشركائها تغطي جميع جوانب التحالف، تحدد الشركة نقاط النزاعات المحتملة مع أطراف التحالف، تضع الشركة آليات فعالة لحل النزاعات بين الشركة وشركائها في التحالف، توظف الشركة دروس النزاعات السابقة لتطوير ممارسات حل النزاعات المستقبلية، تعالج النزاعات بين الشركة وشركائها في الوقت المناسب.

- التعاون: ويُعدّ من الركائز الأساسية التي تبني عليها التحالفات الاستراتيجية، إذ يعبر عن درجة الانسجام في الأهداف والرؤى، وعن الالتزام والثقة المتبادلة بين أطراف التحالف (Abdullah et al., 2015, 119). يُعرف التعاون في سياق التحالفات بأنه: عملية ديناميكية تركز على "التنفيذ" أو "الفعال"، حيث يبدأ مع التطبيق العملي للإجراءات المخطط لها مسبقاً، وبخلاف التنسيق الذي يركز على الجانب الفكري والهيكلية، فإن التعاون يمثل مستوى العمل الميداني، الذي يسعى فيه كل شريك لتحقيق أهدافه الفردية من خلال العمل الجماعي (Achelhi, & Truchot, 2016)، وهذا يعني أن التعاون يعزز من قدرة الأطراف المتحالفة على تبادل الموارد والمعلومات والخبرات بصورة منسقة لكسب منافع مشتركة دون الإضرار باستقلالية تلك الأطراف.

ويمثل التعاون عاملاً حاسماً في إنجاح التحالفات وتحقيق أهدافها المشتركة، إذ يساهم في تعزيز التكامل في الموارد والمهارات (Schlossinger, 2016, 16). كما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات، ويساهم في خفض التكاليف التشغيلية عن طريق تقاسم الموارد (Heimeriks & Schreiner, 2002, 6).

ويتضح مما سبق أن التعاون يمثل حجر الزاوية في نجاح التحالفات الاستراتيجية، فهو يتجاوز الاتفاقات الشكلية إلى تفاعل مستمر، قائم على الثقة والتفاهم وتكامل المصالح، ولأغراض الدراسة فقد تم قياس بعد التعاون بالمؤشرات الآتية: يعمل الشركاء بشكلٍ تعاوني لتحقيق الأهداف المشتركة للتحالفات، تلعب قيادة الشركة دوراً أساسياً في تعزيز ثقافة التعاون بين أطراف التحالف، يتم إشراك جميع الشركاء في صنع قرارات التحالفات، يُشارك الشركاء بفاعلية في أنشطة التحالف، يُعامل جميع الشركاء بإنصاف مؤسسي، بغض النظر عن حجم مساهماتهم في التحالف، يتم تنفيذ برامج تعاونية لتبادل الخبرات بين شركاء التحالف.

## 2-2 النجاح الاستراتيجي:

### 1- مفهوم النجاح الاستراتيجي:

شهد مفهوم النجاح الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، وتبايناً في رؤى الباحثين في تحديد أبعاده، حيث عرف بأنه: "المعيار الأساس لتقييم قدرة المؤسسة على البقاء ومواصلة عملياتها، التي تمثل جوهر إدارتها الاستراتيجية" (Jassmy,&Rahman,2023,48)، وبأنه: قدرة المنظمة على "البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها" (الركابي، 2004، 220)، ومع زيادة حدة المنافسة، عرف بأنه "قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المستفيدين من منتجاتها أو خدماتها، والاهتمام بمواردها البشرية بما يضمن بقائها في المنافسة، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق النمو، وبالتالي التفوق على المؤسسات المنافسة" (Mahdi,&Shaalan,2020,179)، وبأنه: "مجموعة متنوعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة، وزيادة الإيرادات، وتشمل القيمة العالية في الأعمال، والنمو والاستمرار من خلال اعتماد الابتكارات المستمرة، والتنظيم الأفقي والتنفيذ الفعال" (Sadeq, et al, 2020,3098)، وفي سياق التوجهات المعاصرة التي تركز على التفرد وبناء القدرات، عرفه عثمان وكرسو بأنه "إيجاد الطرق والسبل لامتلاك المنظمة للقدرات الجوهرية والموارد المتميزة التي لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، بما يضمن حصول المنظمة على مركز تنافسي متميز" (عثمان وكرسو، 2021، 170). وبأنه: "كفاءة ومهارة قيادة المؤسسة في الاستثمار الأمثل للقدرات التنظيمية، لتعزيز قدرة المؤسسة من البقاء والنمو والتكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية" (الفلاحي، 2026، 98)، وصولاً إلى ربط النجاح بالذكاء الاستراتيجي والقدرة على إدارة المعلومات البيئية، حيث عرفه ياسين بأنه "القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات المنافسة لها في الميدان، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معها، وبالتالي صياغة استراتيجية واضحة ومحددة ومرنة مع التنفيذ الفاعل لها" (ياسين، 2020، 51)، وبناءً على ما تقدم يمكن القول: إن أهمية النجاح الاستراتيجي تتمثل في كونه معياراً مهماً، يظهر مدى قدرة المنظمات على توفير مواردها المختلفة لإنتاج سلع وخدمات تلي احتياجات عملائها وتوقعاتهم، فضلاً عن مواجهة التحديات في البيئة المحيطة بالمنظمة والقدرة على التكيف في ظل مجتمع المعرفة والمعلومات المتنامي (Mohammed, et, al. 2024).

### 2- أبعاد النجاح الاستراتيجي:

تم تحديد أبعاد النجاح الاستراتيجي في: (النمو، التكيف، البقاء)؛ كونها الأكثر ارتباطاً بقطاع الخدمات والأكثر شمولاً وتم توضيحها على النحو الآتي:

- النمو: يعرف النمو بأنه: "قدرة المنظمة على العمل والحصول على موقع استراتيجي متقدم، تحقق من خلاله زيادة في حجمها واستثماراتها ومواردها لتضمن مستقبل أفضل بين المنظمات" (Al-Douri, et, al, 2022,4). أو بزيادة حجم المنظمة في اتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة من خلال زيادة

المدخلات أو المخرجات أو الهيكل التنظيمي أو زيادة عدد العاملين (عبد الرزاق، 2020، 93)، ويعد النمو محفزاً لاقتناص الفرص والتكيف مع التحديات، ويسهم في تطوير توجهات المنظمة وتنوع أنشطتها لتحقيق التميز (ياسين، 2020، 60)، فضلاً عن زيادة قدرتها على التكيف مع تقلبات السوق وزيادة كفاءتها الإنتاجية وأرباحها وبقائها (Onunwor,2021,5)، وتحسين مكانتها في السوق من خلال توسيع عملياتها، وزيادة استثماراتها، بما يعزز العوائد المستقبلية (شباله، 2023، 56)، حيث يقاس مدى تقدمها في تحقيق تلك النتائج من خلال جودة الخدمة، والكفاءة، والحصة السوقية (Fidelis,2022, 93-94). ولأغراض الدراسة فقد تم قياس بعد النمو بالمؤشرات الآتية: تتوسع الشركة في حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين، تحقق الشركة نمواً سنوياً مطرداً في الإيرادات خلال السنوات الخمس الأخيرة، تطور الشركة خدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء، تنفذ الشركة استراتيجيات توسعية فعالة لتحقيق النمو، تحقق الشركة ربحية متزايدة عند إطلاق الخدمات الجديدة، تستثمر الشركة بشكل كافٍ في التطوير المؤسسي.

- التكيف: يعرف بأنه: "المقياس الحقيقي لقدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأن جوهر هذا التكيف هو الثقافة والقيم التي تؤمن بها المؤسسة" (Halaj,2021,521)، كما يتجلى هذا التكيف أيضاً في تعديل الهياكل التنظيمية والممارسات الداخلية، للحفاظ على التوازن الداخلي ومواجهة التحديات الخارجية (شباله، 2023، 55)، فضلاً عن تطوير السياسات والاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة التغيرات البيئية بفاعلية، من أجل تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أم مادية، بما يضمن استدامة الأداء (أحمد وسلطان، 2022، 80)، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل التكلفة مع مراعاة عامل الزمن في الاستجابة للتغيرات (الجنابي، 2017، 36). ويمكن القول: بأن قوة التكيف لا تكمن في مجرد الاستجابة للتغيير، بل في القدرة الاستباقية على التنبؤ بالتحديات وتحويلها إلى فرص للتميز؛ ما يجعل من التكيف جسراً حيوياً يربط بين موارد المنظمة الداخلية وطموحاتها في تعزيز النجاح الاستراتيجي دون فقدان هويتها.

ولأغراض الدراسة فقد تم قياس بعد التكيف بالمؤشرات الآتية: تركز الشركة على التعلم المستمر لتطوير مهارات العاملين، تستجيب الشركة للتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء، تتمتع الشركة بقيادة قوية تعمل على توجيه الشركة نحو التغيير، تضع الشركة خططاً استراتيجية فعالة للتكيف مع التغيرات البيئية، تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية مرنة تتكيف مع التغيرات، تقوم الشركة بإعادة هيكلة عملياتها التشغيلية استجابة للتغيرات البيئية.

- البقاء: يشير البقاء إلى قدرة المؤسسات على العمل الجاد للاستمرار في خضم المنافسة الشديدة، وفي ظل البيئة المحيطة التي تتسم بمزيد من التعقيدات والأحداث غير المتوقعة التي تهدد وجودها

(Emmanuella, et al., 2018, 89)، كما يشير أيضاً إلى: "قدرة المنظمة على الاستمرار في خلق الثروة، من خلال زيادة ابتكاراتها، وزيادة حصتها في السوق، والبقاء رابحة على الرغم من كل الصعاب (Ugwuzor, 2017, 22)، ويُعد البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي، إذ إن مجرد استمرار المنظمة في المنافسة يعد نجاحاً بحد ذاته، خاصة في ظل ظروف بيئية غير مستقرة، ويتطلب التركيز على القيم المؤسسية والنمو المستمر (فتحية وعلاي، 2020، 80).

ويمكن القول: إن البقاء الاستراتيجي يمثل القاعدة الأساسية التي تمهد الطريق للتكيف والنمو؛ فبدون ضمان الاستمرارية أولاً لا يمكن للمنظمة صياغة مستقبلها، ولأغراض الدراسة فقد تم قياس بعد البقاء بالمؤشرات الآتية: تمتلك الشركة قاعدة عملاء قوية، تحقق الشركة ربحية مستدامة، تتمتع الشركة بقدرة تنافسية قوية تدعم نجاحها على المدى الطويل، تدير الشركة مخاطرها بشكل فعال، تمتلك الشركة خطة طوارئ فعالة للتعامل مع الأزمات، تدير الشركة مواردها المالية بشكل فعال لضمان الاستدامة المالية.

### 3-2 العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي:

بناءً على ما سبق وما تم الاطلاع عليه من الدراسات السابقة يمكن القول: بأن هناك علاقة ارتباط وثيقة وأثر إيجابي للتحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال المعاصرة (أحمد وسلطان، 2022؛ والتميمي، والخشالي، 2015)، ويمكن إبراز العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الآتي:

1. تقاسم المخاطر المشتركة: يعد تقاسم المخاطر سبباً آخر للقيام بتحالف استراتيجي، فعندما يكون هناك قدر كبير من عدم الاستقرار في سوق معينة، يصبح تقاسم المخاطر أمراً غاية في الأهمية.
2. تحسين الميزة التنافسية: تساعد التحالفات الاستراتيجية للأطراف المتحالفة على تحسين ميزتها التنافسية، وتوفير الوصول إلى أسواق جديدة، وتسمح بتقاسم المخاطر والتكلفة للمشاريع (Isoraitè, 2009, 42).
3. مواجهة نقص الموارد: تظهر الشركات كآلية حيوية لسد فجوات الموارد، بدلا من محاولة بناء كل شيء داخليا، والتي تتمثل في الموارد التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والمالية.
4. تكوين رأس المال الاجتماعي: وهي مجموعة الموارد المتاحة والمحتملة المتاحة، والممكن الوصول إليها من خلال شبكة العلاقات والمتمثلة في الوصول إلى المعلومات، والتأثير والنفوذ، والتضامن والثقة (الزواهرة، 2025، 25-21).
5. تحقيق نمو الشركات وبقائها: كما تعد التحالفات الاستراتيجية مصدرا مهما للنمو ودورا حاسما في بقاء الشركة، والحفاظ عليها في البيئة الاقتصادية المضطربة (Russo, & Cesarani, 2017, 1).

6. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركاء: حيث تُعدّ التحالفات الاستراتيجية أحد الخيارات التي يمكن للشركات استخدامها، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لكل شريك، وتُساعد في الاستجابة بسرعة ومرونة تجاه التغير المتسارع في التكنولوجيا والمنافسة وتفضيلات العملاء (Abdullah et al., 2015,116).
7. تحسين الأداء المالي للشركات: حيث أقرّت الدراسات بوجود نتائج إيجابية عديدة للشركات التي تشارك بفاعلية في التحالفات الاستراتيجية. وتشمل هذه النتائج زيادة العائد على حقوق الملكية، وتحسن العائد على الاستثمار، وارتفاع معدلات النجاح، مقارنة بأساليب الاندماج الأخرى أو مقارنة بالشركات الكبرى التي تتجنب بناء علاقات مع شركات أخرى (Todeva & Knoke, 2005,123).
8. جعل الشركات أكثر اكتفاءً ذاتياً، وفتح العديد من الأفاق للشركات؛ نتيجة لتحالف استراتيجي ممتاز، منها خفض تكلفة الإمدادات، والوصول السريع إلى معلومات أكثر وموثوقة، وزيادة الموارد والتقدم التكنولوجي (Zainab et al., 2014).
9. الوصول إلى المعرفة: تؤدي المشاركة الناجحة في التحالفات إلى نقل فعال للمعرفة ونشر التكنولوجيا من خلال التحالفات الدولية (Franco, 2011).
10. تحسين صورة الشركة: كما يمكن للتحالفات الاستراتيجية أن تحسن صورة الشركة، إذا دخلت في شراكة مع شركة أخرى تحظى بالاحترام، وخاصة تلك التي تتمتع بحضور راسخ في أسواق مختلفة (Chahal, 2025,5).

وختاماً يمكن القول: إن ممارسة شركات الاتصالات للتحالفات الاستراتيجية من خلال الرؤية المشتركة والاتصال والتنسيق والتعاون التنافسي وتسوية النزاعات، سيعزز من نجاحها الاستراتيجي، من حيث تعزيز بقاءها واستمراريتها على الأمد الطويل، من خلال التكيف مع المتغيرات والمستجدات وصولاً إلى تحقيق النمو والتوسع في أنشطتها.

#### 4-2 الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

#### 1- الدراسات التي تناولت التحالفات الاستراتيجية:

- دراسة النشي والسكني (2024)، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة شركات الأدوية اليمنية للتحالفات الاستراتيجية، وأثر ذلك على تعزيز الميزة التنافسية، وأظهرت النتائج أن ممارسات التحالفات الاستراتيجية كانت مرتفعة، وأن هناك أثراً دالاً إحصائياً لجميع أبعاد التحالف تقريباً في تعزيز الميزة التنافسية.

- دراسة Emami et al. (2022)، هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء بأبعاده المختلفة (المالي والتشغيلي والتنظيمي) للمؤسسات الريادية الصغيرة، التي تعمل في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في إيران، وخلصت النتائج إلى أن للحلفاء الاستراتيجية تأثيرًا إيجابيًا وكبيرًا على أبعاد الأداء المالي، والتشغيلي، والفعالية التنظيمية للشركات الريادية الصغيرة في قطاع الاتصالات.

- دراسة قاسم، وآخرون (2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي وقطاع الاتصالات السورية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تحالف استراتيجي بمستوى جيد بين القطاعين، وأن هذا التحالف يرتبط بعلاقة طردية جيدة بتحقيق الابتكار التسويقي في المصارف، سواء كان الهدف من التحالف دخول أسواق جديدة أو توظيف التكنولوجيا الحديثة.

- دراسة Joia & Malheiros (2010)، هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير التحالفات الاستراتيجية على تطوير رأس المال الفكري للشركات في البرازيل، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للحلفاء الاستراتيجية على جميع أبعاد رأس المال الفكري.

## 2- الدراسات التي تناولت النجاح الاستراتيجي:

- دراسة الفلاحي والسنباني (2025)، هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تحقق النجاح الاستراتيجي الناتج عن دور ممارسة نمط القيادة المستدامة في الجامعات الأهلية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود مستوى توافر للنجاح الاستراتيجي عالٍ إلى حد ما، ووجود تأثير إيجابي للقيادة المستدامة على النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

- دراسة السنباني (2025)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وتوصلت إلى عدة نتائج، أهمها: وجود مستوى مرتفع للنجاح الاستراتيجي بأبعاده (النمو، التكيف، البقاء)، ووجود تأثير للقيادة الرقمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي.

- دراسة العودي (2024)، هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق عناصر النجاح الاستراتيجي داخل شركة يمن موبايل، وخلصت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المواهب على مكونات النجاح الاستراتيجي.

- دراسة محمود وعبد الله (2023)، هدفت الدراسة إلى تحديد دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية (آسيا سيل، زين، كورك)، وأكدت النتائج أن للبراعة الاستراتيجية دورًا مهمًا ومؤثرًا في تعزيز النجاح الاستراتيجي.

- دراسة عبد الرزاق (2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات كل من أبعاد المنظمة الذكية وأبعاد النجاح الاستراتيجي (النمو، التكيف، البقاء) في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية، وكشفت أهم النتائج أن مستوى أبعاد النجاح الاستراتيجي (النمو، التكيف، البقاء) جاءت بدرجة متوسطة في المؤسسة.

- دراسة بامدحن (2010)، هدفت الدراسة إلى معرفة مقومات النجاح الاستراتيجي للمؤسسة العامة للاتصالات بساحل حضرموت، من خلال التعرف على مدى تأثير أسلوب الإدارة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو) من خلال الوضع الاستراتيجي والمزايا التنافسية كمتغيرات وسيطة، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير كبير لانتهاج أسلوب الإدارة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الوضع الاستراتيجي والمزايا التنافسية.

### 3- الدراسات التي ربطت بين المتغيرين:

- دراسة أحمد وسلطان (2022)، بعنوان: دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليات جامعة نوروز وجهان الخاصة في محافظة دهوك. وكان هدفها اختبار مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحالفات الاستراتيجية بأبعادها: (الاتصال والتنسيق، الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، والتكافؤ الثقافي) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو) في قطاع التعليم الخاص، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية وأثر ذي دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية وجميع أبعاد النجاح الاستراتيجي.

- دراسة التميمي، والخشالي (2015)، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير مقومات التحالف الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي للبنوك الأردنية العاملة، مع تحديد أي المقومات لها أثر أكبر، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً لمقومات التحالف الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي للبنوك.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة أن المجتمعات التي طبقت عليها الدراسات السابقة تنوعت ما بين محلية وعربية وأجنبية، لقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في تناول موضوع التحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل، وتناول موضوع النجاح الاستراتيجي متغير تابع، واتفقت مع دراسات (السكاني والنشبي، 2024؛ أحمد وسلطان، 2022؛ التميمي، والخشالي، 2015) في مجال تطبيق الاتصالات، واختلفت مع البقية، أما من حيث الربط بين المتغيرين فقد اتفقت فقط مع دراسة (أحمد وسلطان، 2022؛ والتميمي، والخشالي، 2015).

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وفي بناء أداة جمع البيانات والمعلومات وتطويرها، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

وتتميز الدراسة في كونها من الدراسات القليلة التي ربطت بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي على المستوى العربي والدولي، أما على المستوى المحلي تعد الأولى (حد اطلاع الباحثين) التي ربطت بين المتغيرين وتم تطبيقها في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

ثالثاً: الإطار العملي للدراسة:

### 1-3 منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة الحالية وأسئلتها، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على الدراسة الميدانية، وجمع البيانات الأولية من المجتمع المستهدف، باستخدام الاستبانة المعدة لهذا الغرض، ويعطي تفسيراً لهذه البيانات، بما يسهم بشكل كبير في وصف الظاهرة موضوع الدراسة ويساعد على فهمها، بالإضافة إلى الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لبناء الجانب النظري للدراسة.

### 2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات الإدارية العليا والوسطى في شركة يمن موبايل للهاتف النقال بالمسميات الوظيفية الآتية: (أعضاء مجلس الإدارة، مدراء تنفيذيين، مدراء إدارات، رؤساء أقسام، رؤساء الفرق) والبالغ عددهم (181) عنصراً، بناءً على بيانات إدارة الموارد البشرية في الشركة؛ ونظراً لصغر حجم المجتمع تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وبلغ عدد المستجيبين (129) عنصراً، ونسبة بلغت (71.3%).

### 3-3 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، تم تطويرها بالاستفادة بعدد من الدراسات السابقة، وتم اختبار الصدق الظاهري لها من قبل عدد من المحكمين متخصصين في إدارة الأعمال، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية بواقع (40) فقرة، موزعة على النحو الآتي: (22) فقرة للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية و(18) فقرة للمتغير التابع النجاح الاستراتيجي، وقد صممت جميع مقاييس الدراسة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي (موافق تماماً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً).

### 4-3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صدق الاستبانة الداخلي وثباتها، من خلال تطبيقها بصورة أولية على عينة عشوائية، بلغ عددها (30) فرداً، من العاملين في الشركة المبحوثة، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية كعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، ويوضح الجدول (1) نتائج هذا الاختبارات.

جدول (1):

نتائج اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمتغيرات الدراسة

درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$	درجة الثبات Cronbach's Alpha	عبارات الاستبانة	أبعاد الاستبانة	المتغيرات
0.973	0.946	6	الرؤية المشتركة	التحالفات الاستراتيجية
0.971	0.942	5	الاتصال والتنسيق	
0.971	0.942	5	تسوية النزاعات	
0.972	0.944	6	التعاون	
0.967	0.936	22	المجموع	
0.972	0.944	6	النمو	النجاح الاستراتيجي
0.972	0.944	6	التكيف	
0.972	0.945	6	البقاء	
0.970	0.940	18	المجموع	
0.973	0.947	40	الإجمالي	

يتضح من الجدول (1) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) حيث تراوحت بين (0.942) و(0.946)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لجميع أبعاد المتغير المستقل (0.936)، كما أن قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) حيث تراوحت بين (0.944) و(0.945)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لجميع أبعاد المتغير التابع (0.940)، وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.947) وقيمة المصدقية (0.973)، ما يدل على أن المقاييس تتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية.

### 3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اعتمد الباحثون في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الآتية: النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتحليل فقرات الاستبانة، معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، واختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والمتعدد، واختبار (f) لتحليل الفروق الخاصة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية.

### 6-3 وصف خصائص مجتمع الدراسة: وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (2).

جدول (2):

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
1.6	2	دبلوم عالي
65.1	84	بكالوريوس
31.0	40	ماجستير
2.3	3	دكتوراه
100.0	129	الإجمالي
النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفية
1.6	2	مدير تنفيذي
12.4	16	مدير إدارة
47.3	61	رئيس قسم
38.8	50	قائد فريق
100.0	129	الإجمالي
النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
43.4	56	10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
44.2	57	20 سنوات إلى أقل من 30 سنة
12.4	16	30 سنة فأكثر
100.0	129	الإجمالي

يتضح من الجدول (2) الآتي:

حل أفراد المجتمع من حملة المؤهل الجامعي (بكالوريوس) بنسبة (65.1%)، في المرتبة الأولى، يليه المؤهل العلمي (ماجستير): جاء في المرتبة الثانية وبنسبة (31.0%) وحل في المرتبة الأخيرة حملة المؤهل العلمي (دبلوم عالي) بنسبة (1.6%) من مجتمع الدراسة، وتُظهر البيانات أن غالبية أفراد المجتمع من الحاصلين على مؤهلات علمية عليا، ما يُعزز من موثوقية الدراسة وقدرة المشاركين على تقديم إجابات دقيقة وموضوعية حول التحالفات الاستراتيجية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي لشركة يمن موبایل.

جاءت فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم) في المرتبة الأولى بنسبة (47.3%)، وهم الفئة الأكثر تأثيراً في تطبيق السياسات الاستراتيجية المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية، يليه المسمى (قائد فريق): في المرتبة الثانية وبنسبة (38.8%)، ما يعكس دوراً حيويًا لهذه الفئة في تنفيذ العمليات اليومية ومتابعة أداء الفرق

لتحقيق أهداف الشركة، وحل في المرتبة الأخيرة فئة المسعى (مدير تنفيذي): في المرتبة الأخيرة وبنسبة (1.6%)، ما يعكس قلة عدد القيادات العليا مقارنة بباقي الفئات الوظيفية.

جاءت فئة عدد سنوات الخدمة من (20 سنة إلى أقل من 30 سنة) في المرتبة الأولى وبنسبة (44.2%)، ما يُظهر أن غالبية أفراد المجتمع لديهم خبرات طويلة وممتدة في العمل، تؤهلهم لفهم طبيعة العمليات الاستراتيجية في الشركة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهدافها، تليها فئة عدد سنوات الخدمة من (10 سنوات إلى أقل من 20 سنة): في المرتبة الثانية وبنسبة (43.4%)، ما يدل على وجود نسبة كبيرة من العاملين في منتصف مسيرتهم المهنية، وهم الفئة الأكثر نشاطاً وتأثيراً في تنفيذ العمليات اليومية وتطبيق الاستراتيجيات، أما فئة عدد سنوات الخدمة (30 سنة فأكثر): فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبنسبة (12.4%)، ما يُشير إلى وجود قلة العاملين ذوي الخبرات الطويلة جداً، والذين يمثلون الرصيد المعرفي التاريخي للشركة.

### 7-3 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

#### 1- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (للتحالفات الاستراتيجية) وأبعاده

وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (3).

جدول (3):

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحالفات الاستراتيجية وأبعاده

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التوفر (الممارسة)
1	الرؤية المشتركة	3.36	0.80	3	متوسط
2	الاتصال والتنسيق	3.60	0.65	1	مرتفع
3	تسوية النزاعات	3.12	0.76	4	متوسط
4	التعاون	3.41	0.71	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.37	0.63		متوسط

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية بلغ (3.37) بانحراف معياري (0.63) وبمستوى توافر متوسط، وهو ما يشير إلى أن شركة يمن موبايل تتمتع – من وجهة نظر العاملين – بوجود علاقات استراتيجية مستقرة وفعالة مع شركائها، ويبدو أن هذه التحالفات أصبحت جزءاً أساسياً من طريقة عمل الشركة في تطوير خدماتها وتحسين أدائها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النشعي والسكي (2024)، ودراسة Emami et al. (2022) ودراسة أحمد وسلطان (2022)، ونتيجة دراسة قاسم وآخرون (2021).

ويُلاحظ أن بُعد الاتصال والتنسيق جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (0.65) وبمستوى توافر مرتفع؛ وهو ما يعكس إدراك المبحوثين بأن شركة يمن موبايل تمتلك نظام اتصال وتنسيق

فعال في تعاملها مع شركائها في التحالفات الاستراتيجية، ويعكس هذا التقييم المرتفع وجود وعي مؤسسي بأهمية الاتصال كأداة استراتيجية، تُسهم في معالجة المشكلات وتحسين الانسجام التشغيلي وتسهيل اتخاذ القرار المشترك.

يليه بُعد التعاون في المرتبة الثانية بمتوسط (3.41) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى توافر مرتفع من التعاون الفعلي بين شركة يمن موبايل وشركائها في التحالفات الاستراتيجية، وهو ما يعكس بيئة عمل إيجابية، قائمة على الثقة والتفاهم وتبادل المصالح المشتركة، كما يستدل أيضاً على أن التعاون يُعد أحد نقاط القوة في أداء شركة يمن موبايل، والذي سيسهم بفاعلية في دعم نجاح التحالفات الاستراتيجية واستدامتها في بيئة عمل تتسم بالتحديات والتغيرات المستمرة.

في حين جاء بُعد الرؤية المشتركة في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.36) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى توافر متوسط، ويشير ذلك إلى أن شركة يمن موبايل تمتلك تصوراً عاماً للرؤية المشتركة مع شركائها، إلا أن هذا التصور لا يزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتفعيل العملي داخل الشركة. وأخيراً، جاء بُعد تسوية النزاعات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.12) وانحراف معياري (0.76) وبمستوى توافر متوسط، وهذا يشير إلى أن شركة يمن موبايل تمارس بعض الجوانب المتعلقة بإدارة وتسوية النزاعات ضمن تحالفاتها، ولكن بمستوى متوسط لا يصل إلى الممارسة المؤسسية الكاملة، أي أن هناك جهوداً موجودة ولكنها غير ممنهجة أو موثقة بشكل كافٍ، كما يستدل أيضاً بأن عملية تسوية النزاعات في الشركة تعتمد بشكل كبير على الحلول الشخصية والتفاهم المباشر بين الأطراف، أكثر من اعتمادها على أنظمة وسياسات واضحة؛ ما يدل على وجود جهود قائمة لكنها تحتاج إلى تطوير وتنظيم أكبر.

## 2- التحليل الوصفي للمتغير التابع (التحالف الاستراتيجي) و أبعاده:

وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (4):

جدول (4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنجاح الاستراتيجي وأبعاده

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر (الممارسة)
1	النمو	3.91	0.51	1	مرتفع
2	التكيف	3.55	0.69	3	مرتفع
3	البقاء	3.59	0.61	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.69	0.55		مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الكلي للمتغير التابع للنجاح الاستراتيجي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.55)، وهو ما يشير إلى أن مستوى النجاح الاستراتيجي جاء مرتفعاً وفقاً لتقديرات أفراد مجتمع

الدراسة، إلا أن ذلك لم يكن بالمستوى المطلوب المتوقع؛ والذي قد يكون سبب ذلك التحديات الاقتصادية في السوق اليمني، وجمود البيئة التنافسية المحلية، وغياب تنوع مصادر الإيرادات، والتغيرات في احتياجات السوق، والافتقار إلى الابتكار المستمر. وعلى الرغم من أن شركة يمن موبايل أظهرت نجاحًا استراتيجيًا ملحوظًا، إلا أن لديها بعض المعوقات الداخلية المتعلقة بالمرونة التنظيمية، وتعزيز عمليات التكيف، ورفع مستوى الابتكار، وهذه الجوانب قد تكون العوامل الرئيسة التي حالت دون تحقيق تقييم أعلى بشكل ملحوظ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السنباني (2025) والتي أظهرت أن مستوى النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للاتصالات كان مرتفعًا، وكذلك مع دراسة محمود وعبد الله (2023) واختلفت مع دراسة عبد الرزاق (2020) حيث جاء بدرجة متوسطة في تلك المؤسسة.

ويُلاحظ أن بُعد النمو جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91) وانحراف معيار (0.51) ما يشير إلى أن مستوى النمو في شركة يمن موبايل يُعد مرتفعًا، ويعكس نجاح الشركة في الحفاظ على مسار تصاعدي في أدائها العام، كما يعكس نجاحها في الحفاظ على مكانتها في سوق الاتصالات اليمني؛ والذي يعود إلى قدرتها على إدارة مواردها بكفاءة، والتوسع التدريجي، وتطوير خدماتها بما يتناسب مع احتياجات السوق المحلي. وجاء بُعد البقاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.59) وانحراف معياري (0.61)، وهو ما يدل على أن شركة يمن موبايل تمتلك مقومات قوية، تساعد على الاستمرار في السوق اليمني رغم الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد.

أما بُعد التكيف فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59) وانحراف معياري (0.69)، وهو ما يشير إلى أن شركة يمن موبايل تمتلك قدرة جيدة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، سواء داخل الشركة أو خارجها، سواء من خلال تطوير أداء الموظفين أو الاستجابة لاحتياجات العملاء أو تعديل بعض خططها التشغيلية، إلا أن التكيف لا يزال بحاجة إلى مزيد من السرعة والمرونة في اتخاذ القرار. وبشكل عام، تعكس النتائج السابقة أن شركة يمن موبايل تتمتع بمستوى جيد من الاستقرار والقدرة على النمو والبقاء في السوق، بفضل قاعدتها الكبيرة من العملاء وريحتها المستمرة، لكن لضمان استمرار نجاحها فهي بحاجة إلى تطوير خطط الطوارئ وإدارة المخاطر والموارد المالية بشكل أكثر تنظيمًا.

7-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $\leq 0.05$

$\alpha$ ) للتحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الجمهورية اليمنية".

ويوضح الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية:

جدول (5):

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

اختبار T		درجة الحرية Df		اختبار F		معامل	معامل
معامل	معامل	بين	المجموعات	Sig.F	قيمة F	التحديد	الارتباط
Sig.T	قيمة T	1		مستوى	المحسوبة	R <sup>2</sup>	R
مستوى	المحسوبة			الدلالة			
الدلالة							
0.000	9.004	127	اليواقي	0.000	81.066	0.390	0.624
		128	المجموع				

يتبين من الجدول (5) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية وتعزيز النجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R حيث بلغت قيمته (0.624)، وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.390) وهو يشير إلى أن المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) يفسر ما نسبته (39%) من التباين في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي).

كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (0.542)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أية متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار (54.2%) وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T (T=9.004،  $P \leq 0.05$ ).

كما بلغت قيمة F (81.066) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، وهذا يثبت وجود دور ذو دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبائل، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (التميمي والخشالي، 2015) ودراسة (أحمد وسلطان، 2022) من وجود أثر معنوي للتحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي.

2- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

ويوضح الجدول (6) نتائج استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

جدول (6):

نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية للدراسة

Sig. قيمة الاحتمال p.value	T قيمة (ت)	قيم معاملات الانحدار		تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج Model Summary		
		B	النموذج	Sig.F	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	8.775	1.896	ثابت الانحدار					
0.746	0.325	0.023	الرؤية المشتركة					
0.396	0.851	0.086	الاتصال والتنسيق	0.000	21.603	0.411	0.641	النجاح الاستراتيجي
0.000	3.601	0.271	تسوية النزاعات					
0.050	1.977	0.164	التعاون					

يتبين من الجدول (6):

- إن أبعاد التحالفات الاستراتيجية مجتمعة تؤثر تأثيراً معنوياً في النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.641$ ) ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.411$ )، ما يعني أن أبعاد بيئة العمل الداخلية تفسر ما نسبته (41.1%) من التباين في النجاح الاستراتيجي، بينما (58.9%) يعزى إلى عوامل أخرى، ويفسر ذلك بأن أبعاد التحالفات الاستراتيجية عامل حاسم من عوامل تعزيز النجاح الاستراتيجي لشركة يمن موبايل للهاتف النقال، كذلك بلغت قيمة ( $F=21.603$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي ككل وصلاحيته التفسيرية.
- بلغت القيمة المقدرة لثابت الانحدار (1.896) وبلغت قيمة اختبار (t-test) لهذا الثابت (8.775) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000) أي أقل من (0.05)؛ والتي تعني بأن متوسط تعزيز النجاح الاستراتيجي كوحدة واحدة عندما يكون متوسط التحالفات الاستراتيجية يساوي صفراً.
- بلغت قيمة معامل انحدار لبعاد (الرؤية المشتركة) (0.023)، وتعني أن زيادة الرؤية المشتركة بوحدة واحدة يزداد تعزيز النجاح الاستراتيجي بنسبة معيارية (2.3%) مع ثبات المتغيرات الأخرى، وبلغت قيمة اختبار (t-test) لهذا المعامل (0.325) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وعليه تم قبول الفرضية

الفرعية الأولى التي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) (للرؤية المشتركة) في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

- بلغت قيمة معامل انحدار بعد الاتصال والتنسيق (0.086)، وتعني أن زيادة الاتصال والتنسيق بوحدة واحدة، يزداد تعزيز النجاح الاستراتيجي بنسبة معيارية (8.6%) مع ثبات المتغيرات الأخرى، كما بلغت قيمة اختبار (t-test) لهذا المعامل (0.851) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للاتصال والتنسيق في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

- بلغت قيمة معامل انحدار لبعدها (تسوية النزاعات) (0.271)، وتعني أن زيادة تسوية النزاعات بوحدة واحدة، يزداد تعزيز النجاح الاستراتيجي بنسبة معيارية (27.1%) مع ثبات المتغيرات الأخرى، كما بلغت قيمة اختبار (t-test) لهذا المعامل (3.601) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتسوية النزاعات في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال"، وقبول الفرضية البديلة لها.

- بلغت قيمة معامل انحدار بعد (التعاون) (0.164)، وتعني أن زيادة التعاون بوحدة واحدة، يزداد تعزيز النجاح الاستراتيجي بنسبة معيارية (16.4%) مع ثبات المتغيرات الأخرى، كما بلغت قيمة اختبار (t-test) لهذه المعامل (1.977) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتعاون في تعزيز النجاح الاستراتيجي، في شركة يمن موبايل للهاتف النقال" وقبول الفرضية البديلة لها.  
بناء على القيم المقدرة لكل من ثابت الانحدار ومعامل الانحدار يمكن كتابة نموذج الانحدار في صورة المعادلة الآتية:

$$\text{تعزيز النجاح الاستراتيجي} = 1.896 + 0.023(\text{الرؤية المشتركة}) + 0.086(\text{الاتصال والتنسيق}) + 0.271(\text{تسوية النزاعات}) + 0.164(\text{التعاون}).$$

ويفسر هذا النموذج بأنه كلما اهتمت شركة يمن موبايل للهاتف النقال بتحسين واقع الرؤية المشتركة بمقدار وحدة واحدة، حققت النجاح الاستراتيجي بمقدار (2.3%) من الوحدة، وكلما اهتمت شركة يمن موبايل للهاتف النقال بتحسين الاتصال والتنسيق بمقدار وحدة واحدة، حققت النجاح الاستراتيجي بمقدار (8.6%) من الوحدة، وكلما اهتمت شركة يمن موبايل للهاتف النقال (بتسوية النزاعات) بمقدار وحدة واحدة، حققت النجاح الاستراتيجي بمقدار (27.1%) من الوحدة، وكلما اهتمت شركة يمن موبايل للهاتف النقال بتحسين (التعاون) بمقدار وحدة واحدة، حققت النجاح الاستراتيجي بمقدار (16.4%) من الوحدة.

## 3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: اختبارات الفروق:

والتي نصت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد المجتمع حول التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية الآتية: (المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)". تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

## أ- متغير المؤهل العلمي:

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7):

## نتائج دلالة الفروق في إجابات المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة اللفظية	الدلالة
التحالفات الاستراتيجية	بين المجموعات	3.395	3	1.132			
	داخلك	48.229	125	0.386	2.933	0.036	دال
	الكلي	51.624	128				
النجاح الاستراتيجي	بين المجموعات	2.452	3	0.817			
	داخلك	36.448	125	0.292	2.803	0.043	دال
	الكلي	38.900	128				

يتبين من نتائج الجدول (7) الآتي:

- إن قيمة (F) المحسوبة لمجال التحالفات الاستراتيجية بلغت (2.933)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد المجتمع حول أبعاد التحالفات الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
  - إن قيمة (F) المحسوبة لمجال النجاح الاستراتيجي بلغت (2.803)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد المجتمع حول أبعاد النجاح الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة العودي (2024)، بعدم وجود فروق.
- ولمعرفة مصدر الفروق في إجابات أفراد المجتمع تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، وتبين

أن الفروق لصالح المؤهل العلمي الماجستير للمحور الأول التحالفات الاستراتيجية، ولصالح المؤهل العلمي الدكتوراه للمحور الثاني النجاح الاستراتيجي. وعليه، تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث إن وجود تلك الفروق قد يعود إلى أن هذه الفئة تمتلك أدوات فكرية ومعرفية متقدمة، تمكنها من تقديم تقييمات دقيقة ومنطقية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية ودورها في النجاح الاستراتيجي، بناءً على خبراتهم ومعرفتهم.

#### ب- متغير المسمى الوظيفي:

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8):

#### نتائج دلالة الفروق في إجابات الباحثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التحالفات الاستراتيجية	بين المجموعات	2.708	3	0.903	2.306	0.080	غير دال
	داخل المجموعات	48.916	125	0.391			
	الكلية	51.624	128				
النجاح الاستراتيجي	بين المجموعات	1.776	3	0.592	1.993	0.118	غير دال
	داخل المجموعات	37.124	125	0.297			
	الكلية	38.900	128				

يتبين من نتائج الجدول (8) الآتي:

- بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.306) لمجال التحالفات الاستراتيجية، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ما يدل على عدم وجود فروق في تقديرات أفراد المجتمع حول مستوى التحالفات الاستراتيجية.

- بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.993) لمجال النجاح الاستراتيجي، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني عدم وجود فروق في تقديرات أفراد المجتمع حول مستوى النجاح الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العودي (2024).

وعليه، تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي؛ ويمكن تفسير ذلك إلى أن المستويات الإدارية المختلفة لأفراد مجتمع الدراسة في شركة يمن موبايل تشارك بيئة تنظيمية واحدة، ما يؤدي إلى تقارب وجهات نظرهم حول مستوى توافر التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.

## ج- متغير عدد سنوات الخدمة:

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9):

نتائج دلالة الفروق في إجابات الباحثين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التحالفات الاستراتيجية	بين المجموعات	0.130	2	0.065	0.159	0.854	غير دال
	داخل المجموعات	51.494	126	0.409			
	الكلية	51.624	128				
النجاح الاستراتيجي	بين المجموعات	0.091	2	0.045	0.147	0.863	غير دال
	داخل المجموعات	38.810	126	0.308			
	الكلية	38.900	128				

يتبين من نتائج الجدول (9) الآتي:

- بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.159)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لمجال التحالفات الاستراتيجية، ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد المجتمع حول هذا المجال تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
  - بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.147)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لمجال النجاح الاستراتيجي، ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد المجتمع حول المحور الثاني تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العودي (2024).  
وعليه، تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؛ ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد المجتمع متفقون في آرائهم، رغم اختلاف سنوات خدمتهم في الشركة حول مستوى توافر كل من: التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.
- وبناءً على ما تقدم تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات أفراد المجتمع حول التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، والتي تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة"، في حين تم رفضها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لوجود فروق.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### 1- الاستنتاجات:

- في ضوء نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:
- تبدي شركة يمن موبايل اهتماماً متوسطاً بالتحالفات الاستراتيجية، وهذا يعد قصوراً لديها؛ نظراً لأهمية هذا الموضوع في تعزيز نجاحها الاستراتيجي.
  - تمتلك شركة يمن موبايل نظام اتصال وتنسيق فعال في تعاملها مع شركائها الاستراتيجيين، حيث احتل هذا البعد المرتبة الأولى بمستوى توافر مرتفع، يليه بعد التعاون بتوافر مرتفع، ما يعكس وجود ثقافة تعاونية داخل الشركة وبين شركائها، تسهم في تبادل المعرفة وتحقيق الأهداف المشتركة.
  - تمتلك شركة يمن موبايل تصوراً عاماً للرؤية المشتركة مع شركائها، إلا أن هذا التصور ليس بالمستوى المطلوب، حيث جاء بمستوى متوسط، وكذلك تسوية النزاعات والتي تعتمد على الحلول الشخصية والتفاهم المباشر بين الأطراف، أكثر من اعتمادها على أنظمة وسياسات واضحة.
  - يوجد اهتمام مرتفع من قبل شركة يمن موبايل حول النجاح الاستراتيجي، ولكن لا يرتقي إلى المستوى المطلوب، وقد يعود ذلك إلى عدة تحديات بيئية داخلية وخارجية للشركة.
  - تحقق الشركة نجاحها الاستراتيجي من خلال مستويات مرتفعة من النمو، للحفاظ على مكانتها والبقاء والاستمرار في سوق الاتصالات والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، سواء داخل الشركة أو خارجها.
  - وجود دور إيجابي للتحالفات الاستراتيجية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل، وأن تحقيق التحالفات الاستراتيجية يمثل مدخلاً مهماً لتعزيز نجاحها الاستراتيجي.
  - يوجد دور ضعيف لبعد الاتصال والتنسيق في تعزيز النجاح الاستراتيجي، ما يعني أن قنوات الاتصال الحالية إجرائية روتينية وتفتقر للبعد الاستراتيجي التطويري.
  - يعد بُعد تسوية النزاعات الأكثر تأثيراً في تعزيز النجاح الاستراتيجي؛ على الرغم من مجيئه في المرتبة الأخيرة من حيث التوافر.
  - إن تأثير كل من الرؤية المشتركة والاتصال والتنسيق لم يرتق إلى مستوى التأثير المعنوي المستقل في تفسير تعزيز النجاح الاستراتيجي عند دخول جميع الأبعاد معاً في النموذج.
  - عدم وجود فروق في إجابات أفراد المجتمع حول التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، والتي تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة، بينما وجدت فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وخاصة حملة الماجستير والدكتوراه، والذي يشير أنهم أكثر إدراكاً للأحداث التنظيمية بالشركة.

## 2- التوصيات:

- في ضوء النتائج والاستنتاجات، توصي الدراسة بالآتي:
- ضرورة تعزيز التحالفات الاستراتيجية في الشركة عبر إجراء المراجعات والتقييم الشامل للتحالفات الحالية، لتحديد نقاط القوة والضعف بكل تحالف، واتخاذ قرارات تصحيحية بناءً على النتائج، بما يعزز من فرص تحسين نتائج التحالفات مستقبلاً.
  - إعادة صياغة أهداف التحالفات، بحيث لا تكون الرؤية المشتركة مجرد توافق نظري، بل محركاً فعلياً للنمو والبقاء، وتعزيز هذه الرؤية من خلال ورش عمل دورية للقيادات لتوحيد الأهداف الاستراتيجية.
  - تطوير منظومة الاتصال والتنسيق، لتتحول من مجرد تبادل للمعلومات الروتينية إلى منصة اتصال استراتيجي مشترك، تربط بين الإدارات العليا للشركة وشركائها.
  - اعتماد آليات رسمية لتسوية النزاعات في التحالفات الاستراتيجية، من خلال إنشاء لجنة دائمة لفض النزاعات، تضم خبراء قانونيين وفنيين من كافة الأطراف؛ مع اعتماد آليات استباقية (مفاوضات، وساطة، تحكيم فيني)، تضمن معالجة الخلافات بشكل تنظيحي، بما يكفل استقرار التحالف.
  - ضرورة التخطيط المشترك للطوارئ والمخاطر، لضمان مرونة التحالفات في مواجهة التغيرات البيئية والتقنية المحتملة، مع وضع آليات متابعة وتقييم دورية لضمان بقاء التحالف واستمراره.
  - تنوع مصادر الإيرادات، من خلال تطوير وتقديم خدمات رقمية ذات هامش ربح مرتفع (كالحلول المالية والتقنية، وخدمات الشركات، والتخزين السحابي وحوسبة الأعمال، والاشتراك في منصات المحتوى الرقمي)، لتقليل الاعتماد على الإيرادات التقليدية.
  - تعزيز استراتيجيات النمو، وذلك من خلال تطوير وتقديم خدمات جديدة، وتحسين إدارة موارد الشركة، وزيادة الحصة السوقية عبر تقديم خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية.
  - رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العميل، بالاستفادة من نقل الخبرات وتوظيف تقنيات متقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي (AI) في العمليات وخدمة العملاء.
  - تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية، من خلال مراقبة السوق بشكل مستمر، وتعزيز الاستدامة المالية للشركة، من خلال تطوير خطط طوارئ تضمن استمرارية العمل في حالات الأزمات.
  - تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لجميع أفراد المجتمع، لتعزيز فهمهم حول طبيعة التحالفات الاستراتيجية التي تمارسها الشركة وبيان أثرها في نجاحها استراتيجياً.

- اجراء دراسات تربط النجاح الاستراتيجي بالتحول الرقمي أو بالقيادة الاستراتيجية في شركة يمن موبايل.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، حكيم، وسلطان، حكمت. (2022). دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليات جامعة نوروز ووجهات خاصة في محافظة دهوك). مجلة نوروز الأكاديمية العلمية، 11(2)، 75-90.
- بامدحن، فؤاد. (2010). مقومات النجاح الاستراتيجي لقطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية لفرع المؤسسة العامة للاتصالات بمحافظة حضرموت. [رسالة ماجستير]. التعليم عن بُعد، جامعة سانت كلمنتس العالمية.
- التميمي، إياد، والخشالي، شاكرا. (2015). أثر مقومات التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(3)، 641-667.
- الجفري، مازن. (2024). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(1)، 438-467.
- الجنابي، عبد الودود. (2017). دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الجزائري، منصف وعبد الكريم، غفار. (2022). تحليل البيئة الخارجية، والتحالف الاستراتيجي للشركات في المملكة العربية السعودية. مجلة الخليج العربي للبحوث العلمية، 40(4)، 347-363.
- الحري، أمين. (2024). (يمن موبايل إرث من الإنجازات واستشراف لمستقبل رقمي واعد). مجلة حصاد 2024، عدد خاص، شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- الحملي، عصام. (2023). (نمو وزيادة). مجلة حصاد 2023، عدد خاص، شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- ذيبان ه. ح. م.، وطواف ع. ه. (2021). أثر رأس المال الفكري في رفع أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال. مجلة الأدب، 19(1)، 579-606. <https://doi.org/10.35696/v1i19.724>
- الركابي، كاظم. (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولة والمنافسة. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- الزغبى، خالد. (2021). أثر القيادة التحولية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات العاملة في إقليم شمال الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 5(21)، 1-21.
- زغدود، مرج. (2024). التحالفات الاستراتيجية المبنية على الثقة: دراسة حالة قطاع تصنيع أجهزة الكمبيوتر والمنتجات الإلكترونية والبصرية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- الزواهره، إبراهيم. (2025). نظرة شاملة على التحالفات الاستراتيجية، الدوافع، عوامل النجاح، وآفاق مستقبلية في عصر التحول الرقمي: جامعة أكسفورد الإلكترونية. مجلة قنطار للعلوم الإنسانية والتطبيقية، سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال، 6(9)، 18-33.
- السنباني، عامر. (2025). تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة الآداب، 13(3)، 209-244.

- شباله، محمد. (2023). أثر القيادة التحولية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في اليمن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الجزيرة، صنعاء، اليمن.
- عبد الرزاق، محمد. (2020). المنظمة الذكية وتأثيرها في النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمار، اليمن.
- العتيبي، زغار. (2022). دور التحالفات الاستراتيجية في تحسين ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 1176-1143.
- عثمان، محمود، وكسو، كلثوم. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان، أربيل. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، (1)، 184-167.
- العجمي، عبد الرحمن. (2022). تأثير التحالفات الاستراتيجية على الصورة الذهنية للبنوك التجارية الكويتية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 14(1)، 33-1.
- العودي، أيوب. (2024). دور إدارة المواهب في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة يمن موبايل: دراسة ميدانية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الرازي، صنعاء، اليمن.
- فاطمة، وصارة. (2023). التحالفات الاستراتيجية ما بين الجامعات في ضوء نماذج عربية ودولية - مع الإشارة إلى حالة الجامعة الجزائرية. مجلة الاقتصادات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 12(1)، 333-316.
- فتحية، بقادر، وعلاي، زينب. (2020). أثر مقومات القيادة التحولية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية على مؤسسة إيكومس أدرار. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- الفلاحي، وليد والسنباني، توفيق. (2025). دور القيادة المستدامة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(8)، 522-497.
- الفلاحي، وليد. (2026). دور القيادة المستدامة في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.
- قاسم، سامر، والسكري، أحمد، وماء البارد، باسل. (2021). دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي وقطاع الاتصالات السورية. مجلة جامعة تشرين للأبحاث والعلوم، العلوم الاقتصادية والقانونية، 43(3)، 379-359.
- القباطي، وليد. (2024). آفاق النجاح المالي لعام 2024م رؤية متجددة في مواجهة التحديات. مجلة حصاد 2024، عدد خاص، شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- محمود، ناجي، وعبد الله، أحمد. (2023). دور البراعة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء مجتمع من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية (آسياسيل، زين، كورك). مجلة جامعة كركوك للإدارة والعلوم الاقتصادية، 13، 28-17.
- المحمودي ف. م.، إ.، والمسنى م. ح. ع. (2023). منصات التواصل الاجتماعي وأثرها على الاتصالات التسويقية المتكاملة دراسة حالة شركة يمن موبايل للهاتف النقال، مجلة الآداب، 11(4)، 701-659. <https://doi.org/10.35696/arts.v11i4.1699>
- النشعي، مراد والسكني، علي. (2024). أثر التحالفات الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية في الجمهورية اليمنية. مجلة أبحاث الإدارة والأعمال، 12(1)، 62-45.
- الهمسي، أحمد. (2015). واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير]، الجامعة الإسلامية، غزة.

ياسين، علي. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. دراسة حالة: المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. [أطروحة دكتوراه]. جامعة مؤتة، عمان، الأردن.  
يمن موبايل. (2024). تقرير مجلس الإدارة للعام المالي 2024، البيانات المالية المدققة للسنة المنتهية 2024 م. الجمهورية اليمنية: اليمن موبايل.

## References

- ‘Abd al-Razzāq, M. (2020). *Al-Munazzamah al-dhakiyyah wa-ta’thiruhā fi al-najāh al-istirātījī: Dirāsāt ḥālat al-Mu’assasah al-‘Āmmah lil-Ittiṣālāt al-Silkīyyah wa-al-Lāsilkīyyah* [Unpublished master’s thesis]. Dhamar University, Yemen.
- Ahmed, H., & Sultan, H. (2022). *Dawr al-taḥālufāt al-istirātījīyyah fi taḥqīq al-najāh al-istirātījī (Dirāsah istiṭlā’īyyah li-ārā’ ayyīnah min al-qiyādāt al-idāriyyah wa-al-‘ilmiyyah fi kullīyyāt Jāmi’at Nawrūz wa-jihāt khāṣṣah fi Muḥāfazat Duhūk)*. Nawroz University Scientific Academic Journal, 11(2), 75–90.
- Al-‘Ajāmī, ‘A. (2022). *Ta’thir al-taḥālufāt al-istirātījīyyah ‘alā al-ṣūrah al-dhihniyyah lil-bunūk al-tijāriyyah al-Kuwaytiyyah: Dirāsah taṭbiqīyyah*. Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, 14(1), 1–33.
- Al-‘Awdī, A. (2024). *Dawr idārat al-mawāhib fi taḥqīq al-najāh al-istirātījī fi Sharikat Yemen Mobile: Dirāsah maydāniyyah* [Unpublished master’s thesis]. Al-Razi University, Sana’a, Yemen.
- Al-Falāḥī, W. (2026). *Dawr al-qiyādah al-mustadāmah fi taḥqīq al-najāh al-istirātījī min khilāl al-qudrāt al-tanzīmīyyah: Dirāsah maydāniyyah ‘alā al-jāmi’āt al-ahliyyah al-Yamaniyyah* [Unpublished doctoral dissertation]. Sana’a University, Yemen.
- Al-Falāḥī, W., & Al-Sunbānī, T. (2025). *Dawr al-qiyādah al-mustadāmah fi taḥqīq al-najāh al-istirātījī fi al-jāmi’āt al-ahliyyah al-Yamaniyyah*. Sana’a University Journal of Humanities, 4(8), 497–522.
- Al-Ḥamlī, ‘I. (2023). *Numūw wa-riyādah*. Ḥiṣād Magazine, Special Issue.
- Al-Ḥarthī, A. (2024). *Yemen Mobile: Irth min al-injāzāt wa-istishrāf li-mustaqbal raqamī wā’id*. Ḥiṣād Magazine, Special Issue.
- Al-Hisī, A. (2015). *Wāqī’ al-taḥālufāt al-istirātījīyyah wa-atharuhā ‘alā al-kafā’āt al-jawhariyyah fi al-jam’iyyāt al-ahliyyah fi Qiṭā’ Ghazzah* [Master’s thesis]. Islamic University of Gaza.
- Al-Jafri, M. (2024). *Athar mumārasāt al-qiyādah al-istirātījīyyah fi taḥqīq al-najāh al-istirātījī: Dirāsāt ḥālat al-Sharikah al-Waṭaniyyah li-Ṣawāmi’ al-Ghilāl al-Maḥdūdah*. Journal of Human and Natural Sciences, 5(1), 438–467.
- Al-Janābī, A. A. (2017). *Dawr ‘awāmil al-najāh al-ḥarijah fi taḥqīq al-najāh al-istirātījī: Qudrāt ra’s al-māl al-basharī mutaghayyiran wasīṭan* [Master’s thesis]. Middle East University, Jordan.
- Al-Jizānī, M., & ‘Abd al-Karīm, Gh. (2022). *Taḥlīl al-b’rah al-khārijīyyah wa-al-taḥāluf al-istirātījī lil-sharikāt fi al-Mamlakah al-‘Arabiyyah al-Sa’ūdiyyah*. Arabian Gulf Journal of Scientific Research, 40(4), 347–363.

- Al-Mahmoudi, F. M. I. ., & Al-Masni, M. H. A. . (2023). Social Media Platforms Impact on Integrated Marketing Communications: A Case Study of Yemen Mobile Phone Company. *Journal of Arts*, 11(4), 659-701. <https://doi.org/10.35696/arts.v11i4.1699>
- Al-Nashmi, M., & Al-Sakanī, 'A. (2024). *Athar al-taḥālufāt al-istirātījiyyah 'alā al-mizah al-tanāfusīyyah: Dirāsah maydāniyyah 'alā sharikāt al-adwīyah fī al-Jumhūrīyyah al-Yamaniyyah*. *Journal of Management and Business Research*, 12(1), 45–62.
- Al-Qubāṭī, W. (2024). *Āfāq al-najāh al-mālī li-'ām 2024: Ru'yah mutajaddidah fī muwājahat al-taḥaddiyāt*. *Ḥiṣād Magazine*, Special Issue.
- Al-Rikābī, K. (2004). *Al-Idārah al-Istirātījiyyah: Al-'Awlamah wa-al-Munāfasah*. Dār Wā'il lil-Nashr.
- Al-Sunbānī, 'Āmir. (2025). *Ta'thīr al-qiyādah al-raqamiyyah fī taḥqīq al-najāh al-istirātījī: Dirāsah maydāniyyah li-'arā' ayyinah min al-qiyādāt al-idāriyyah fī al-Mu'assasah al-'Āmmah lil-Ittiṣālāt al-Yamaniyyah*. *Al-Adab Journal*, 13(3), 209–244.
- Al-Tamīmī, I., & Al-Khashālī, S. (2015). *Athar muqawwimāt al-taḥālufāt al-istirātījiyyah fī taḥqīq al-najāh al-istirātījī: Dirāsah taḥbīqiyyah fī al-bunūk al-tijāriyyah al-'āmilah fī al-Urdun*. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(3), 641–667.
- Al-'Uṭaybī, Z. (2022). *Dawr al-taḥālufāt al-istirātījiyyah fī taḥsīn ribḥiyyat al-bunūk al-tijāriyyah: Dirāsah taḥbīqiyyah 'alā al-bunūk al-tijāriyyah al-Kuwaytiyyah*. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13(3), 1143–1176.
- Al-Zawāhirah, I. (2025). *Nazrah shāmilah 'alā al-taḥālufāt al-istirātījiyyah: Al-dawāfī', 'awāmil al-najāh, wa-āfāq mustaqbaliyyah fī 'aṣr al-taḥawwul al-raqamī*. *Qantar Journal of Humanities and Applied Sciences*, 6(9), 18–33.
- Al-Zu'bī, K. (2021). *Athar al-qiyādah al-taḥwīliyyah fī taḥqīq al-najāh al-istirātījī: Dirāsah maydāniyyah fī al-jāmi'āt al-'āmilah fī iqlīm shamāl al-Urdun*. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 5(21), 1–21.
- Bāmadḥan, F. (2010). *Muqawwimāt al-najāh al-istirātījī li-qitā' al-ittiṣālāt fī al-Jumhūrīyyah al-Yamaniyyah: Dirāsah maydāniyyah li-far' al-Mu'assasah al-'Āmmah lil-Ittiṣālāt bi-Muḥāfazat Ḥaḍramawt* [Master's thesis]. St. Clements University, Distance Education.
- Dhaiban, H. H. M. ., & Tawwaf, A. H. M. (2021). Impact of intellectual capital on raising performance level of Yemen Mobile company. *Journal of Arts*, 1(19), 579-606. <https://doi.org/10.35696/v1i19.724>
- Faṭḥiyyah, B., & 'Alālī, Z. (2020). *Athar muqawwimāt al-qiyādah al-taḥwīliyyah 'alā al-najāh al-istirātījī lil-munazzamah: Dirāsah maydāniyyah 'alā Mu'assasat Īkūmis Adrār* [Unpublished master's thesis]. Ahmed Draia University, Adrar, Algeria.

- Fāṭimah, W., & Ṣārah. (2023). *Al-Taḥālufāt al-istirāṭijyyah bayna al-jāmi'āt fi daw' namādhij 'Arabiyyah wa-dawliyyah ma' al-ishārah ilā ḥālat al-jāmi'ah al-Jazā'iriyyah*. Journal of Financial, Banking and Business Economies, 12(1), 316–333.
- Maḥmūd, N., & 'Abd Allāh, A. (2023). *Dawr al-barā'ah al-istirāṭijyyah fi taḥqīq al-najāh al-istirāṭijī: Dirāsah istiṭlā'iyyah li-ārā' mujtama' min al-qiyādāt al-idāriyyah fi sharikāt al-itṭiṣālāt al-'irāqiyyah (AsiaCell, Zain, Korek)*. Kirkuk University Journal for Administrative and Economic Sciences, 13, 17–28.
- Qāsim, S., Al-Sukkarī, A., & Mā' al-Bārid, B. (2021). *Dawr al-taḥālufāt al-istirāṭijyyah fi taḥqīq al-ibtikār al-taswīqī: Dirāsah maydāniyyah 'alā al-qitā' al-maṣrifī wa-qitā' al-itṭiṣālāt al-Suriyyah*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies: Economic and Legal Sciences Series, 43(3), 359–379.
- Shabālah, M. (2023). *Athar al-qiyādah al-taḥwīliyyah fi taḥqīq al-najāh al-istirāṭijī: Dirāsah maydāniyyah fi al-jāmi'āt al-ahliyyah fi al-Yaman* [Unpublished master's thesis]. Al-Jazeera University, Sana'a, Yemen.
- 'Uthmān, M., & Kirsū, K. (2021). *Dawr al-yaqāzah al-istirāṭijyyah fi taḥqīq al-najāh al-istirāṭijī: Dirāsah istiṭlā'iyyah li-ārā' 'ayyinah min al-qiyādāt al-idāriyyah fi jāmi'at Jihān, Arbil*. Journal of Humanities of Zakho University, (1), 167–184.
- Yāsīn, 'A. (2020). *Athar al-dhakā' al-istirāṭijī 'alā al-najāh al-istirāṭijī: Al-dawr al-wasīṭ lil-murūnah al-istirāṭijyyah. Dirāsāt ḥālah: Al-Markaz al-Waṭani lil-Amn wa-Idārat al-Azmāt* [Doctoral dissertation]. Mutah University, Jordan.
- Yemen Mobile. (2024). *Taqrīr Majlis al-Idārah lil-'ām al-mālī 2024: Al-bayānāt al-māliyyah al-mudaqqaqah lil-sanah al-muntaḥiyah 2024*. Yemen Mobile
- Zaghūd, M. (2024). *Al-Taḥālufāt al-istirāṭijyyah al-mabniyyah 'alā al-thiqah: Dirāsāt ḥālat qitā' taṣnī' ajhizat al-kumyūtir wa-al-muntajāt al-iliktrūniyyah wa-al-baṣariyyah* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Algiers 3, Algeria.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abdullah, N. A. H., Nasser Ghasham, A. A., & Abd Ghani, N. H. (2015). The degree of cooperation in international strategic alliances and value creation outcomes: Empirical study on service firms in Yemen. Asian Social Science, 11(28), 116–126.
- Achelhi, H., & Truchot, P. (2016). *Strategic alliance management performance: Coordination/cooperation cycle: Action-research study*. International Journal of Innovation and Applied Studies, 16(3), 605–625.
- Al-Douri, Z. M., Muttlak, A. L. R. Z., & Al Riyalat, J. A. (2022). The Impact of Strategic Success on Organizational Health, An Applied Study, Al-Hikma Pharmaceutical Company. Bilad Alrafidain Journal of Humanities and Social Science, 3(1), 1-18. ISSN: 2788-6026.

- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001.
- CHahal, A. K. (2025). Strategic alliances: How they work in business. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 7(3), Article 48672. <https://www.ijfmr.com/papers/2025/3/48672.pdf>
- Emami, A., Welsh, D. H. B., Davari, A., & Rezazadeh, A. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 637–662.
- Emmanuella, O. O., Amah, E., & Olori, W. (2018). Ethical orientation and organizational survival of fast food firms in rivers state. *International Journal of Advanced Academic Research*, 4(3), 88-107. ISSN: 2488-9849.
- Fidelis, R. O. (2022). Employees 'affective Commitment and Organizational Growth in The Hospitality Industry in Rivers State. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 23(2),90-101.
- Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: An empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, 5(6), 655–675.
- Gardet, E. (2008). Conflict resolution mechanisms in alliance networks developing an innovation project. In *Strategy and governance of networks*, Physical-Verlag/Springer.
- Gulzar, A., & Saif, M. I. (2012). Shared vision and partnership success. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(1), 7–12.
- Halaj, R.A. (2021). The Role of Electronic Management in Achieving Strategic Success: A Field Study at the Directorate of Education in Baghdad. *Journal of Administration and Economics*, (129), 513-527. <http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.129.30>.
- Heimeriks, K. H., & Schreiner, M. (2002). Alliance capability, collaboration quality, and alliance performance: An integrated framework. Working Paper No. 02.05, Technische Universiteit Eindhoven.
- Išoraitė, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activity. *Intelektinė Ekonomika/Intellectual Economics*, 2009(1), 39–46.
- Jassmy, B. A. K., & Rahman, S. J. (2023). The Combined Effect Employee Engagement and Strategic Clarity in Strategic Success: An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Leaders Working in Private Universities in The Middle Euphrates. *World Bulletin of Social Sciences*, 23, 44-57. <https://scholarexpress.net/index.php/wbss/article/view/2929>.
- Joia, L. A., & Malheiros, R. (2010). *Empirical evidence of the influence of strategic alliances on the intellectual capital of firms. BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 17(3), 419–436.

- Mahdi, M. H., Shaalan, M.A. (2020). The Role of Collaborative Innovation in Supporting Strategic Success-An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Babylon Bank/ Najaf Branch. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(3), 171- 194. ISSN: 2005-4238 IJAST.
- Mohammed, A. Y., Wali, A. I., & Rashid, W. N. (2024). The Impact of Strategic Leadership to Achieving Strategic Success: "An analytical study of the opinions of managers in a sample of small and medium projects in Erbil Governorate". Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences, 5(1), 101-111. <https://doi.org/10.25156/ptjhss.v5n1y2024>.
- Onunwor, A. A. (2021). Performance Management Strategies and Organizational Growth of Access Bank Plc, Rivers State. International Journal of Innovations in Human Resource and Management, 9(2), 1-17. <https://www.bwjjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/248>.
- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). *Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle*. International Journal of Business Administration, 8(3), 1–13. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p1>
- Sadq, Z. M., Khorsheed, R. K., Mohammed, H. O., & Othman, B. (2020). The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University). International Journal of Advanced Science and Technology, 29(2), 3095- 3102. ISSN: 2005-4238.
- Schlossinger, A. (2016). Effective interfirm cooperation: Key factors of success and failure for international strategic alliances (Master's thesis). Johannes Kepler University.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. Management Decision, 43(1), 123–148.
- Twimbit. (2025). Middle East telcos performance benchmarks: Winter 2025 (FY-2024 update). <https://content.twimbit.com/wp-content/uploads/2025/01/Middle-East-Telcos-Performance-Benchmarks-Winter-2025.pdf>
- Ugwuzor, M. (2017). Survivor behaviour management and organizational survival. International Journal of Commerce, Business and Management, 28(6), 12-80. ISSN: 2319–2828.
- Zainab, Z., Arooj, S., & Fareeha, Z. (2014). Strategic alliances: A comparative analysis of successful alliances in large and medium scale enterprises around the world. Educational Research International, 3(1), 15–28.

