



دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية

## The Role of Strategic Learning on Achieving the Competitive Advantage in Yemeni Telecommunications Sector

**Ahmed Mohammed AL-Hadri**

*Researcher - Center of Business Administration  
Sana'a University –Yemen*

**أحمد محمد الحاضري**

باحث - مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء - اليمن

**Jamal Nasser AL-Kumaim**

*Researcher – Department of Business Administration  
Faculty of Commerce and Economics  
AL-Hudaidah University –Yemen*

**جمال ناصر الكميم**

باحث - قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة الحديدة - اليمن

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي التحليلي والاستبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من الإشرافيين في المستويات الإدارية وعددهم (806) فرداً، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة عددها (271) فرداً باستخدام نموذج كريجسي ومورجان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مستوى التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية محل الدراسة جاء بدرجة عالية إلى حد ما، وجود دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم الاستراتيجي، الميزة التنافسية، قطاع الاتصالات اليمنية.

**Abstract:**

The study aimed to identify the role of Strategic Learning in achieving the Competitive Advantage in Yemeni telecommunications sector. The study used the quantitative approach with its descriptive analytical method and the questionnaire as its tool to collect the study data. The stratified random sampling method was used in this study to select (271) individuals by using Krejcie and Morgan model from the whole study population which were (806) individuals. The study concluded a number of results, the most important of which are: the level of strategic Learning and the Competitive Advantage in Yemeni telecommunications sector came to a fairly high degree, and that there was a statistically significant role of strategic learning on achieving the Competitive Advantage in Yemeni telecommunications sector.

**Keywords:** Strategic Learning, Competitive Advantage, Yemeni Telecommunications Sector.

**المقدمة**

في توفير عدد من فرص العمل المهمة المباشرة وغير المباشرة من خلال ارتباطه بقطاعات أخرى في الاقتصاد الوطني، ويسعى قطاع الاتصالات في اليمن إلى استخدام استراتيجيات حديثة كاستراتيجية التعلم الاستراتيجي، الذي يُعد من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من أجل تقديم خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات المختلفة إلى كافة شرائح المجتمع وبما يكفل الحصول على تلك النوعية من الخدمات بجودة عالية تتوافق وتتماشى مع المتغيرات العالمية والتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات،

يشهد العالم تغيرات كبيرة وصلت إلى جميع جوانب الحياة، ومنها بيئة الأعمال، الأمر الذي جعل المنظمات تعيش في عصر يتميز بالتغيير والتجديد في كافة القطاعات، خاصة مع ظهور مفهوم العولمة والسوق المفتوحة ومنافسة المنتج الأجنبي للمنتج المحلي (الماخذي، 2022).

ويمثل قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في اليمن مكوناً أساسياً من مكونات البنية التحتية الوطنية، فله دور مهم في النمو الاقتصادي في اليمن؛ إذ يُعد القطاع أحد أهم المصادر الإيرادية للدولة، كما يُسهم

علاوة على وجود تأثير غير مباشر لمتغير التعلم الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق التجديد الاستراتيجي بوجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط.

- دراسة (أسعد، وحמיד، 2023) بعنوان: "دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم الاستراتيجي بأبعادها (خلق المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز المناعة التنظيمية المتمثلة بإعدادها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. واختبرت الدراسة فرضياتها على مديري الأقسام في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة "أربيل" والبالغ عددهم (76) مديرًا تمثل عينة الدراسة بـ (12) مستشفى من أصل مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود ارتباط معنوي بين متغيري الدراسة حيث كلما زاد ارتكاز المستشفيات المبحوثة على تبني أبعاد التعلم الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تعزيز المناعة التنظيمية.

- دراسة (الحجي، 2022) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية تطبيقًا على عينة من المصارف اليمنية من (2010م - 2021م)".

ومن خلال ذلك جاءت هذه الدراسة لتركز على دراسة دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية، حيث تم تنفيذ هذه الدراسة خلال (2023-2024م).

### الدراسات السابقة:

تناول الباحثان المصادر المختلفة للدراسات السابقة التي تخص التعلم الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية كالآتي:

- دراسة (باسرده؛ علي؛ وثابت، 2023) بعنوان: "أثر التعلم الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية دراسة: ميدانية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التعلم الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية وذلك ميدانيًا باستعراض آراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن، واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدوا الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة، إذ جرى توزيعها على عينة الدراسة البالغ قوامها (52) مفردة من قيادات جامعة عدن، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها: إن مستوى توفر متغيرات الدراسة الثلاثة (التعلم الاستراتيجي؛ والرشاقة الاستراتيجية؛ والتجديد الاستراتيجي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة المبحوثة جاء بدرجة ضعيفة، كما أن هناك علاقة تأثير قوية ذات دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق التجديد الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.86)،

الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية، وبدرجات متقاربة في الشركات محل الدراسة.

- دراسة (صديقي، وحمو، 2021) بعنوان: "دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنافسي في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك الجزائرية في ولاية معسكر (وكالات تغنيف)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 12 إطارًا من إطارات البنك (4 مدراء و 8 رؤساء اقسام) لجميع البنوك الجزائرية قيد الدراسة (الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني الجزائري، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية)، وقد تم اختيار عدد (14) فردًا كعينة للدراسة، حيث تم استرجاع (12) استمارة صالحة للتحليل، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: مستوى تطبيق الذكاء التنافسي والميزة التنافسية كان متوسطاً بشكل عام، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء التنافسي وتعزيز الميزة التنافسية.

- دراسة (الطرفي، 2021) بعنوان: "تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجية الأعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة".

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتبني استراتيجيات الأعمال الرقمية بالتطبيق في عينة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ستة من البنوك اليمنية (بنك التضامن الإسلامي الدولي، البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك سبأ الإسلامي، كاك بنك، بنك اليمن والكويت، وكاك بنك الإسلامي) حيث يبلغ عددهم (785) فردًا، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (180) فردًا، حيث بلغ عدد الاستثمارات الصالحة والقابلة للتحليل الإحصائي (170)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي قوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المصارف اليمنية.

- دراسة (الماخذي، 2022) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات صناعة الأدوية اليمنية حيث يبلغ عددهم (2200) فرد، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (342) مفردة، والتي تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود مستوى عال في تطبيق مبادئ إدارة

حجم مجتمع الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: إن إدارة المخاطر المؤسسية كانت لها علاقة إيجابية بالميزة التنافسية للشركات.

- دراسة (البياتي، 2018) بعنوان: "الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان".

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة بوصفها أداة للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والإشرافية) والبالغ عددهم (745) فرداً، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية تشمل مديري الإدارة العليا والوسطى والإشرافية ويبلغ حجمها (254) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر للتعلم الاستراتيجي في الأداء التنافسي للبنوك التجارية في الأردن.

#### التغيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة من قبل الباحثين فقد تم الاستفادة منها في أمور عدة أهمها: تكوين الفكرة العامة للدراسة والتعرف على أهمية التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. الاطلاع على أحدث البحوث العلمية وخبرات الباحثين محلياً وعربياً وعالمياً في مجال الدراسة الحالية والاستفادة منها.

من شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء بالعراق، وقد تم اختيار شركة اسيا سيل، زين العراق، كورك تليكوم، الكفيل امنية، وعراق سيل ميداناً تطبيقياً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الفروع، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب، الوحدات الإدارية والفنية والهندسية فضلاً عن المديرين المفوضين للوكالات الخاصة، وقد تم اختيار عدد (64) فرداً كعينة الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: الإمكانيات الاستراتيجية تؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين التعلم الاستراتيجي واستراتيجية الأعمال الرقمية للشركات عينة البحث في ظل التنافس في قطاع الاتصالات المتنقلة العراقي.

- دراسة Saeidi et al. (2019) بعنوان:

"The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology".

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة مخاطر المؤسسة على الميزة التنافسية من خلال تعديل دور أبعاد تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وهيكل تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المالية الإيرانية. استخدمت الدراسة المنهج التجريبي الاستقصائي، ويتمثل مجتمع الدراسة هي جميع المؤسسات المالية الإيرانية والبالغ عددها (84)، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (84)، تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الشاملة نتيجة لصغر

للدراست السابقة بين التجديد الاستراتيجي؛ المناعة التنظيمية؛ تبني استراتيجية الأعمال الرقمية؛ والأداء التنافسي.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار بيئة الدراسة، حيث استهدفت الدراسة الحالية قطاع الاتصالات اليمنية ك مجال للدراسة، بينما تنوعت بيئات الدراسات السابقة بين كليات جامعة عدن اليمنية؛ المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل العراقية؛ شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء العراقية؛ والبنوك التجارية في مدينة عمان الأردنية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يميز هذه الدراسة بأنها تُعد من الدراسات الأولى (على حد علم الباحثين) التي أُلقت الضوء على دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. لذا يمكن للدراسة الحالية أن تقدم المقترحات والحلول والمعالجات لأهم المشاكل والمعوقات التي تواجه منظمات قطاع الاتصالات اليمنية في كيفية الاستفادة من التعلم الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد الميزة التنافسية هدفاً رئيسياً تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه بهدف الاستمرار في سوق يتسم بالتغيير والتطوير المتسارع والمستمر، ونتيجة المنافسة الناتجة عن انفتاح السوق العالمي، جعل المنظمات تتسابق فيما بينها لإيجاد وخلق ميزة تنافسية تتميز بها عن نظيراتها سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي (العزب، 2022). ويمكن القول بأن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية عندما تتمكن من الحصول على قيمة مضافة عبر تبنيها لاستراتيجية

ساعدت في التأصيل لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وتأصيل متغيرات الدراسة وتأصيل وصياغة فرضيات الدراسة.

الاستفادة من منهجية الدراسات السابقة لصياغة منهجية الدراسة الحالية.

ساعدت الباحثين في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واستخدامها بعد تطويرها.

ساعدت في تحديد بيئة الدراسة الحالية والمتغيرات المناسبة لها وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة وطرق معالجتها في سد الثغرات البحثية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أن التعلم الاستراتيجي هو المتغير المستقل والتي أبعاده هي (إنشاء المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية).

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً للدراسة، واستخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة، وأيضاً في استهداف شاغلي الوظائف القيادية للجهات التي تم تطبيق الدراسة فيها.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام البرنامج الإحصائي برنامج (SPSS) في تحليل البيانات الدراسة.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التابع، حيث كان المتغير التابع في هذه الدراسة هو الميزة التنافسية، بينما تنوع المتغير التابع

والاعتماد على بنية تحتية ضعيفة وهشة في تقديم الخدمات، إلى جانب صعوبة الوصول إلى عدد من المديریات والمحافظات للقيام بالإصلاحات اللازمة، فضلاً عن تراجع العوائد المالية للشركات، وزيادة الرسوم الحكومية وتنوعها وزدواجية فرضها بين حكومتي صنعاء وعدن، والتي صاحبها انتشار الفقر وضعف القوة الشرائية (مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية وآخرون، 2021).

وتأكيداً لما سبق، جاءت نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية لمنظمات قطاع الاتصالات اليمنية لتشير إلى تدني مستوى الميزة التنافسية، ومن تلك الدراسات دراسة الحرثي (2016)، التي أكدت نتائجها بأن هناك عدم رضا الكثير من المشتركين من خدمات المؤسسة العامة للاتصالات وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بجانب خدمات الزبائن بالرغم من اهتمامها بجانب خدمات المشتركين من خلال خططها وبرامجها الاستراتيجية ولكن الواقع يثبت بأن ذلك الاهتمام ضعيف، حيث أن الربط بين احتياجات السوق والخدمات المقدمة من المؤسسة لا يمكن تحديده من خلال إدارة التسويق، واستنتجت دراسة الدهمي (2018) بوجود مستوى محدود وبدرجة مقبولة في ممارسة وإدراك أهمية ودور الميزة التنافسية من حيث أبعادها المختلفة وكيفية تحقيقها، وأوصت الدراسة بأن على شركات الهاتف النقال العاملة في الجمهورية اليمنية التوجه إلى تبني وتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين أداءها ووظائفها بشكل عام وتحقيق الميزة

معينة في الوقت الذي يعجز فيه المنافسين بالحصول على نفس القيمة في نفس الفترة وبنفس الاستراتيجية (المطري، 2017).

يُعد التعلم الاستراتيجي من الاستراتيجيات المناسبة التي تسمح للمنظمة بإدراك المعرفة واكتسابها ومن ثم تحويلها على شكل برامج وسياسات عمل تتعكس إيجاباً على نجاح المنظمة وتطورها، يجعلها من المنظمات التي تقوم بتطبيق التعلم الاستراتيجي فيها، إذ أن تراكم الخبرة والمعرفة وتوظيفها له ذلك التأثير الكبير على إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة (شلاكه، وجودة، 2021).

أشار تقرير لمركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية بأنه وخلال الفترة الماضية حدث تباين في أداء قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات تبعاً للظروف الاستثنائية التي تمر بها اليمن؛ إذ تشير التقديرات إلى أن الصراع قد تسبب في خسائر مالية كبيرة لقطاع الاتصالات، وذلك لعدة أسباب، أبرزها: عدم توفر الوقود، وانقطاعات التيار الكهربائي، والانقسامات المؤسسية، والسياسات والمطالب المالية المختلفة من قبل كل من حكومتي صنعاء وعدن، إلى جانب مصادرة الأصول والابتزاز من قبل الجماعات المسلحة. إضافة إلى ذلك فقد فقد القطاع عدداً من الفرص السانحة التي كان بالإمكان اقتناصها لولا اندلاع الصراع. ويواجه قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات الكثير من التحديات أبرزها: عدم ملاءمة البيئة القانونية والمؤسسية التي تنظم قطاع الاتصالات، وانقسام مؤسسات القطاع العام، وعدم الفصل بين الأدوار السياسية والتنظيمية والتشغيلية داخل القطاع،

التنافسية بشكل خاص لضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

ومن خلال ما سبق نتضح الفجوة البحثية بين ما يجب أن يكون من دور للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وبين ما هو كائن في قطاع الاتصالات اليمنية، ولذلك فقد تبنى الباحثان دراسة دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية ليتسنى تقديم التوصيات والمقترحات الممكنة وفق نتائج التحليل. وبناءً على ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية؟

وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) ما مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اليمنية؟
- (2) ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية، وذلك بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وينبثق من هدف الدراسة الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- (1) بيان مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اليمنية.
- (2) توضيح مستوى تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية.
- (3) إظهار دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية.

#### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها التعلم الاستراتيجي، والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

#### الأهمية النظرية:

تستند الأهمية العلمية للدراسة إلى الحدثة والندرة النسبية لموضوع الدراسة مما يضيف قيمة للرصيد البحثي وإثراء المكتبة اليمنية خاصة والعربية عامة بمواضيع لم تحظ بالاهتمام الكافي في بيئة الأعمال، وتتمثل أيضًا في الإثراء المعرفي والنظري الذي يمكن أن تضيفه الدراسة الحالية الى الدراسات السابقة وإلى المكتبة اليمنية والعربية وأن تصبح مرجعًا للدراسات المستقبلية. وتسعى هذه الدراسة إلى تغطية النقص في الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة التعلم الاستراتيجي، والميزة التنافسية من خلال اقتراح وبناء نموذج يربط بين هذه المتغيرات.

#### الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما ستخلص إليه من نتائج وتوصيات قد تسهم في مساعدة القيادة العليا في قطاع الاتصالات اليمنية بأهمية الاستفادة من المواضيع الحديثة كموضوع التعلم الاستراتيجي من أجل تحسين قدراتها وتعزيز امكانياتها بما يساعده في الحصول على ميزة تنافسية، كون المنافسة في السوق اليمني لم تعد حكرًا كما كان في السابق، بل وأصبح قطاع الاتصالات اليمنية في حالة تنافسية لتقديم الخدمات بجودة عالية وبتكلفة أقل، أيضًا ستسهم الدراسة في تحديد أي أبعاد نموذج الدراسة المقترح الأكثر تطبيقًا في قطاع الاتصالات اليمنية بما يعزز المعرفة لدى صانعي القرار في تلك المنظمات بمدى

المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية.

(2) الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على قطاع الاتصالات اليمنية والذي يشمل: المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيلمين)، الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات (YOU)، الشركة اليمنية للهاتف النقال (سبأفون)، وشركة واي.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على مفاهيم وتعريفات إجرائية لمصطلحات ومتغيرات الدراسة وأبعادها بحيث يسهل تحديد الإطار النظري للدراسة وما تعنيه تلك المفاهيم إجرائياً في إطار الدراسة الحالية، كالاتي:

#### 1) التعلم الاستراتيجي:

يُشير مفهوم التعلم الاستراتيجي اصطلاحاً إلى أنه نوعاً خاصاً من التعلم المنظمي يصف قدرة المنظمة على معالجة اشتقاق المعرفة من الإجراءات الاستراتيجية بطريقة تعمل على تجديد الاستراتيجيات الحالية مما يحافظ ويحسن من مركز المنظمة التنافسي (Siren, 2014).

يُعرف التعلم الاستراتيجي إجرائياً: بأنه قدرة منظمات قطاع الاتصالات اليمنية على تحسين إمكانياتها، وتطوير ذاتها، والتفاعل الإيجابي مع بيئتها داخلياً وخارجياً عبر تجديد مصادر المعرفة وتنويعها ونشرها داخلياً إلى موظفيها لأغراض التحسن والتطوير والحصول على التميز مع منافسيها.

#### 2) الميزة التنافسية:

تُشير الميزة التنافسية اصطلاحاً إلى أنها تنشأ من القيمة التي يمكن للمنظمة أن تخلقها لربائنها، سواء

أهمية تعزيز تلك الأبعاد، وكذلك الأقل تطبيقاً لتحسين جوانب القصور فيها من أجل معالجتها مما يساعدها في تحسين أداءها في السوق.

#### فرضيات الدراسة:

تتنبق الفرضيات الخاصة بالدراسة من التساؤل والأهداف التي يسعى الباحثان للإجابة عنها في هذه الدراسة وتتمثل في الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (إنشاء المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

(H0(1)) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد إنشاء المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية.

(H0(2)) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد تفسير المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية.

(H0(3)) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد توزيع المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية.

(H0(4)) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

1) الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة دور التعلم الاستراتيجي بأبعاده (إنشاء المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، توزيع

### 3) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية في قطاع الاتصالات اليمنية من فئة (المدراء أو الرؤساء التنفيذيون ونوابهم، رؤساء القطاعات، مدراء عموم الإدارات العامة ونوابهم، مدراء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام) وإجمالي عدد (806) فرد. (4) عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، وتم تحديد حجم العينة باستخدام نموذج كريجسي ومورجان والمقدرة بـ(271) فرداً.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

1) الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اليمنية؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بعرض النتائج على مستوى كل بُعد على حدة بحسب فقراته، عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: إنشاء المعرفة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى إنشاء المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول على النحو الآتي:

تمثلت هذه القيمة في أسعار أقل من أسعار المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو في شكل منافع متفردة تميز المنتج عن المنتجات الأخرى وتبرر الزيادة السعرية فيه (نسيمة، 2021).

تُعرف الميزة التنافسية إجرائياً: أنها أيُّ نشاطٍ تقدمه منظمات قطاع الاتصالات اليمنية بشكل خاص ومميز مقارنةً بأنشطة المنافسين، وذلك عبر اختيار وتنفيذ استراتيجية شاملة تقوم بها المنظمة لتحقيق ذلك.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 1) منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي التحليلي كونه أكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ومن خلاله يمكن تحقيق أهداف هذه الدراسة وكذلك يصف الحالة ويكشف ويحدد الخصائص وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 2) مصادر البيانات:

وهي المصادر التي تزود الدراسة بالبيانات اللازمة لإعدادها وتنفيذها وتحقيق أهدافها، وتنقسم مصادر البيانات إلى الآتي:

المصادر الأولية: تمثلت في الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المصادر الثانوية: تتمثل أهم مصادر هذه البيانات في الكتب والرسائل العلمية والدوريات والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة.

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لُبعد إنشاء المعرفة الاستراتيجية

م	فقرات بُعد إنشاء المعرفة الاستراتيجية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	تكتسب الشركة المعرفة من خلال تحليل المعلومات المجمع من السوق.	1	5.30	1.09	75.71%	عالٍ
2	تستفيد الشركة من التغذية الراجعة لعمليات الرقابة على تنفيذ استراتيجياتها في اكتساب المعرفة.	4	5.07	1.06	72.43%	عالٍ إلى حدٍ ما
3	تهتم الشركة باكتشاف الاتجاهات الحديثة التي يمكنها من فتح آفاق جديدة.	2	5.19	1.14	74.14%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	تشجع الشركة العاملين على توليد أفكار إبداعية.	5	4.92	1.26	70.29%	عالٍ إلى حدٍ ما
5	تكتسب الشركة أفكار ومعارف جديدة تسهم في تطوير خدمات جديدة.	3	5.13	1.12	73.29%	عالٍ إلى حدٍ ما
	المتوسط الإجمالي لعبارات بُعد إنشاء المعرفة الاستراتيجية		5.12	0.96	73.14%	عالٍ إلى حدٍ ما

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تمثل في العبارة (4) حيث حصل على متوسط (4.92) بانحراف معياري (1.26) وبنسبة (70.29%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير أن قطاع الاتصالات اليمنية يشجع بشكل جيد العاملين لديه على توليد أفكار إبداعية يمكن الاستفادة منها في العمل.

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: توزيع المعرفة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول على النحو الآتي:

بينت نتائج الدراسة بالجدول (1) السابق أن مستوى ممارسة إنشاء المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية إجمالاً عالٍ إلى حدٍ ما، بمتوسط حسابي (5.12) وبانحراف معياري (0.96) وبنسبة (73.14%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (4.92) كحد أدنى، و(5.30) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (70.29%) كحد أدنى، و(75.71%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى ممارسة إنشاء المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تمثل في العبارة (1) حيث حصل على متوسط (5.30) بانحراف معياري (1.09) وبنسبة (75.71%) وتقابل مستوى عالٍ، ويشير ذلك مدى حرص قطاع الاتصالات اليمنية في متابعة كل جديد لدى المنافسين. وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى ممارسة إنشاء المعرفة

## جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لبعُد توزيع المعرفة الاستراتيجية

م	فقرات بُعد توزيع المعرفة الاستراتيجية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	تتشر الشركة المعلومات المهمة على مختلف إداراتها.	1	4.96	1.34	70.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
2	توزع الشركة المعرفة الاستراتيجية لزيادة الوعي المعرفي لعامليها.	2	4.94	1.31	70.57%	عالٍ إلى حدٍ ما
3	تتبادل إدارات الشركة المعلومات التي تسهم في رفع مستوى التعلم.	3	4.92	1.26	70.29%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	تتوفر المعلومات المناسبة لكافة العاملين في الشركة.	4	4.75	1.25	67.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
5	تهتم الشركة بتحويل معارف العاملين إلى معارف متاحة للجميع.	5	4.68	1.31	66.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
	المتوسط الإجمالي لعبارات بُعد توزيع المعرفة الاستراتيجية		4.85	1.14	69.29%	عالٍ إلى حدٍ ما

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

العبارة (5) حيث حصل على متوسط (4.68) بانحراف معياري (1.31) وبنسبة (66.86%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك الى أن هناك اهتمام جيد من قطاع الاتصالات اليمنية بتحويل معارف العاملين إلى معارف متاحة للجميع لمنع احتكارها وايضاً للاستفادة منها.

**عرض النتائج المتعلقة بالبعُد الثالث: تفسير المعرفة الاستراتيجية:**

لمعرفة مستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول على النحو الآتي:

بينت نتائج الدراسة بالجدول (2) السابق أن مستوى ممارسة توزيع المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية إجمالاً عالٍ إلى حدٍ ما، بمتوسط حسابي (4.85) وبانحراف معياري (1.14) وبنسبة (69.29%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (4.68) كحد أدنى، و(4.96) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (66.86%) كحد أدنى، و(70.86%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى ممارسة توزيع المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تمثل في العبارة (1) حيث حصل على متوسط (4.96) بانحراف معياري (1.34) وبنسبة (70.86%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك إلى أن قطاع الاتصالات اليمنية حريص بشكل كبير الى إيصال المعلومات الهامة الى مختلف الادارات ذات العلاقة. وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى ممارسة توزيع المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تمثل في

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لُبعد تفسير المعرفة الاستراتيجية

م	فقرات بُعد تفسير المعرفة الاستراتيجية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	تفسر الشركة المعلومات الجديدة التي اكتسبتها من بيئتها بموضوعية.	4	4.82	1.11	68.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
2	توضح الشركة المعلومات البيئية الجديدة لأفرادها للاستفادة منها.	5	4.76	1.15	68.00%	عالٍ إلى حدٍ ما
3	يستوعب كافة العاملين في الشركة وجهات نظر بعضهم البعض فيما يتعلق بالمعلومات الجديدة.	3	4.89	1.11	69.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	تبدى أقسام وإدارات الشركة الاستعداد التام لإعادة النظر في توجهاتها عند ظهور معلومات جديدة.	1	4.91	1.15	70.14%	عالٍ إلى حدٍ ما
5	تقوم الشركة بدراسة المعرفة المكتسبة لتحديد أثرها على أدائها.	2	4.90	1.09	70.00%	عالٍ إلى حدٍ ما
	المتوسط الإجمالي لعبارات بُعد تفسير المعرفة الاستراتيجية		4.86	0.93	69.43%	عالٍ إلى حدٍ ما

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

أو معلومات جديدة بحيث يمكن الاستفادة منها قدر الاستطاع، وبينت نتائج الدراسة أيضًا أن أقل مستوى ممارسة تفسير المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تمثل في العبارة (2) حيث حصل على متوسط (4.76) بانحراف معياري (1.15) وبنسبة (68.00%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويسير ذلك إلى أن هناك حرص على عالي إلى حدٍ ما من قطاع الاتصالات اليمنية في توضيح المعلومات البيئية الجديدة لأفرادها للاستفادة منها. عرض النتائج المتعلقة بالُبعد الرابع: تنفيذ المعرفة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد

بينت نتائج الدراسة بالجدول (3) السابق أن مستوى ممارسة تفسير المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية إجمالاً عالٍ إلى حدٍ ما، بمتوسط حسابي (4.86) وبانحراف معياري (0.93) وبنسبة (69.43%)، وتراوح متوسط عبارات الُبعد بين (4.76) كحدٍ أدنى، و(4.91) كحدٍ أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (68.00%) كحدٍ أدنى، و(70.14%) كحدٍ أعلى، كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى ممارسة تفسير المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تمثل في العبارة (4) حيث حصل على متوسط (4.91) بانحراف معياري (1.15) وبنسبة (70.14%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك إلى أن هناك مرونة لدى مختلف الأقسام والإدارات في قطاع الاتصالات اليمنية لإعادة النظر في توجهاتها عند ظهور تكنولوجيا أو أساليب

العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول على النحو الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لُبعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية

م	فقرات بُعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	تتبنى الشركة المقترحات المقدمة من مختلف أقسامها وإداراتها بشأن كيفية الاستفادة من المعلومات البيئية الجديدة.	5	4.95	1.09	70.71%	عالٍ إلى حدٍ ما
2	تُحدث الشركة تغييرات على إجراءات عملها في ضوء المعلومات الجديدة.	3	5.05	1.01	72.14%	عالٍ إلى حدٍ ما
3	تتبعكس المعرفة الجديدة للشركة على تطوير الخدمات المقدمة للعملاء.	1	5.26	1.01	75.14%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	تستفيد الشركة من المعلومات الجديدة في تطوير استراتيجياتها.	2	5.25	1.04	75.00%	عالٍ إلى حدٍ ما
5	تُطور الشركة قدرات العاملين لتمكينهم من تطبيق المعرفة الجديدة.	4	5.02	1.16	71.71%	عالٍ إلى حدٍ ما
المتوسط الإجمالي لعبارات بُعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية			5.10	0.92	72.86%	عالٍ إلى حدٍ ما

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

بتحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم. وبينت نتائج الدراسة أيضًا أن أقل مستوى ممارسة تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تمثل في العبارة (1) حيث حصل على متوسط (4.95) بانحراف معياري (1.09) وبنسبة (70.71%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك إلى قطاع الاتصالات اليمنية يسعى بشكل جيد الى الاستفادة من المقترحات المقدمة من مختلف الأقسام والإدارات لدية بخصوص كيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

ويخلص الباحثان الإجابة عن السؤال الأول والذي نص على:

ما مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اليمنية؟ بالجدول الآتي:

بينت نتائج الدراسة بالجدول (4) السابق أن مستوى ممارسة تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية إجمالاً عالٍ إلى حدٍ ما، بمتوسط حسابي (5.10) وبانحراف معياري (0.92) وبنسبة (72.86%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (4.95) كحد أدنى، و(5.26) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضًا بين (70.71%) كحد أدنى، و(75.14%) كحد أعلى، كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى ممارسة تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات اليمنية تمثل في العبارة (3) حيث حصل على متوسط (5.26) بانحراف معياري (1.01) وبنسبة (75.14%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك إلى أن هناك حرص عالي الى حد ما من قطاع الاتصالات اليمنية بالعملاء والاهتمام

## جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمتغير التعلم الاستراتيجي

م	أبعاد التعلم الاستراتيجي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	إنشاء المعرفة الاستراتيجية	1	5.12	0.96	73.14%	عالٍ إلى حدٍ ما
2	توزيع المعرفة الاستراتيجية	4	4.85	1.14	69.29%	عالٍ إلى حدٍ ما
3	تفسير المعرفة الاستراتيجية	3	4.86	0.93	69.43%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	2	5.10	0.92	72.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
	المتوسط الإجمالي لأبعاد التعلم الاستراتيجي		4.98	0.83	71.14%	عالٍ إلى حدٍ ما

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام قطاع الاتصالات اليمنية بدراسة السوق وتحليل البيانات المجمعة منه، وكذلك مواكبة كل ما هو جديد، وكذلك جمع المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين من أجل الاستفادة منها داخليًا ودراستها وتحليلها وتوليد أفكار جديدة تؤدي بدورها إلى تحسين أساليب العمل ومحاولة التميز في تقديم خدمات جديدة ومتميزة لعملائها، والبحث باستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة، والاهتمام بالجانب التسويقي الذي يؤثر على سلوك العملاء للحصول على معلومات تساهم في تطوير الخدمات التي تقدمها. ومن خلال ما سبق يكون الباحثان أجابا عن السؤال الأول: والذي نص على:

ما مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اليمنية؟ بحيث توصل الباحثان أن مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي إجمالاً كان عالٍ إلى حدٍ ما.

(2) الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بعرض النتائج على مستوى كل بُعد على حدة بحسب فقراته،

يتضح من الجدول (5) لنتائج تحليل إجابات عينة الدراسة لأداة جمع بيانات الدراسة أن مستوى التعلم الاستراتيجي جاء بدرجة (عالية إلى حد ما) بمتوسط حسابي (4.98) بانحراف معياري (0.83) وبنسبة (71.14%)، و تراوح متوسط الأبعاد بين (4.10) كحد أدنى، و(5.12) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضًا بين (72.86%) كحد أدنى، و(73.14%) كحد أعلى ويقابل مستوى (عالٍ إلى حدٍ ما) لكافة الأبعاد، حيث جاء بُعد إنشاء المعرفة بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي (5.12) بانحراف معياري (0.96)، وبنسبة (73.14%) وبمستوى (عالٍ إلى حدٍ ما). وجاء بُعد تنفيذ المعرفة بالترتيب الثاني، حيث حصل على متوسط حسابي (5.10) بانحراف معياري (0.92)، وبنسبة (72.86%) وبمستوى (عالٍ إلى حدٍ ما). وجاء بُعد تفسير المعرفة بالترتيب الثالث، حيث حصل على متوسط حسابي (4.86) بانحراف معياري (0.93)، وبنسبة (69.43%) وبمستوى (عالٍ إلى حدٍ ما). كما جاء بُعد توزيع المعرفة بالترتيب الرابع والأخير، حيث حصل على متوسط حسابي (4.85) بانحراف معياري (1.14)، وبنسبة (69.29%) وبمستوى (عالٍ إلى حدٍ ما).

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: التكلفة:  
لمعرفة مستوى التكلفة في قطاع الاتصالات اليمنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول على النحو الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لبُعد التكلفة

م	فقرات بُعد التكلفة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	تعمل الشركة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بهدف تخفيض تكاليف خدماتها.	1	5.49	1.20	78.43%	عالٍ
2	تعتمد الشركة على كوادر متخصصة لتخفيض تكاليف الإنتاج.	4	5.17	1.25	73.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
3	تدعم الشركة الأنشطة التي في مجال البحث والتطوير لتكنولوجيا المعلومات من أجل تقليل تكاليف خدماتها.	5	4.74	1.33	67.71%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	تسعى الشركة إلى الاستغلال الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات بهدف تخفيض تكاليفها.	2	5.26	1.17	75.14%	عالٍ إلى حدٍ ما
5	تفرض الشركة إجراءات رقابة فعالة لتقليل نفقاتها التشغيلية.	3	5.20	1.32	74.29%	عالٍ إلى حدٍ ما
	المتوسط الإجمالي لعبارات بُعد التكلفة		5.17	0.99	73.86%	عالٍ إلى حدٍ ما

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

الاقتصادي للمجتمع، وبينت نتائج الدراسة أيضًا أن أقل مستوى تقديم وتسويق شركات قطاع الاتصالات خدماتها بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين تمثل في العبارة (3) حيث حصل على متوسط (4.74) بانحراف معياري (1.33) وبنسبة (67.71%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك إلى أن هناك اهتمام جيد من قطاع الاتصالات اليمنية بتطوير تكنولوجيا المعلومات لديها لتحسين خدماتها وتقليل كلفتها.

#### عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: الجودة:

لمعرفة مستوى الجودة في قطاع الاتصالات اليمنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول على النحو الآتي:

بينت نتائج الدراسة بالجدول (6) السابق أن مستوى تقديم وتسويق شركات قطاع الاتصالات خدماتها بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين إجمالاً عالٍ إلى حدٍ ما، بمتوسط حسابي (5.17) وبانحراف معياري (0.99) وبنسبة (73.86%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (4.74) كحد أدنى، و(5.49) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضًا بين (67.71%) كحد أدنى، و(78.43%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى تقديم وتسويق شركات قطاع الاتصالات خدماتها بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين تمثل في العبارة (1) حيث حصل على متوسط (5.49) بانحراف معياري (1.20) وبنسبة (78.43%) وتقابل مستوى عالٍ، ويشير ذلك إلى مدى حرص قطاع الاتصالات اليمنية إلى تخفيض تكاليف خدماتها لعملائها بما يتناسب مع الوضع

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لُبعد الجودة

م	فقرات بُعد الجودة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدمات عالية الجودة تلبى رغبات العملاء.	2	5.35	1.18	76.43%	عالٍ
2	تحرص الشركة على رفع مهارات كوادرها من أجل تقديم خدمات بجودة عالية.	3	5.16	1.20	73.71%	عالٍ إلى حدٍ ما
3	تستفيد الشركة من آراء العملاء في تحديد مستوى الجودة وتحسينها.	4	5.15	1.19	73.57%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	تحرص الشركة على سرية كافة البيانات المتعلقة بالعملاء.	1	5.97	1.02	85.29%	عالٍ
5	تهتم الشركة بتدريب العاملين على برامج تدريبية خاصة بالجودة.	5	5.08	1.32	72.57%	عالٍ
المتوسط الإجمالي لعبارات بُعد الجودة						عالٍ
						76.29%
						0.92
						5.34

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

أيضاً أن أقل مستوى تقديم شركات قطاع الاتصالات خدماتها بمواصفات عالية، وبما يحقق رغبات العملاء تمثل في العبارة (5) والتي نصت على " تهتم الشركة بتدريب العاملين على برامج تدريبية خاصة بالجودة"، حيث حصل على متوسط (5.08) بانحراف معياري (1.32) وبنسبة (72.57%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك الى حرص قطاع الاتصالات اليمنية بالحاق عاملها بالدورات النوعية المهمة التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات لعملائها.

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: المرونة:

لمعرفة مستوى المرونة في قطاع الاتصالات اليمنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول على النحو الآتي:

بينت نتائج الدراسة بالجدول (7) السابق أن مستوى تقديم شركات قطاع الاتصالات خدماتها بمواصفات عالية، وبما يحقق رغبات العملاء إجمالاً عالٍ، بمتوسط حسابي (5.34) وبانحراف معياري (0.92) وبنسبة (76.29%)، وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (5.08) كحد أدنى، و(5.97) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (72.57%) كحد أدنى، و(85.29%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى تقديم شركات قطاع الاتصالات خدماتها بمواصفات عالية، وبما يحقق رغبات العملاء تمثل في العبارة (4) حيث حصل على متوسط (5.49) بانحراف معياري (1.20) وبنسبة (78.43%) وتقابل مستوى عالٍ، ويشير ذلك أن بيانات العملاء بالنسبة لقطاع الاتصالات اليمنية سرية للغاية ولا يمكن تسريبها أو العبث بها، وبينت نتائج الدراسة

## جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لُبعد المرونة

م	فقرات بُعد المرونة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	تتصف الأهداف الاستراتيجية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والمتبعة في الشركة بالمرونة.	3	5.25	1.05	75.00%	عالٍ إلى حدٍ ما
2	تتوافق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في الشركة مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	4	5.24	1.10	74.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
3	تتمتع الشركة بالقدرة على التكيف البيئي.	1	5.27	1.16	75.29%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في حاجات العملاء المتجددة.	5	5.10	1.20	72.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
5	تواكب الشركة باستمرار التغيرات في السوق.	2	5.27	1.19	75.29%	عالٍ إلى حدٍ ما
	المتوسط الإجمالي لعبارات بُعد المرونة		5.23	1.00	74.71%	عالٍ إلى حدٍ ما

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

مستوى امتلاك المرونة لدى شركات قطاع الاتصالات في مواجهة التغيرات المستمرة تمثل في العبارة (4) والتي نصت على "تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات في حاجات العملاء المتجددة"، حيث حصل على متوسط (5.10) بانحراف معياري (1.20) وبنسبة (72.86%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك الى اهتمام قطاع الاتصالات اليمنية بالاستجابة لاحتياجات العملاء بشكل مستمر حيث يُعد العميل هو أساس تقديم الخدمة.

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: الإبداع:

لمعرفة مستوى الإبداع في قطاع الاتصالات اليمنية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول على النحو الآتي:

بينت نتائج الدراسة بالجدول (8) السابق أن مستوى المرونة وقابلية الاستجابة للتغيرات المستمرة ومرونة الخطط لمواجهة التغيرات في بيئة العمل لدى شركات قطاع الاتصالات إجمالاً عالٍ إلى حدٍ ما، بمتوسط حسابي (5.23) وبانحراف معياري (1.00) وبنسبة (74.71%) وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (5.10) كحد أدنى، و(5.27) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (72.86%) كحد أدنى، و(75.29%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لامتلاك المرونة لدى شركات قطاع الاتصالات في مواجهة التغيرات المستمرة تمثل في العبارة (3) حيث حصل على متوسط (5.27) بانحراف معياري (1.16) وبنسبة (75.29%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك إلى قدرة قطاع الاتصالات اليمنية على التكيف بشكل كبير مع التغيرات البيئية. وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل

## جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لُبعد الإبداع

م	فقرات بُعد الإبداع	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	تشجع الشركة روح الإبداع لدى العاملين.	2	4.90	1.38	70.00%	عالٍ إلى حدٍ ما
2	تقدم الشركة الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية.	5	4.47	1.60	63.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
3	تستقطب الشركة العاملين ذوي القدرات الإبداعية.	4	4.48	1.59	64.00%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	تقدم الشركة باستمرار خدماتها بطريقة إبداعية.	3	4.83	1.38	69.00%	عالٍ إلى حدٍ ما
5	تمتلك الشركة القدرة على ابتكار طرق وأدوات متطورة لإقناع العملاء باقتناء خدماتها.	1	4.97	1.29	71.00%	عالٍ إلى حدٍ ما
	المتوسط الإجمالي لعبارات بُعد الإبداع		4.73	1.23	67.57%	عالٍ إلى حدٍ ما

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

لخدمة عملائها، وبينت نتائج الدراسة أيضًا أن أقل مستوى القدرة الإبداعية لشركات قطاع الاتصالات اليمنية على تقديمها خدماتها بطرق إبداعية تمثل في العبارة (2) والتي نصت على "تقدم الشركة الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية"، حيث حصل على متوسط (4.47) بانحراف معياري (1.60) وبنسبة (63.86%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك إلى أن هناك اهتمام جيد من قطاع الاتصالات اليمنية بالتميزين وأصحاب التفكير خارج الصندوق، حيث يُعد رأس المال البشري هو أهم مورد لدى قطاع الاتصالات اليمنية.

ويلخص الباحثان الإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية؟ بالجدول الآتي:

بينت نتائج الدراسة بالجدول (9) السابق أن مستوى القدرة الإبداعية لشركات قطاع الاتصالات اليمنية على تقديمها خدماتها بطرق إبداعية إجمالاً عالٍ إلى حدٍ ما، بمتوسط حسابي (4.73) وبانحراف معياري (1.23) وبنسبة (67.57%) وتراوح متوسط عبارات البُعد بين (4.47) كحد أدنى، و(4.97) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضًا بين (63.86%) كحد أدنى، و(71.00%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى القدرة الإبداعية لشركات قطاع الاتصالات اليمنية على تقديمها خدماتها بطرق إبداعية تمثل في العبارة (5) حيث حصل على متوسط (4.97) بانحراف معياري (1.23) وبنسبة (67.57%) وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما، ويشير ذلك إلى حرص قطاع الاتصالات اليمنية على تقديم كل ما هو جديد ومناسب من خدمات بأساليب إبداعية

## جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمتغير الميزة التنافسية

م	أبعاد الميزة التنافسية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التطبيق
1	التكلفة	3	5.17	0.99	73.86%	عالٍ إلى حدٍ ما
2	الجودة	1	5.34	0.92	76.29%	عالٍ
3	المرونة	2	5.23	1.00	74.71%	عالٍ إلى حدٍ ما
4	الإبداع	4	4.73	1.23	67.57%	عالٍ إلى حدٍ ما
	المتوسط الإجمالي لأبعاد الميزة التنافسية		5.12	0.88	73.14%	عالٍ إلى حدٍ ما

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

على متوسط حسابي (4.73) بانحراف معياري (1.23)، وبنسبة (67.57%) وبمستوى (عالٍ إلى حدٍ ما). ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام قطاع الاتصالات اليمنية بتقديم خدمات مميزة لعملائها بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها تجعلها تستمر في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

ومن خلال ما سبق يكون الباحثان أجابا عن السؤال الثاني: والذي نص على: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية؟ بحيث توصل الباحثان أن تحقيق الميزة التنافسية إجمالاً كان عالياً إلى حدٍ ما.

ثانياً: اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة (H0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (إنشاء المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H0(1):

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعْد إنشاء المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. ولاختبار الفرضية السابقة، قام

بينت نتائج الدراسة بالجدول (10) السابق أن مستوى تحقيق شركات الاتصالات اليمنية تسويق أنشطتها بشكل خاص ومميز مقارنة بأنشطة المنافسين إجمالاً عالٍ إلى حدٍ ما، بمتوسط حسابي (5.12) بانحراف معياري (0.88) وبنسبة (73.14%)، وتراوح متوسط الأبعاد بين (4.73) كحد أدنى، و(5.34) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (67.57%) كحد أدنى، و(76.29%) كحد أعلى ويقابل مستوى (عالٍ إلى حدٍ ما) لكافة الأبعاد، كما تبين من نتائج الدراسة أن ترتيب مستوى تحقيق شركات الاتصالات اليمنية تسويق أنشطتها بشكل خاص ومميز مقارنة بأنشطة المنافسين وفقاً لأبعادهما كان على النحو الآتي: جاء بُعد التكلفة بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي (5.17) بانحراف معياري (0.99)، وبنسبة (73.86%) وبمستوى (عالٍ إلى حدٍ ما). وجاء بُعد الجودة بالترتيب الثاني، حيث حصل على متوسط حسابي (5.34) بانحراف معياري (0.92)، وبنسبة (76.29%) وبمستوى (عالٍ). وجاء بُعد المرونة بالترتيب الثالث، حيث حصل على متوسط حسابي (5.23) بانحراف معياري (1.00)، وبنسبة (74.71%) وبمستوى (عالٍ إلى حدٍ ما)، كما جاء بُعد الإبداع بالترتيب الرابع والأخير، حيث حصل

الباحثان باستخدام معامل الانحدار البسيط لحساب العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (إنشاء المعرفة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (11): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور إنشاء المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية							المتغير المستقل: إنشاء المعرفة الاستراتيجية
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
0.000	16.494	0.652	0.000	272.068	0.503	0.709	

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

الارتباط بين المتغيرين ( $R=0.709$ ) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية قوية. وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض الصفري (العدمي) للفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور إنشاء المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. وأن مستوى ذلك الدور كبير.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_0(2)$ ):

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد توزيع المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية، ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحثان باستخدام معامل الانحدار البسيط لحساب العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (توزيع المعرفة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

من خلال الجدول (11) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (272.068)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (16.494) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور المتغير (إنشاء المعرفة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ( $R^2=0.503$ ) أن 50.3% من التغيرات (التباين) الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية ترجع أساساً عن المتغير المستقل إنشاء المعرفة الاستراتيجية، أما (49.7%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية ( $\beta=0.652$ )، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في إنشاء المعرفة الاستراتيجية بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق ميزة التنافسية بمقدار 65.2%. كما تبين أن معامل

## جدول (12): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور توزيع المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية							توزيع المعرفة الاستراتيجية المستقل:
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	
0.000	12.275	0.464	0.000	150.672	0.599	0.359	

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

الارتباط بين المتغيرين ( $R=0.599$ ) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية متوسطة. وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض الصفري (العدمي) للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور توزيع المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. وأن مستوى ذلك الدور متوسط.

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_0(3)$ ):

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد تفسير المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحثان باستخدام معامل الانحدار البسيط لحساب العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (تفسير المعرفة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

من خلال الجدول (12) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (150.672)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (12.275) دالة إحصائية بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور المتغير (توزيع المعرفة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ( $R^2=0.359$ ) أن 35.9% من التغيرات (التباين) الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية ترجع أساساً عن المتغير المستقل توزيع المعرفة الاستراتيجية، أما (64.1%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية ( $\beta=0.464$ )، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في توزيع المعرفة الاستراتيجية بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق ميزة التنافسية بمقدار 46.4%. كما تبين أن معامل

## جدول (13): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور تفسير المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية							تفسير المتغير المستقل: تفسير المعرفة الاستراتيجية
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	
0.000	12.275	0.464	0.000	150.672	0.599	0.359	

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

التنافسية بمقدار 60.0%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين ( $R=0.634$ ) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية قوية. وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض الصفري (العدمي) للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور تفسير المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. وأن مستوى ذلك الدور كبير.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_0(4)$ ):

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحثان باستخدام معامل الانحدار البسيط لحساب العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

من خلال الجدول (13) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (180.661)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (13.441) دالة إحصائية بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور المتغير (تفسير المعرفة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ( $R^2=0.402$ ) أن 40.2% من التغيرات (التباين) الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية ترجع أساساً عن المتغير المستقل تفسير المعرفة الاستراتيجية، أما (59.8%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية ( $\beta=0.600$ )، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في تفسير المعرفة الاستراتيجية بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق ميزة

## جدول (14): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية							المتغير المستقل: تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	
0.000	13.269	0.607	0.000	176.077	0.629	0.396	

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق ميزة التنافسية بمقدار 60.7%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين ( $R=0.629$ ) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية قوية. وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض الصفري (العدمي) للفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. وأن مستوى ذلك الدور كبير. ولتحديد دور ممارسة التعلم الاستراتيجي بأبعادها (إنشاء المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

من خلال الجدول (14) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (176.077)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (13.269) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية دور المتغير (تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ( $R^2=0.396$ ) أن 39.6% من التغيرات (التباين) الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية ترجع أساساً عن المتغير المستقل تنفيذ المعرفة الاستراتيجية، أما (60.4%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية ( $\beta=0.607$ )، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد دور أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في تنفيذ المعرفة الاستراتيجية

جدول (15): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل (ممارسة التعلم الاستراتيجي) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار واختبار (T)			تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة $\beta$	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
.000	7.612	.384	0.000	101.212	0.603	0.777	إنشاء المعرفة الاستراتيجية	تحقيق الميزة التنافسية
.120	1.558	.068					توزيع المعرفة الاستراتيجية	
.012	2.541	.141					تفسير المعرفة الاستراتيجية	
.000	4.866	.246					تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج تحليل البيانات

لأبعاد (إنشاء المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية، بينما لا يوجد دور لُبعد (توزيع المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية عندما كانت الأبعاد مجتمعة.

#### مناقشة النتائج:

جاءت نتائج الدراسة الحالية لتبين أن مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اليمنية جاء بدرجة عالية إلى حد ما بما يعني أن هناك ممارسة جيدة لمفهوم التعلم الاستراتيجي ولكنه بحاجة إلى مزيد من الاهتمام، بينما جاءت دراسة (باسردة؛ علي؛ ثابت، 2023) لتبين بأن مستوى توافر التعلم الاستراتيجي في كليات عدن اليمنية جاء بدرجة ضعيفة بما يعني أن هناك عدم وضوح وعدم إدراك لمفهوم التعلم الاستراتيجي وأهميته، وجاءت نتائج

بينت النتائج بالجدول (15) أن العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسة التعلم الاستراتيجي) مجتمعة والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) كانت إيجابية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.777) وهي علاقة طردية موجبة قوية. كما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين قيمة (F) البالغة (101.212) وبمستوى دلالة (0.000)، والتي تؤكد كفاءة أبعاد المتغير الوسيط مجتمعة في تفسير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، إضافة إلى قيمة معامل التحديد البالغة (R2=0.603) والتي تبين أن أبعاد المتغير المستقل (ممارسة التعلم الاستراتيجي) مجتمعة تُفسر (60.3%) من التباين في التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، ويشير ذلك إلى أن ممارسة التعلم الاستراتيجي تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية. كما توضح النتائج بالجدول أنه يوجد دور دالاً إحصائياً

**التوصيات:**

وفقاً للاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية:

1. الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي كونه من أهم الأساليب في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تعزيز نشر ثقافة التعلم الاستراتيجي والتوعية بمدى أهميته في تحسين الأداء وذلك من خلال توفير استراتيجية تعمل على تطبيق التعلم الاستراتيجي، وتشجيع العاملين عبر التحفيز المادي والمعنوي.
3. أهمية الاستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية بعد جمعها وتحليلها من خلال توجيه الأنشطة نحو تحديد الموارد والقدرات الواجب تطويرها وبناءها حتى يتمكن قطاع الاتصالات اليمنية من الاستجابة الفعالة لمتطلبات بيئته وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.

**قائمة المصادر والمراجع****أولاً: المراجع باللغة العربية:**

- [1] أسعد، بارزان صالح، وحמיד، شكور مجيد. (2023). دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية: بحث تحليلي لأراء عينة المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(16)، 317-339.
- [2] البياتي، حنين وادي. (2018). الدور الوسيط لرأس المال الاستراتيجي في أثر التعلم الاستراتيجي على الأداء التنافسي - دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة معلومات دار المنظومة.
- [3] الحجى، لطف لطف احمد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية تطبيقاً على عينة من المصارف اليمنية من (2010م - 2021م) [أطروحة

دراسة (أسعد؛ وحמיד، 2023) لتوضح أن مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة في مدينة "أربيل" العراقية جاء بدرجة عالية، وأيضاً نتائج دراسة (الطرفي، 2021) لتبين أن مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي في شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء العراقية جاء بدرجة عالية بما يعني أن هنالك إدراك واستيعاب ممتاز واستفادة كبيرة من مفهوم التعلم الاستراتيجي، وجاءت نتائج دراسة (البياتي، 2018) لتوضح أن مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي في البنوك التجارية في مدينة عمان الأردنية جاء بدرجة متوسطة بما يعني أنه لا بد من زيادة الاهتمام بمفهوم التعلم الاستراتيجي وكيفية تطبيقه والاستفادة منه قدر الاستطاع لتحسين الأداء.

**الاستنتاجات:**

خلصت الدراسة وفق ما توصلت إليه من نتائج للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها إلى عدد من الاستنتاجات كالاتي:

إن مستوى التعلم الاستراتيجي في قطاع الاتصالات اليمنية جاء إجمالاً بدرجة عالية إلى حد ما. أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية جاء إجمالاً بدرجة عالية إلى حد ما.

وجود دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجية بأبعاده (إنشاء المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات اليمنية، بينما لا يوجد دور لُبُعد (توزيع المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية عندما كانت الأبعاد مجتمعة.

- [10] باسره، ياسر محمد، علي، ميسون إبراهيم، وثابت، عبير جميل. (2023). أثر التعلم الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية دراسة: ميدانية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة عدن. مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، 20(2)، 289-315.
- [11] شلاكة، طارق كاظم، وجودة، رضوان جبار. (2021). تأثير قدرات الاستشراق الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرفادين. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(4)، 341-360.
- [12] صديقي، حياة، وحمو، نادية. (2022). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة البنوك الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 5(1)، 31-52.
- [13] مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، ديب روت للاستشارات، ومركز البحوث التطبيقية بالشراكة مع الشرق (CARPO). (2021). آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن. مبادرة إعادة تصور الاقتصاد اليمني. [https://devchampions.org/ar/publications/policy-brief/Impacts\\_of\\_the\\_War\\_on\\_the\\_Telecommunications](https://devchampions.org/ar/publications/policy-brief/Impacts_of_the_War_on_the_Telecommunications)
- [14] نسيم، عبدالواحد. (2021). أثر التسيير الاستراتيجي للتكاليف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر.
- دكتوراه غير منشورة]. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- [4] الحرثي، أمين محمد يحيى. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي في سوق الاتصالات اليمنية - دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات [رسالة ماجستير غير منشورة]. مركز تطوير الإدارة العامة - جامعة صنعاء.
- [5] الدهمي، حارث عبدالله. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال العاملة في الجمهورية اليمنية: دراسة حالة على شركة يمن موبايل [رسالة ماجستير غير منشورة]. الاكاديمية اليمنية للدراسات العليا.
- [6] الطرفي، علاء حسين فاضل. (2021). تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجية الاعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الريادة للمال والأعمال، 2(3)، 142-158.
- [7] العزب، عماد صالح احمد. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أزال للتنمية البشرية.
- [8] الماخذي، تقية أحمد عبدالرحمن. (2022). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- [9] المطري، عدنان أحمد ناصر. (2017). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على شركة يمن موبايل للهاتف النقال [رسالة ماجستير غير منشورة]. الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

- by moderating role of information technology. Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009>
- [2] Siren, Charlotta. (2014). Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage? Vaasan yliopisto.

### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] Saeidi, Parvaneh, Saeidia Sayyede Parisa, Sofiana Saudah, Saeidib Sayede Parastoo, Nilashic, Mehrbakhsh & Mardania Abbas. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage