

دور خفة الحركة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية في شركات الصناعة التحويلية اليمنية)

د. توفيق سريع علي باسردة

أستاذ مشارك، قسم العلوم الإدارية

كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن

الملخص:

يستهدف هذا البحث قياس أثر التعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة الإستراتيجية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الإطار النظري على عينة بلغ حجمها (137) فرداً، شملت رؤساء الشركات الصناعية اليمنية الكبيرة الحجم، ونوابهم، ومدراء إدارات البحث والتطوير فيها. وجرى تحليل البيانات باستخدام النمذجة البنائية الهيكلية (CB-SEM)، وأظهرت نتائج البحث وجود أثر إيجابي مباشر للتعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، وأثر إيجابي مباشر للتعلم الإستراتيجي في خفة الحركة الإستراتيجية، وأثر إيجابي مباشر لخفة الحركة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة. كما أكدت نتائج البحث وجود أثر لخفة الحركة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة. مما يؤكد على توافق صحة النموذج الهيكلي النظري المقترح مع بيانات مجتمع البحث المستهدف. وتعد هذه النتائج مهمة في مساعدة الشركات الصناعية اليمنية على صياغة إستراتيجياتها المناسبة؛ للتعامل مع بيئة الأعمال التنافسية، الشديدة الاضطراب وسريعة التقلب.

الكلمات المفتاحية:

- التعلم الإستراتيجي
- خفة الحركة الإستراتيجية
- الميزة التنافسية المستدامة
- الصناعة التحويلية اليمنية

ABSTRACT:

- Key Words:**
- Strategic learning
 - strategic agility
 - sustainable competitive merit
 - Yemeni manufacturing industry

This research aims to measure the impact of strategic learning on sustainable competitive merit through the mediating role of strategic agility. The descriptive analytical approach was used to test the theoretical framework on a sample of (137) individuals, including the heads, deputies, and research and development managers of large Yemeni industrial companies. Data were analyzed using structural equation modeling (CB-SEM). The results of the research showed a positive direct impact of strategic learning on sustainable competitive merit, a positive direct impact of strategic learning on strategic agility, and a positive direct impact of strategic agility on sustainable competitive merit. The results of the research also confirmed the role of strategic agility on the relationship between strategic learning and sustainable competitive merit in the researched

companies. This confirms the validity of the proposed theoretical structural model with the data of the targeted research population. These results are important in helping Yemeni industrial companies formulate appropriate strategies to deal with the highly turbulent and rapidly changing competitive business environment.

المقدمة

أصبحت منظمات الأعمال تعمل في ظل بيئة تنافسية قوية، تتميز بالغموض وعدم الثبات النسبي؛ نتيجة للتطورات والتغيرات التي شهدتها العالم في مطلع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين (Sheel, 2012). وبذلك أدركت الشركات الصناعية بصفة عامة وفي البلدان النامية على وجه الخصوص أن تتبنى منهج صناعة المزايا التنافسية خيارًا لا يمكن أن تحيد عنه، أو تستغني عنه بوجود بديل آخر، أو هدف يمكن إرجاؤه، ويتعدى هذا الأمر نطاق الضرورة، فيصل إلى نطاق الحتمية الحياتية، الذي تفرضه طبيعة متطلبات الوجود في نطاق مجال عملها القائم، وضرورة العمل على اقتناء الأساليب والنظم والآليات التي تعمل على تطويرها وتحسينها، والارتقاء بها لضمان استدامتها (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2017).

وفي إطار ذلك؛ فإن وضع الشركات الصناعية اليمنية شبيه بوضع الشركات الصناعية في البلدان النامية؛ إذ تواجه هذه الشركات جملة من التحديات، منها المنافسة الشديدة من قبل الشركات الداخلة للسوق اليمنية، والتي تمتلك خبرات وإمكانات عالية، تمكنها من تقديم منتجات متميزة واختراق الأسواق، مما جعلها تقع أمام إشكالية أساسية، تتعلق بتدني ثقة المستهلك المحلي بمنتجاتها، وعدم قدرتها على تسويق منتجاتها في المستوى الإقليمي والخارجي بالشكل المطلوب (المركز الوطني للمعلومات، 2011؛ EU, 2013). وفي ذلك الإطار؛ أكد تقرير منظمة الشفافية الدولية (2014م) Transparency International أن اليمن حلت في المرتبة (140) من أصل (142) دولة. كما أشار تقرير (2018م) Global Competitiveness Report إلى أن اليمن من بين (144) دولة حلت في المرتبة (139) لمؤشري القدرات التنافسية الوطنية للقطاع الصناعي، وتدريب الموظفين في قطاع الصناعة اليمنية، وحلت في المرتبة (138) لمؤشر الكفاءة في سوق العمل، مما يؤكد على حجم المشكلة التنافسية الكبيرة التي تواجه القطاع الصناعي اليمني، رغم أهميته

البالغة للاقتصاد اليمني؛ إذ بلغت قيمة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) للأعوام من (2009م) وحتى (2015م) على التوالي بالأسعار الجارية (5,114,668 / 6,083,938 / 5,846,234 / 5,949,357 / 6,382,116 / 6,073,766 / 4,690,309) بمليون الريال، فيما يستوعب هذا القطاع من العمالة ما يقارب (118,591) عاملاً، وبلغت منها مساهمة قطاع الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي في الفترة نفسها بالأسعار الجارية (472,512 / 573,265 / 514,685 / 583,615 / 602,088 / 587,845 / 588,035) بمليون الريال، ويستوعب من العمالة ما يقارب (105,270) عاملاً (التقرير السنوي، 2015). مما يؤكد على أهمية قطاع الصناعة التحويلية، وعلاقتها التشابكية مع المجالات الاقتصادية الأخرى.

من خلال ذلك؛ يسلط هذا البحث الضوء على أثر التعلم الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، عن طريق خفة الحركة الإستراتيجية¹ لشركات هذا القطاع، وبناء نموذج هيكلي يساعدها على مواجهة المنافسة الشديدة في السوق اليمنية، بوصفها شركات تفتقر إلى الخبرة بالتعامل مع انفتاح الأسواق، والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، والتنافسية الإقليمية والدولية الصعبة، في ظل التوترات الاجتماعية والأمنية التي تشهدها اليمن.

1. منهجية البحث

1.1. مشكلة البحث:

تواجه شركات قطاع الصناعة التحويلية اليمنية منافسة شديدة من قبل الشركات الأجنبية، التي تهيمن على السوق المحلية بسبب خبرتها الفائقة وقدرتها الإنتاجية (Aamer, 2015; Central Statistical Office, 2013). في ضوء ذلك؛ كشف تقرير الاتحاد الأوروبي (2013م) EU عن أن التحدي الرئيس الذي يواجه قطاع الصناعات التحويلية اليمنية هو المنافسة العالية مع منتجات شركات إقليمية ودولية تمتلك إمكانيات عالية تمكنها من التأثير على قناعة المستهلك المحلي؛ لعدم تهيئة قطاع هذه الشركات بخصوص الآثار

* تم تبني مصطلح (خفة الحركة الإستراتيجية) وفقاً لما أورده (Sajdak 2015) والذي أوضح بأنه يعد أكثر المفاهيم شمولية وتحليلاً ومرونة ورشاقة من مصطلح (الرشاقة الإستراتيجية)، واستند في ذلك على ما أبرزه المنتدى الإداري (2015 - 12 - 02 - 59 Indb - 4 Nr - 12.30) وهو المصطلح الذي تم اعتماده في هذا البحث.

المرتبة على انفتاح الأسواق اليمنية. في الصدد نفسه؛ أوضحت تقارير (2002) World Bank. Economic growth؛ (2014) World Bank؛ (2014) World Bank. Doing Business أن اليمن تواجه عددًا من المشكلات الكبيرة، التي تؤثر في تنافسية قطاع الصناعات التحويلية، في ظل المنافسة القوية التي تواجه هذا القطاع، والتي تتلخص في الافتقار إلى التطابق بين التحصيل العلمي والمهارات المطلوبة، وضعف مستوى الموارد البشرية المدربة، وبرامج تدريبية غير متوافقة مع الاحتياجات التدريبية، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وضعف الحوافز الممنوحة، وغياب التقييم الفاعل، وتدني الاهتمام بالتعلم، وضعف إدارة العمليات الصناعية، وانخفاض مستوى جودة المنتجات، وتدني مستوى المرونة مع التغيرات، بالإضافة إلى ضعف مستوى تكوين القيمة. كما أورد تقرير (2015) World Bank أن قطاع الصناعة التحويلية اليمنية يسهم في الناتج المحلي الإجمالي بأسعار السوق الثابتة لعام (2010م) بنسبة مساهمة بلغت (24%)، والذي انخفض في عام (2013م) نتيجة للظروف التي تعرضت لها اليمن إلى (5%)، و(6%) في عام (2014م)، و(6.4%) في عام (2015م)، وأوضح التقرير أيضًا أن مجموعة من المسببات التي أسهمت في مواجهة الشركات الصناعية التحويلية اليمنية للمزيد من الصعوبات إزاء منافسة الشركات الداخلة للسوق اليمنية، عدم قدرتها على التصدير للأسواق الإقليمية بالشكل الملائم، وذكر منها انخفاض مستوى الخبرات في التعامل مع سياق التحديات الحديثة، إضافة إلى ضعف مستوى التعلم الإستراتيجي، والذي كان عائقًا أمام تفعيل مقومات خلق الفرص لهذا القطاع. كما تبين بموجب تقرير (2016) World Bank أن الناتج المحلي الإجمالي السنوي للصناعات التحويلية بسعر الدولار بلغ (3.69%)، وأوضح التقرير مجموعة من المسببات التي حالت دون ارتفاعه أعلى من ذلك، منها ما هو مرتبط بعيوب التعلم الإستراتيجي.

كما تم بموجب تقرير (2016) Yemeni Ministry of Industry and Trade؛ (2016) Yemeni Ministry of Technical Education and Vocational Training؛ (2016) World Bank؛ (2016) World Bank. Training إيضاح أن شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم تواجه مشكلات متعددة، أثرت في تنافسية القطاع، منها "عدم كفاية الدعم التقني، ومشاكل في تأمين تكنولوجيات جديدة وتبنيها، وعدم كفاية

المعروض من العمالة الماهرة، وانخفاض مستوى الحوافز المقدمة للموظفين، والافتقار إلى مهارات التعلم، وتنظيم المشاريع، ووضع الإستراتيجيات المناسبة، وضعف القدرة على توجيه الخطط، وضعف مستوى إستراتيجيات التكيف لخلق القيمة". وأوضح تقرير Yemen Damage and Needs Assessment Crisis Impact (2016) on Employment and Labour Market أن ضعف مستوى التعلم قد أثر في آفاق التنمية التنافسية لقطاع الصناعة التحويلية الكبيرة الحجم في اليمن لعدة عقود.

من خلال النظر إلى المساهمة الكبيرة لشركات الصناعة التحويلية الكبيرة الحجم في اليمن في التنمية الاقتصادية بما ورد في (Annual Report, 2015; Yemeni Ministry of Industry and Trade, 2017) من المهم معالجة هذه المشكلات عن طريق البحث والتركيز على التعلم الإستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية المستدامة عندما تعمل خفة الحركة الإستراتيجية كمتغير بسيط.

بخصوص ذلك؛ تم تقديم اقتراحات من بعض الأكاديميين للشركات في ظل سياق المنافسة والمخاطر الحالية، تمثلت في نظرية الموارد الداخلية (Barney, 1991)، ونظرية القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997)، ونظرية المعرفة القائمة على الشركة (Grant, 1996)، تمثلت في التركيز على الموارد والمعرفة والقدرات، لبناء قدرات ديناميكية، يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها في السوق، والذي من المتصور أن الشركات الصناعية قد تستفيد من هذا النهج في مواجهة تحديات المنافسة القوية (et al., 2000; Galliers, 2007; Bessan).

ويمكن تحديد المشكلة التي يتعين على البحث معالجتها في التساؤلات الآتية:

1. ما أثر التعلم الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم "عينة البحث"؟
2. هل يوجد أثر للتعلم الإستراتيجي في خفة الحركة الإستراتيجية عند شركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم "عينة البحث"؟
3. ما طبيعة العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم "عينة البحث"؟
4. هل يوجد دور لخفة الحركة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم "عينة البحث"؟

1. 2. أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية هذا البحث من الناحية النظرية والميدانية من خلال الآتي:

1. 2. 1. الأهمية النظرية:

تكمن أهمية البحث النظرية في أهمية المواضيع الحديثة، التي يتطرق لها كمفهوم التعلم الإستراتيجي، وخفة الحركة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة، ودراسة التفاعل بينها؛ لمعرفة طبيعة علاقة الأثر المباشر وغير المباشر بين تلك المتغيرات، إضافة لإثراء علمي يتمثل ببناء نموذج هيكلي، يوضح طبيعة العلاقات ومسارها بين متغيرات البحث، ويؤكد على التفاعل بين نظرية الموارد الداخلية والقدرات الديناميكية، عبر جودة مطابقة ذلك النموذج الهيكلي مع واقع بيانات البحث، والتي أضحت من الموضوعات المهمة والحديثة للمختصين في المجال الأكاديمي لمساق الإدارة الإستراتيجية في حقل العلوم الإنسانية والاجتماعية، بالإضافة إلى أهميتها الكبيرة لشركات الأعمال في المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، في ظل الغموض الذي يكتنف بيئة الأعمال، خصوصاً في السنوات الأخيرة.

1. 2. 2. الأهمية الميدانية:

يمثل هذا البحث أهمية بالغة للشركات على اختلاف أنشطتها بصورة عامة، وشركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم على وجه الخصوص؛ إذ سوف تمنح إمكانية الاستفادة من نتائجه للتزود بتطبيقات عملية في التعلم الإستراتيجي، وخفة الحركة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة، والأخذ بالمفاهيم المعاصرة في الإدارة الإستراتيجية، وإيجاد نظم العمل المناسبة، واتباع التقنيات الحديثة لإستراتيجياتها، والتي ستمكنها من حسن التعامل مع مواردها البشرية، وما تقتضيه طبيعة واقعها البيئي الداخلي والخارجي، وبما يمكنها من تنمية مهارات عمود ارتكازها وقدراته ومعارفه، ومحور دوراتها، وتحقيق توقعاتها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية، ومواجهة التقلبات والتغيرات البيئية العاصفة، وتحسين ميزات التنافسية، والحفاظ عليها، والتغلب على تحديات المنافسة القوية، وتحسين مستوى أدائها، وتميز منتجاتها بالجودة العالية، والتكاليف التي تتناسب مع مستويات دخل زبائنهم.

1. 3. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

1. الإسهام في الإطار المفاهيمي النظري، وتصميم نموذج هيكلي، والتعريف بالعلاقات بين متغيرات البحث "التعلم الإستراتيجي، والميزة التنافسية المستدامة، وخفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط" في شركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم "عينة البحث".

2. قياس أثر التعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة لشركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم "عينة البحث".
3. قياس أثر التعلم الإستراتيجي في خفة الحركة الإستراتيجية عند شركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم "عينة البحث".
4. تحديد طبيعة العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم "عينة البحث".
5. تحديد دور خفة الحركة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم "عينة البحث".
6. تقديم الحلول والمقترحات التي تساعد الشركات الصناعية عينة البحث على الاستفادة من تطبيق التعلم الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

1. 4. فرضيات البحث:

انطلاقاً من أسئلة البحث وأهدافه تم اقتراح الفرضيات الرئيسة الآتية:

1. (H1) يوجد أثر إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم (عينة البحث).
 2. (H2) يوجد أثر إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في خفة الحركة الإستراتيجية في شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم (عينة البحث).
 3. (H3) يوجد أثر إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لدلالة إحصائية لخفة الحركة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم (عينة البحث).
- بناءً على فرضيات البحث المباشرة ونتيجة لعدم وجود دراسات تناولت الأثر غير المباشر بين متغيرات البحث حسب اطلاع الباحث على مستوى بيئة الأعمال بشكل عام. فإنه وفقاً لشروط نظرية (1986) Baron and Kenny لاعتماد المتغير الوسيط، والتي اشترطت ضرورة توافر العلاقة المباشرة بين متغيرات البحث، وهو الأمر الذي أكدته الدراسات السابقة المشار إليها في العلاقة بين متغيرات البحث، فإنه يمكن اقتراح الفرضية الرابعة لهذا البحث على النحو الآتي:

5. (H4) يوجد أثر غير مباشر لخفة الحركة الإستراتيجية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين التعلم

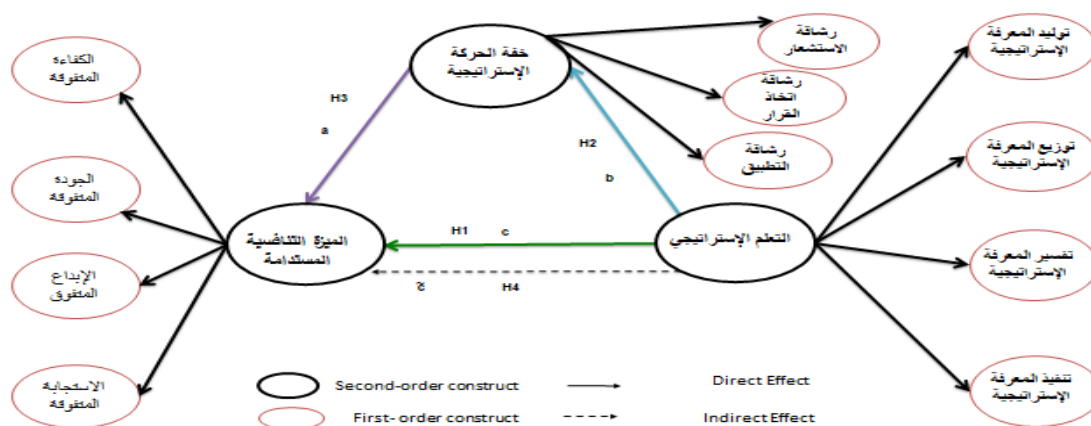
الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم

(عينة البحث).

5.1. نموذج البحث:

وفقاً لما تم تناوله سابقاً، يتكون نموذج البحث من المتغير المستقل (التعلم الإستراتيجي)، والمتغير الوسيط (خفة الحركة الإستراتيجية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة). والذي تم تطويره بناءً على التفاعل بين النظريات العلمية، المتمثلة في نظرية الموارد الداخلية (Barney, 1991)، ونظرية القدرات الديناميكية (Teece and Pisano, 1997)، ونظرية المعرفة القائمة على الشركة (Grant, 1996)، إضافة إلى الدراسات السابقة، والتي فسرت جميعها العلاقة التفاعلية المباشرة بين متغيرات البحث، ويمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل (1): نموذج البحث



(Baskarada and Koronios, 2018: Al-Romeedy, 2019: Putri & Mangundjaya, 2020: Hemmati, Feiz, Jalilvand and Kholghi, 2016)

6.1. منهج البحث:

اتباع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه المنهج الذي يعد مناسباً لطبيعة هذا البحث، للحصول على بيانات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي، وتساهم في تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية عنه، وتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المرتبطة به.

1.7. مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم، البالغ عددها (110) شركة (كتاب المسح الشامل: 2010، اليمن في أرقام: 2013)، وتم اختيار هذه الشركات كمجتمع للبحث بسبب الحيوية الاقتصادية والسمعة الطيبة التي تتمتع بها، وأهميتها الاقتصادية مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى في اليمن (Yemeni Ministry of Industry & Trade, 2017; Annual Report, 2015). وتمثل أفراد مجتمع البحث في رؤساء تلك الشركات، ونوابهم، ومدراء إدارات البحث والتطوير، لارتباط طبيعة عملهم بشكل مباشر أكثر من غيرهم؛ بالمعلومات المراد جمعها عن متغيرات هذا البحث، وبلغ عددهم (330) فردًا.

وكان حجم العينة التي تم سحبها من مجتمع البحث بحسب قائمة (Krejcie & Morgan) لحجم العينة التي يتم سحبها من مجتمع معين (Krejcie & Morgan 1970)، بلغت (181) مبحوثًا، وزعت عليهم قوائم الاستبيان، وتم استرجاع (147) استبانة، وهو ما يمثل معدل استجابة مقداره (81%)، وتم إبعاد (6) استمارات استبيان؛ لاحتوائها على قيم مفقودة، إضافة إلى (4) استمارات استبيان احتوت على قيم متطرفة، في حين جرى تحليل (137) استمارة استبيان، وهو ما يمثل معدل استجابة مقداره (76٪) تقريبًا، وتعد نسبة مقبولة حسبما أورده (Sekaran and Bougie, 2016)، والتي تمثل حجم العينة في هذا البحث. وهو حجم مناسب لاختبار فرضيات البحث من خلال نموذج المعادلة الهيكلية (CB-SEM) (Tabachnick and Fidell, 2007).

1.8. مصادر جمع البيانات والمعلومات:

لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه عبر اختبار فرضياته، تم الاعتماد على مصادر جمع البيانات والمعلومات الثانوية، المتمثلة في "المسح المكتبي، شبكة الإنترنت، الاستطلاع الأولي لحقل الشركات الصناعية" من كتب، ومجلات علمية، ومراكز بحثية، وسجلات مجتمع البحث، إضافة إلى المصادر الأولية لجمع البيانات التي تمثلت في أداة هذا البحث الرئيسة "الاستبانة".

1.8.1. أداة البحث:

اعتمد في هذا البحث على أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات الأولية، باستخدام استمارة الاستبيان (المغلقة)، والتي تعد أسلوبًا مناسبًا لجمع البيانات إذ تعذر على الباحث الحصول على المعلومات الكافية بواسطة أداة أخرى، مثل السجلات أو بواسطة الملاحظة أو المقابلة المباشرة، بالإضافة إلى كونها أسلوبًا ملائمًا

في مثل هذه الدراسات لجمع البيانات من خلال آراء الباحثين وتوجهاتهم إلى ظاهرة أو موقف معين، عبر الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، تمثلت في " فقرات الاستبيان"، التي في حقيقة الأمر تغطي جوانب مشكلة البحث المراد دراستها، وقدمت للمبحوثين في صفحات محددة من خلال مساعدتي الأبحاث ذوي الخبرة، وتم توجيه فقراتها في ضوء المقاييس التي تتفق مع مشكلة البحث ومجتمعه. ولتجنب الغموض في بعض المصطلحات في الاستبانة، جرى قياس آراء أفراد العينة وتوجهاتهم طبقاً لمقياس ليكرت (Scale Likert) الخماسي، والذي أعطى لها الأوزان (5 "موافق بشدة"، 4 " موافق"، 3 " محايد"، 2 "غير موافق"، 1 " غير موافق مطلقاً") على التوالي، وقد اختير هذا المقياس لأنه غالباً ما يستخدم في دراسات العلوم الإنسانية، إضافة إلى إتاحة الفرصة للمستجيب في اختيار الخيار الذي يعبر عن واقعه، التي ترتبط بالموقف المراد قياسه. وبذلك فقد تضمنت أداة البحث (الاستبانة) على ثلاثة أقسام تمثلت في متغيرات البحث، كما تم تبني مقاييسها بموجب مقياس (Charlotta (2012 لقياس المتغير المستقل (التعلم الإستراتيجي) والذي ضم (19) فقرة، في حين تم قياس المتغير الوسيط خفة الحركة الإستراتيجية حسب المقياس الذي حدده Jaworski and (1993) Kohli الذي يضم (19) فقرة أيضاً، والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة وفقاً للمقياس الذي وضعه (Hill, et al., (2014 والذي ضم (16) فقرة، وقد تم تنقيح بعض الفقرات وتعديلها بناء على مقترحات عدد من الخبراء المحكمين لها وتوصياتهم.

1. 8. 2. اختبار ثبات أداة البحث:

جرى توزيع الاستبيان بشكل أولي على (31) مبحوثاً من رؤساء الشركات (عينة البحث)، ونوابهم، ومدراء إدارات البحث والتطوير فيها، بناءً على ما أكدده كل من (Isaac & Michael, 1995 ; Hill, 1998)، والذي أوضح أنَّ عينة المسح التجريبي بهذا الواقع العددي للمبحوثين يعد أمراً مقبولاً، ويؤخذ به في عدد كبير من الدراسات السابقة، والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، لإجراء اختبار صحة وموثوقية الاستبيان باستخدام Cronbach's Alpha، والذي بلغ معامل الثبات لجميع المتغيرات (0.961)، ما يدل على تمتع مكونات أداة البحث بدرجة عالية من الثبات والموثوقية وصلاحياتها لجمع

البيانات وفقاً لما أكدته (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار معدل الثبات لمتغيرات البحث وأبعاده:

جدول رقم (1) اختبار الثبات لمتغيرات البحث وأبعاده

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا	الفقرات المحذوفة	قيمة كرونباخ ألفا
1	التعلم الإستراتيجي (المتغير المستقل)	19	.919	-	.919
	البعد الأول: توليد المعرفة	5	.894	-	.894
	البعد الثاني: توزيع المعرفة	5	.938	-	.938
	البعد الثالث: تفسير المعرفة	5	.918	-	.918
	البعد الرابع: تنفيذ المعرفة	4	.926	-	.926
2	خفة الحركة الإستراتيجية (المتغير الوسيط)	19	.940	-	.940
	البعد الأول: رشاقة الاستشعار	4	.950	-	.950
	البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار	6	.928	-	.928
	البعد الثالث: رشاقة التنفيذ	9	.942	-	.942
3	الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع)	16	.905	-	.905
	البعد الأول: الكفاءة المتفوقة	4	.912	-	.912
	البعد الثاني: الجودة المتفوقة	4	.886	-	.886
	البعد الثالث: الإبداع المتفوق	4	.927	-	.927
	البعد الرابع: الاستجابة المتفوقة	4	.896	-	.896
الإجمالي	الثبات لإجمالي المتغيرات	54	.961	-	.961

9.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد الجمع النهائي لقوائم الاستبيان من المبحوثين، جرت معالجة البيانات وفقاً لوسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالحاسوب بحسب ما تتطلبه منهجية البحث، باستخدام برنامج التطبيقات (SPSS) عبر اختبار الثبات Cronbach alpha لأداة البحث الاستبانة، وأساليب الإحصاء الوصفي، مثل

(الالتواء، والتفلطح، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية)، بالإضافة إلى تحليل (Amos Ver. 21)، ومقياس ليكرت الخماسي ذو الدرجات الخمس، لأنه المقياس المعتمد من قبل الباحثين الذين وضعوا مقاييس البحث التي تم تبنيها.

2. الدراسات السابقة:

عند النظر في واقع الدراسات بخصوص علاقة التعلم الإستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة، اتضح للباحث محدودية الدراسات السابقة التي تناولت ذلك. ومع ذلك؛ يجادل Mintzberg and Lampel (1999) على أنَّ الشركات تحتاج إلى التعلم الموجه للحفاظ على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. أيضًا أكد بعض المؤلفين؛ مثل Eisenhardt and Doz and Kosonen (2008) ; Sull (2001) في دراساتهم أن التحديات التي تخلقها بيئة الأعمال تتطلب من الشركات إمكانات التعلم الإستراتيجي، خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية؛ لتتفوق على منافسيها، واستدامة أعمالها لفترة زمنية أطول. في الموضوع نفسه؛ قدم Gibson and Birkinshaw (2004) في دراسته التجريبية أدلة على آثار التعلم الإستراتيجي في أداء الشركة. كما أكدت دراسة Alegre and Chiva (2008) أن التعلم الإستراتيجي يؤدي دورًا بارزًا في تحسين أداء إبتكار المنتجات. كما أوضحت دراسة Kohtamäki (2012) Kraus, Mäkelä and Rönkkö أن التعلم الإستراتيجي يؤثر بشكل كبير في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. فيما دلت دراسة Njuguna (2012) على وجود علاقة أثر للتعلم التنظيمي من خلال معرفة رأس المال البشري والتنظيمي في كل من الأداء والميزة التنافسية في شركات الصناعة التحويلية الصغيرة الحجم والمتوسطة في كينيا. في جانب آخر؛ أكدت دراسة Sirén (2014) من خلال تحقيقها من نموذج التعلم الإستراتيجي المتمثل في أربع عمليات إستراتيجية، تمحورت في إنشاء المعرفة الإستراتيجية وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال بناء قدرات التعلم الإستراتيجية في مجالات العمل بالشكل الذي يحقق أداء أفضل، يعزز من قدرة الشركة على استغلال الفرص المتاحة واحتواء التهديدات. في الوقت نفسه؛ أثبتت دراسة الشريف (2015) أثر التعلم الإستراتيجي من خلال أبعاده (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) في الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

وعليه؛ تتضح محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية، وندرة الدراسات التي تطرقت لعلاقة التعلم الإستراتيجي مع الميزة التنافسية المستدامة، والتي تعد النموذج المطور للميزة التنافسية، وعلى وجه الخصوص في بيئة العمل اليمنية.

أما بخصوص علاقة التعلم الإستراتيجي بخفة الحركة الإستراتيجية، فأكدت دراسات متعددة ذلك؛ منها دراسة (Kuwada 1998) التي أكدت أن التعلم الإستراتيجي يؤدي دوراً رئيساً في تمكين المنظمات من تحقيق المرونة في عملية تطوير منتجاتها، في حين تمنح عملية البحث الدؤوب لاكتساب المعرفة والمهارة المنظمات القدرة على حلحلة العقبات الماثلة أمامها من خلال النجاح في بناء المعارف واكتسابها وتحويل تلك المعارف الفائقة إلى منتجات وقدرات جديدة. في الصدد نفسه؛ يؤكد (Pietersen 2001) على دور التعلم الإستراتيجي في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية، من خلال اقتراح طرائق جديدة لقيادة المنظمة في عالم يتميز بالتغيرات السريعة. كما يشير (Bhatt and Grover 2005) إلى التعلم الاستراتيجي بوصفه بُعداً مهماً للقدرات الديناميكية في منظمات الأعمال، ويمثل هذا الموقف جانباً من جوانب المرونة الإستراتيجية، ومتطلباً مهماً تحتجاجة المنظمات المعاصرة لمواجهة حالة عدم اليقين والغموض والمنافسة القوية في بيئة الأعمال. بالإضافة إلى ذلك؛ أوضح كل من (MacKinnon, Grant and Cray 2008) أن المنظمة يجب أن تركز على التعلم والمعرفة، كما أبرزوا أن التقنيات واتصالات الشبكات والبنية التحتية المتكاملة لنظام المعلومات ضرورية لتدعيم خفة الحركة الإستراتيجية وتعزيزها في منظمات الأعمال. في السياق نفسه؛ أوضحت دراسة (Idris and Al-Rubaie 2013) أن التعلم الإستراتيجي يسهم في رفع مستوى اليقظة الإستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، والبيئية)، وتحسين المهارات والخبرات والمعارف، وتعزيز خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمات في ريادة الأعمال، والتميز في نطاق مجال عملها. كما أشار (Putri & Mangundjaya 2020) إلى أن التعلم الإستراتيجي أحد المتغيرات الأساسية المتعلقة برشاقة القوى العاملة وخفة حركة الشركات، من خلال تكوين موظفين أكثر مرونة، عبر تنفيذ برامج التطوير أو التدريب، إذ يمكن للمنظمات ذات البيئة التعليمية أن تشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر انفتاحاً على الأشياء الجديدة وأكثر استباقية، من خلال تقديم أفكار ومبتكرات جديدة، تعزز من قدرة الشركات على التكيف والاستجابة للتغيرات.

على الرغم من ذلك؛ وبناءً على ما تم تناوله سابقاً يتبين للباحث ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التعلم الإستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية في بيئة الأعمال اليمنية.

من جانب آخر؛ على الرغم من أهمية موضوع علاقة خفة الحركة الإستراتيجية بالميزة التنافسية المستدامة، غير أن هناك ندرة في الدراسات التجريبية التي تطرقت لتلك العلاقة. وعند مناقشة العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية. أكد (Dabiri and Gholami (2015 على العلاقة المباشرة بين خفة الحركة الإستراتيجية متمثلة في (التمايز في الابتكار، والتمايز في السوق) والميزة التنافسية من خلال (السعر، الجودة، الموثوقية، التسليم، ابتكار المنتجات). كما أشارت دراسة كل من (Almahamid, Awwad and McAdams إلى الدور الإيجابي لخفة الحركة الإستراتيجية، وتبادل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية. في السياق نفسه؛ أكد (Chen (2012 على وجود أثر مباشر لخفة الحركة الإستراتيجية في الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أثر خفة الحركة الإستراتيجية في العلاقة بين ذكاء الأعمال، ومرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الميزة التنافسية. في حين أوضح كل من (Hemmati, Feiz, Jalilvand and Kholghi وجود علاقة أثر وثيقة بين موارد الشركة والميزة التنافسية من جانب، إضافة إلى علاقة الأثر بين موارد الشركة وخفة الحركة الإستراتيجية من ناحية أخرى، فضلاً عن علاقة الأثر بين خفة الحركة الإستراتيجية والميزة التنافسية. فيما أشار (Baskarada and Koronios (2018 في دراسته المفاهيمية إلى الدور المحوري لخفة الحركة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة، وذلك عبر اقتراحه لخمس قدرات ديناميكية، تمثلت في (الاستشعار، البحث، الاستيلاء، التبديل، والتشكيل). في الصدد نفسه؛ أكدت دراسة (Al-Romeedy (2019 التي أجريت في شركة مصر للطيران أن خفة الحركة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير في الميزة التنافسية، من خلال أثرها في موثوقية التسليم، تليها الابتكار، ثم المرونة، وجودة الخدمة، وأخيراً قيادة التكلفة.

من خلال ما تم التطرق له يتجلى بوضوح ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية واستدامة الميزة التنافسية، واقتصارها على الميزة التنافسية فقط، وعلى وجه الخصوص في بيئة الأعمال اليمنية.

وعليه، انطلاقاً من العلاقة المباشرة بين متغيرات البحث بحسب ما هو موضح سابقاً بموجب الدراسات السابقة، فإنه قد تحققت شروط نظرية (Baron & Kenny (1986 لاعتماد المتغير الوسيط. وبالتالي فإن هذا البحث يهدف ملء الفجوة في الأدبيات الحالية للتحقق من الدور الوسيط لخفة الحركة الإستراتيجية

في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، وذلك عبر تلمس واقع هذه المتغيرات في بيئة الأعمال اليمنية، من خلال دراسة ميدانية على عينة من شركات قطاع الصناعات التحويلية اليمنية لكبيرة الحجم.

3. الإطار النظري:

3.1. التعلم الإستراتيجي:

بدأت مفاهيم التعلم خلال العقد الثامن والتاسع من القرن العشرين، إذ اتجهت نحو استخدام المعرفة لغاية الوصول إلى نجاحات مستقبلية. وبناءً عليه لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء التنظيم، وذلك عبر تفاعلاتهم مع البيئة، بهدف رفع مستوى معرفتهم على فهم الواقع، ومعرفة النتائج العائدة على تصرفاته (Tembine 2018).

بناءً على ذلك، يعرف (Idris and Al-Rubaie 2013) التعلم الإستراتيجي بأنه العملية التي تعتمد على تعلم استراتيجيات جديدة وصياغتها وتنفيذها للتكيف المستمر مع البيئة ومتغيراتها. كما تعرفها (Charlotta 2012) بوصفها عملية إستراتيجية تركز على الآثار الإستراتيجية لعملية التعلم المتعلقة بفهم المنظمة لبيئتها الخارجية. في الصدد نفسه وصف (Sirén 2014) التعلم الإستراتيجي بأنه عملية التعلم الاجتماعي التي تدمج مستويات مختلفة من التعلم في المنظمات، من خلال إنشاء المعرفة الاستراتيجية وتوزيعها وتفسيرها وتنفيذها لغاية البقاء على المدى الطويل.

تشير الدراسات أن البقاء على المدى الطويل يتطلب آليات لتحديد المعارف الجديدة واكتسابها واستغلالها (Jones & Macpherson, 2006). ومع ذلك؛ لا يُعرف سوى القليل عن العمليات الداخلية المرتبطة بالتعلم الإستراتيجي والتحديد الاستراتيجي في الشركات (Sadler-Smith, Spiecer and Chaston, 2001). ووفقاً لذلك، يشير إطار التعلم الاستراتيجي إلى أن الشركات القادرة على تطوير عملية تعلم استراتيجية فعالة، وهي تلك الشركات القادرة على تحديد استراتيجياتها وقدراتها بسرعة مثلى. إذ يعتمد إطار التعلم الاستراتيجي على النظرة القائمة على المعرفة للشركة (Grant, 1996)، من خلال تطبيق طريقة معالجة المعلومات للتعلم التنظيمي (Huber, 1991).

في السياق نفسه؛ عند النظر في أبعاد التعلم الإستراتيجي نجد أن هذه الأبعاد تتعدد وفقاً لاختلاف وجهة نظر الباحثين، والهدف من تبني هذا المفهوم. في إطار ذلك، حدد (Milton 2003) سبعة أبعاد لقياس التعلم الإستراتيجي تمحورت في (التعلم المستمر، الاستفسار، المؤسسية، التعلم الجماعي، التمكين، القيادة الإستراتيجية، والتواصل الاجتماعي). في حين وضعت (Charlotta 2012) أربعة أبعاد رئيسة لقياس التعلم الإستراتيجي، تمثلت في (توليد المعرفة الإستراتيجية، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية). والذي بناءً عليها؛ ووفقاً لفكرة الإستراتيجيات الناشئة، تشير الدراسات إلى أن التعلم الاستراتيجي يحدث على مستويات مختلفة في الشركات، مثل المستويات العليا والمتوسطة والدنيا، كما يشمل التسويق، وتطوير المنتجات، والإنتاج، ويشمل أيضاً الأفراد والمجموعات والشركة بأكملها (Crossan and Berdrow, 2003). في إطار ذلك؛ يشير الباحثون إلى إن الشركات الصغيرة والمتوسطة قد تفتقر إلى الأنظمة والإجراءات الرسمية لتوزيع المعرفة وتفسيرها والعمل على تنفيذها، والتي يمكن أن يكون فيها بناء نماذج تعليمية إستراتيجية فعالة وتنفيذها أكثر صعوبة من الشركات كبيرة الحجم (Jones and Macpherson, 2006)، وهي الأبعاد نفسها التي تم اعتمادها في هذا البحث لقياس التعلم الإستراتيجي بما يتفق مع مشكلة البحث وتوجهاتها، والتي استندت إليها دراسات متعددة، مثل (الشريف، 2015; 2013; Idris and Al-Rubaie).

3.2. خفة الحركة الإستراتيجية:

يتم النظر إلى خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها السمة المميزة للمنظمات المعاصرة. في إطار ذلك؛ قدم عدد من الدراسات النظرية والتحليلية مفاهيم متعددة لهذا المصطلح، كمفهوم يشرح كيفية أداء المنظمات لعملها لغاية تحقيق التفوق على المنافسين في بيئة العمل الغامضة والمضطربة. في هذا السياق؛ وصفها كل من (Gunasekaran, Yusuf and Sarhadi 1999) بوصفها قدرة المنظمة في البقاء والازدهار على قيد الحياة، في ظل بيئة تنافسية غير متوقعة ومتغيرة باستمرار، عن طريق السرعة والكفاءة في التفاعل مع تغيرات الأسواق والمنافسين واحتياجات الزبائن. في السياق نفسه؛ يصفها (Beltrame 2008) بأنها عملية تكيف التوجهات الإستراتيجية للمنظمة مع واقعها، من خلال الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة. في حين يراها (Baker 2017) بأنها المرونة والسرعة التي تمنح الشركات القدرة على تغيير الأعمال من أجل

الاستجابة للتغيرات في أسواقها ومواجهة المخاطر الماثلة أمامها. كما وصفها أيضاً بأنها عملية للتوجه المنظم نحو التغيير لتحقيق أقصى قدر من النجاح. وعرفها كل من (Nejatian, Zarei, 2019) و (Rajabzadeh, Azar and Khadiva, 2019) بوصفها مفهوماً واسعاً، يحيط بمبادرات الأعمال المتنوعة التي يمكن للمنظمة تنفيذها بسهولة.

كما تشير الدراسات بخصوص أبعاد خفة الحركة الإستراتيجية إلى أنه لم يكن هناك تباين كبير في آراء الكتاب والباحثين في تلك الأبعاد، وإن وجد فإنه سيكون محاولة لتشخيص الحالة، التي ستمكن المنظمة من مواكبة التغيرات والتطورات في بيئتها المحيطة. ووفقاً لذلك؛ وضع كل من (Shin & Lee & Kim and Rhim, 2015) أربعة أبعاد لقياس خفة الحركة الإستراتيجية، تمثلت في (القدرة التكنولوجية، والابتكار التعاوني، والتعلم التنظيمي، والمحاذاة الداخلية). في حين حدد كل من (Yusuf, Gunasekaran, Musa, Dauda, El-Berishy and Cang, 2014) ثلاثة أبعاد لقياس خفة الحركة الإستراتيجية، تمحورت في (حساسية الزبائن، وتكامل الشبكة، وعملية التكامل). فيما حدد كل من (Jaworski and Kohli, 1993) ثلاثة أبعاد لقياس خفة الحركة الإستراتيجية، تمثلت في (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق أو التنفيذ)، وهي الأبعاد نفسها التي تم تبنيها من قبل (Park, 2011). واعتمد في هذا البحث تبني هذا المقياس بما يتوافق مع طبيعة مشكلة البحث وأهدافه وتوجهه الإستراتيجي.

3.3. الميزة التنافسية المستدامة:

نتيجة لعدم الثبات النسبي الذي تميزت به المنافسة في بيئة العمل، تم الدخول في مرحلة جديدة تسمى بمرحلة المنافسة الفائقة، والتي في ظلها لم تعد الميزة التنافسية قابلة للاستمرار لفترة أطول، بالطريقة نفسها التي أصبحت بها دورة حياة العمليات والتكنولوجيا والمنتجات أقصر، فهناك ميزات تنافسية قديمة ضعفت وتقادمت وتضاكت واختفت في المنظمة، في الوقت نفسه؛ تنشأ وتتطور ميزات تنافسية جديدة في الأسواق. الأمر الذي أسهم بالضرورة في بروز المفهوم الحديث "الميزة التنافسية المستدامة"، والتي يتوجب على المنظمات الصناعية تبني فلسفتها ومداخلها النظرية والعملية، ونقلها إلى حيز التنفيذ والتطبيق، والعمل على تطويرها وتجديدها باستمرار (Reed and DeFillippi, 1990).

وعليه؛ أصبحت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي أحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري، وخصوصًا في مجال الإدارة الإستراتيجية. وقد ركز عدد من علماء الإدارة على التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية، وإنطلاقًا من ذلك؛ أورد Porter (1985) أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما تحوز المنظمة على ربح اقتصادي مرتفع لفترة طويلة من الزمن، أي عندما تكون عوائدها تتجاوز تكاليفها. وفي السياق نفسه؛ ربط كل من (2003) Adams and Lamant بين الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق العوائد العالية، أي قدرة المنظمة على الحصول على عوائد استثمارية عالية في الصناعة وديمومة المحافظة والارتقاء بها. وفي الصدد نفسه وصفها كل من Ireland, Hitt and Hoskisson (2009) بأنها المنافع أو الفوائد التي تحققها المنظمة على المدى الطويل، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل منظمات أخرى. كما عبرت عنها عديلة (2014) بأنها إستراتيجية خلق القيمة التي تحقق المنافع أو الفوائد طويلة الأجل للمنظمة، من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها الداخلية، والقدرات المتميزة بطريقة يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات المنافسة لها.

فعند النظر في سياق أبعاد قياس الميزة التنافسية المستدامة، لم يظهر تصنيف متفق عليه حتى الآن، إذ خضع ذلك لاجتهادات فردية لم تتكامل ولم تحظ باتفاق في الأدب الإستراتيجي (Harrison, 2005). وفي إطار ذلك؛ قدم كل من Vinayan, Jayashree and Marthandan (2012) أربعة أبعاد لقياس الميزة التنافسية المستدامة، تمثلت في (إدارة سلسلة التوريد الفعالة، تمييز المنتجات والابتكار، الاستجابة التنظيمية، وقيادة التكلفة). في الصدد نفسه؛ تناول الطائي (2006) خمسة أبعاد لقياس الميزة التنافسية المستدامة، تمحورت في (المقدرة الجوهرية، الجودة، الموضع التنافسي، تكنولوجيا المعلومات، والمرونة الإستراتيجية). وحدد كل من Hill, Jones, and Schilling (2014) أربعة أبعاد لقياس الميزة التنافسية المستدامة، تضمنت (الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، التجديد أو الابتكار المتفوق، الاستجابة لحاجات العميل)، والتي ينظر إليها بأنها تجمع بين موارد المنظمة وقدراتها، وعدها أسسًا لبناء الميزة التنافسية واستدامتها في مجالات عمل مختلفة، وعلى وجه الخصوص في المجال الصناعي، والذي توضح كيفية خفض هيكل الكلفة من جهة، وكذلك طريقة إنجاز التميز بمجمله من خلال تعزيز القدرات، والتي يمكن لأي منظمة

أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تقدمها، من خلال تفعيل مقومات تكوين ذلك. وعليه فقد تم تبني هذه الأبعاد في هذا البحث لأنها تحقق ارتباطاً منطقيًا ومباشرًا بمشكلة البحث ومضامين متغيراتها، بالاستناد إلى (Gaya, Struwig and Smith, 2013) المؤيد أن هذه الأبعاد تدعم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4. الجانب العملي:

4.1. تحليل بيانات البحث:

بعد أن تم اختبار أداة البحث عبر معامل ألفا كرونباخ والتأكد من مدى الترابط بين الفقرات المكونة لكل محور ومدى تناسقها وترابطها معه، والتيقن من كفاءتها في قياس الشيء المراد قياسه، جرى تحليل بيانات البحث على النحو الآتي:

4.1.1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

باستخدام أساليب التحليل لوصفي، تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتراوحت قيمة الالتواء من (-0.070) إلى $(+0.085)$ ، وتراوحت قيمة التفلطح من (-0.126) إلى $(+0.635)$ ، يشير ذلك إلى أن البيانات تتصف بالتوزيع الطبيعي وفقًا لما أورده (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016)، والذي أشار إلى أن البيانات ذات التوزيع الطبيعي تكون في حدود (± 2) من الالتواء وضمن (± 3) من التفلطح. ولغاية تحليل البيانات لاختبار النموذج النظري للبحث والفرضيات المقترحة، تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) عبر برنامج (SPSS)، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA)، والنمذجة البنائية الهيكلية عبر برنامج (CB- AMOS 23) والذي كانت نتائج اختبارها على النحو الآتي:

● اختبار التحليل العاملي الاستكشافي: (Exploratory Factor Analysis)

عمد الباحث إلى استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بعد اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، والذي بموجبه تم حذف الفقرات التي تشبعت في أكثر من عامل في متغيرات البحث، والتي كانت نسبة شيوعها في تكوين العامل أقل من النسبة المعتمدة في هذا البحث (40). بالاستناد إلى (Hair, et al., 2016; Osborne, 2014)، ابتداءً بالمتغير المستقل (التعلم الإستراتيجي) في بعد (توليد المعرفة

الإستراتيجية)، والذي تمثل في الفقرة (1,2) المتضمنة على التوالي "في البحث عن المعلومات نركز على اكتساب المعرفة: نحن نفضل جمع معلومات السوق من دون أي احتياجات إستراتيجية محددة لضمان التجريب". وكذلك الفقرة (5) في (توزيع المعرفة الإستراتيجية) والذي تمثلت في "عندما تحصل إحدى الأقسام على معلومات ذات أهمية إستراتيجية يتم توزيعها على الأقسام الأخرى". في حين انحصرت الفقرات التي تم حذفها في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) في الفقرة (8) في محور (الجودة المتفوقة) المتمثلة في "تراعي الشركة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية"، وكذلك الفقرة (9) في محور (الإبداع المتفوق) وتضمنت "تتعمد الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم لتطوير منتجاتها"، والفقرة (13) في محور (الاستجابة المتفوقة) وتمثلت في "تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كمًا ونوعًا والمكان المناسبين"، إذ كان الحذف لهذه الفقرات بنسبة (11%) من إجمالي الفقرات، وهي نسبة لم تتعدَّ المحك (20%) من إجمالي عدد الفقرات بالاستناد إلى (Hair, et al., 2016)، والتي بموجبها حافظ المقياس على صدق المحتوى. في حين تم اختبار جودة القياس الكلية للمقاييس المستخدمة ومدى ملائمة حجم العينة وكفاءتها للتحليل عبر اختبار (KMO & Bartlett)، والذي يجب أن تكون فيه قيمة (Kaiser) أعلى من (0.60)، والتي كانت بواقع (0.925)، في حين يلزم أن تكون قيمة (Bartlett) لجودة علاقة الارتباط بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05)، والتي كانت تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.001)، كما كانت قيمة الشيوخ لكل الفقرات أعلى من قيمة المحك (0.50)، فيما كانت نسبة التحيز الشائع للعامل الواحد (34.344)، وهي بذلك في حدود المستوى الطبيعي لأنها أقل من نسبة المحك (0.50)، كما كانت كفاءة حجم العينة ووجود علاقات الارتباط بين الفقرات عند اختبار كل متغير على حدة أيضًا جيدة، إذ كانت قيمة (Kaiser) للمتغير المستقل بواقع (0.885)، أما قيمة اختبار (Bartlett) لجودة علاقة الارتباط بين الفقرات فقد كانت ذات دلالة إحصائية بواقع (0.000)، في حين كانت قيمة (Kaiser) للمتغير الوسيط بواقع (0.913)، كما كانت قيمة اختبار بارتليت (Bartlett) لجودة علاقة الارتباط بين الفقرات كذلك ذات دلالة إحصائية بواقع (0.000)، في حين كانت قيمة (Kaiser) للمتغير التابع بواقع (0.927)، فيما كانت قيمة اختبار (Bartlett) لجودة علاقة الارتباط بين

الفقرات ذات دلالة إحصائية بواقع (0.000). وبذلك نستنتج جودة التكوين البنائي للمقاييس، ومناسبة العينة وبياناتها للتحليل العاملي التوكيدي نتيجة لتحقيق الشروط المطلوبة.

● اختبار التحليل البنائي التوكيدي للمقياس المفترض للبحث: (Confirmatory Factor Analysis)

استخدم الباحث تحليل المسار باستخدام AMOS 23، وأجرى اختبار التحليل البنائي التوكيدي CFA لتقدير صحة الأبعاد الأحد عشر وموثوقيتها. التي تمثل أربعة أبعاد التعلم الإستراتيجي، متمثلة في (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تفسير المعرفة، وتنفيذ المعرفة)، في حين تم تمثيل خفة الحركة الإستراتيجية بثلاثة أبعاد تمثلت في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التنفيذ). في حين تتمثل الميزة التنافسية المستدامة بأربعة أبعاد تضمنت (الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الأبداع المتفوق، والاستجابة المتفوقة). وحقق جميع مؤشرات مطابقة نموذج مقياس البحث قيمًا أعلى من القيمة الموصى بها إذ كان Chi-square 2219.807 ; DF 1169; P .000 ; CIMIND 1.899; CFI .913; TLI .905; RMSEA .058; GFI .915; AGFI .729; IFI .914 and NFI .834 وفقًا لما قدمه كل من (Byrne, 2010; Hair, et al., 2016).

من جانب آخر؛ يوضح الجدول رقم (2) الآتي، أن قيمة التباين المستخلص وهو أحد أدلة (صحة صدق التقارب) (AVE) كانت أعلى من نسبة المحك (0.50)، وهو أعلى من قيمة التباين المشترك (MSV)، مما يؤكد على صحة صدق التقارب (Convergent Validity) وفقًا لـ (Hair 2016) et al., زيادة على ذلك؛ تم التأكيد على أن موثوقية الاتساق الداخلي للمتغيرات (CR) لأنها تجاوزت القيم المحسوبة الموصى بها (0.70)، بالإضافة إلى أن الترابط بين العوامل (الأبعاد) ينحصر بين (0.233 / 0.713)، وهي أقل من قيمة المحك (0.85)، وهذا يؤكد أن الارتباط الخارجي بين العوامل أقل من مربع قيم الارتباط الداخلي للعامل نفسه (Kline, 2011)، مما يشير إلى جودة صدق التمايز (Discriminant Validity) بين الفقرات وأبعادها والمتغيرات المكونة وفقًا لما أورده (Hair 2016) et al.,

وبناء عليه؛ نستدل على اتصاف المقاييس المتبعة في هذا البحث بخصائص بنيوية جيدة لدراسة الظاهرة وصلاحيته لإجراء تحليل (النمذجة البنائية الهيكلية) لاختبار مدى تطابق النموذج الهيكلي المفترض لنظرية الإدارة الإستراتيجية مع عينة البحث ومجتمعها. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار CFA لنموذج قياس متغيرات البحث:

variables	items	factor Loading	α (> 0.7)	CR (> 0.7)	AVE (> 0.5)
التعلم الإستراتيجي			0.916		
توليد المعرفة			0.769	0.770	0.528
	strgiclearningAA3	هدفنا هو اكتساب المعرفة لتطوير المشاريع التي تقودنا إلى مجالات جديدة للتعلم مثل الأسواق الجديدة والمجالات التكنولوجية	.721		
	strgiclearningAA4	نقوم بجمع معلومات وأفكار جديدة تتجاوز تجاربنا السوقية والتكنولوجية الحالية.	.755		
	strgiclearningAA5	هدفنا هو جمع معلومات جديدة تجربنا على تعلم أشياء جديدة في تطوير المنتجات.	.702		
توزيع المعرفة			0.891	0.896	0.686
	strgiclearningB1	داخل شركتنا، يمكن بسهولة الوصول إلى المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية لأولئك الذين هم في أمس الحاجة إليها	.653		
	strgiclearningB2	يجتمع 13 ممثلاً من مختلف الإدارات داخل شركتنا بانتظام لمناقشة القضايا الجديدة ذات الأهمية الاستراتيجية	.879		
	strgiclearningB3	داخل شركتنا، تتم مشاركة المعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية بشكل نشط بين الأقسام المختلفة	.911		
	strgiclearningB4	عندما تحصل إحدى الأقسام على معلومات ذات أهمية استراتيجية، يتم توزيعها على الأقسام الأخرى	.846		
تفسير المعرفة			0.926	0.927	0.717
	strgiclearningC1	عندما يواجه مديرونا معلومات جديدة ذات أهمية استراتيجية، عادةً ما يتفقون على كيفية تأثير هذه المعلومات على شركتنا	.826		
	strgiclearningC2	نسعى في الاجتماعات إلى فهم وجهة نظر الجميع فيما يتعلق بالمعلومات الإستراتيجية الجديدة	.882		
	strgiclearningC3	المجموعات مستعدة لإعادة التفكير في القرارات عندما يتم تقديمها بمعلومات إستراتيجية جديدة	.881		
	strgiclearningC4	عند مواجهة معلومات إستراتيجية جديدة، فإننا لا نخشى التفكير	.830		

		بشكل نقدي في الافتراضات المشتركة لدينا حول مؤسستنا				
	strgiclearningC5	كثيراً ما نتساءل بشكل جماعي عن تحيزاتنا إلى الطريقة التي نفسر بها المعرفة الإستراتيجية الجديدة	.812			
تنفيذ المعرفة				0.893	0.893	0.675
	strgiclearningD1	تُستخدم المعرفة الإستراتيجية التي اكتسبتها مجموعات العمل من أجل تحسين المنتجات والخدمات والعمليات.	.846			
	strgiclearningD2	إن القرارات التي نتخذها وفقاً للمعرفة الإستراتيجية الجديدة تنعكس في التغييرات التي تطرأ على أنظمتنا وإجراءاتنا التنظيمية.	.842			
	strgiclearningD3	المعرفة الإستراتيجية التي يكتسبها الأفراد تعتبر مدخلات في إستراتيجية المنظمة.	.786			
	strgiclearningD4	يتم اعتماد التوصيات المقدمة من المجموعات فيما يتعلق باستخدام المعرفة الإستراتيجية من قبل المنظمة.	.811			
خفة الحركة الإستراتيجية				0.957		
رشفة الاستشعار				0.977	0.943	0.648
	AGILITYSA1IN V	شركتنا بطيئة في كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات الزبون للمنتجات.	.960			
	AGILITYAS2IN V	شركتنا بطيئة في الكشف عن التغيرات الحاصلة في تحركات منافسينا.	.986			
	AGILITYAS3IN V	شركتنا بطيئة في الكشف عن التغيرات في التكنولوجيات.	.950			
	AGILITYA4IN V	شركتنا بطيئة في الكشف عن التغيرات في اتجاهات الأسواق.	.928			
رشفة اتخاذ القرار				0.946	0.948	0.752
	AGILITYSB1	تحلل شركتنا الأحداث الهامة حول الزبون، المنافسين، التكنولوجيا، والأسواق من دون أي تأخير.	.896			
	AGILITYSB2	تكشف شركتنا الفرص والتهديدات من التغيرات في الزبون، المنافسين، التكنولوجيا، الأسواق في الوقت المناسب.	.878			
	AGILITYSB3	تنفذ شركتنا خطة عمل لتلبية احتياجات الزبون دون تأخير.	.903			
	AGILITYSB4	تنفذ شركتنا خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الإستراتيجية من دون تأخير.	.901			
	AGILITYSB5	تنفذ شركتنا خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.	.866			
	AGILITYSB6	تنفذ شركتنا خطة عمل حول كيفية التجاوب مع اتجاهات الأسواق.	.746			

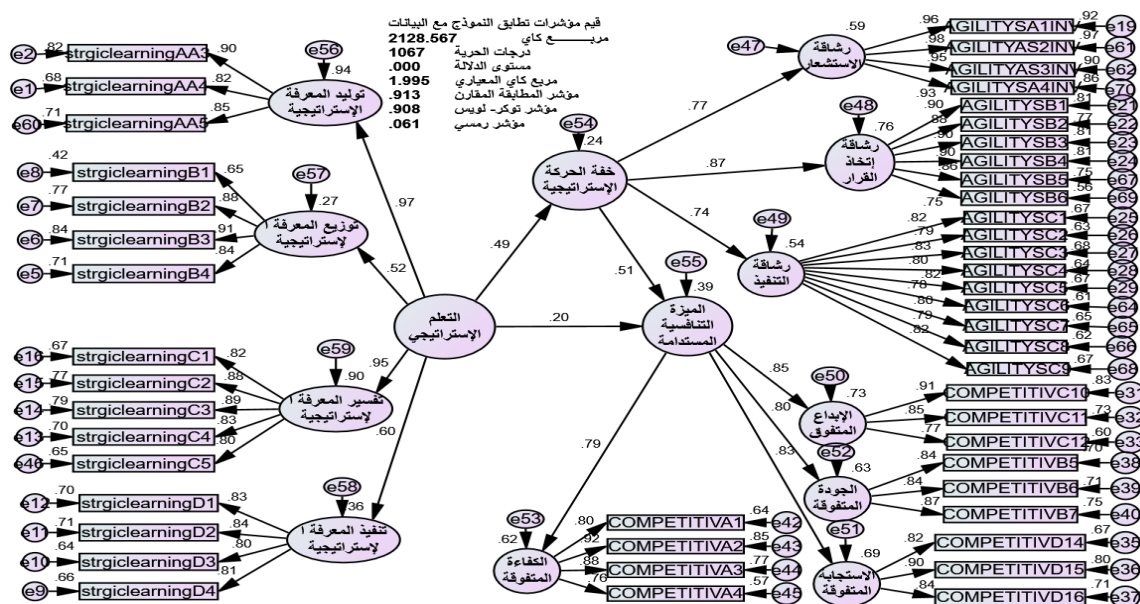
رشاقة التنفيذ				0.943	0.977	0.914
	AGILITYSC1	تستطيع شركتنا إعادة تكوين مواردنا في الوقت المناسب.	.816			
	AGILITYSC2	تستطيع شركتنا تعديل وإعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.	.796			
	AGILITYSC3	تستطيع شركتنا اعتماد تكنولوجيات جديدة في الوقت المناسب.	.827			
	AGILITYSC4	تستطيع شركتنا طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب.	.796			
	AGILITYSC5	تستطيع شركتنا طرح منتجاتها بأسلوب جديد في الوقت المناسب.	.816			
	AGILITYSC6	تتمتع شركتنا بالسرعة في التغيير لمواجهة التحديات.	.786			
	AGILITYSC7	تستطيع شركتنا تغيير الشراكات الإستراتيجية في الوقت المناسب.	.806			
	AGILITYSC8	تستطيع شركتنا حل احتياجات زبائننا وشكاواهم المتغيرة من دون تأخير.	.787			
	AGILITYSC9	تستطيع شركتنا التجاوب مع ظروف السوق في الوقت المناسب.	.815			
الميزة التنافسية المستدامة				0.935		
الكفاءة المتفوقة				0.903	0.907	0.711
	COMPTTIVA1	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	.799			
	COMPTTIVA2	تعتمد الشركة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.	.921			
	COMPTTIVA3	تتبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	.882			
	COMPTTIVA4	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية الإدارية.	.760			
الجودة المتفوقة				0.886	0.864	0.619
	COMPTTIVB5	تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات الزبائن ورغباتهم للمحافظة على ولائهم.	.831			
	COMPTTIVB6	تقوم الشركة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	.839			
	COMPTTIVB7	تقوم الشركة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	.879			
الإبداع المتفوق				0.883	0.857	0.608
	COMPTTIVC1 0	تنتهج الشركة إستراتيجية التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	.916			
	COMPTTIVC1 1	تطور الشركة منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	.852			
	COMPTTIVC1 2	أفراد الشركة لديهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	.771			
الاستجابة المتفوقة				0.884	0.848	0.595

COMPTTIVD1	4	تحتم الشركة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.	.817			
COMPTTIVD1	5	تنصف الإستراتيجية والخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.	.894			
COMPTTIVD1	6	تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.	.846			

4. 2. تقييم النموذج الهيكلي للبحث:

يهدف اختبار فرضيات البحث المباشرة وغير المباشرة ومعرفة اتجاه علاقة الأثر عبر النمذجة البنائية الهيكلية، جرى تصميم النموذج الهيكلي للبحث للتأكد من كفاءة تطابقه مع البيانات عبر عدد من المؤشرات، والتي كانت قيم مؤشرات جيدة ومتطابقة مع المعايير التي حددها الباحثون، $\chi^2 = 2128.567$; $DF = 1067$; $P = .000$; $CIMIND = 1.995$; $CFI = .913$; $TLI = .908$; $RMSEA = .061$; $GFI = .753$; $AGFI = .728$; $IFI = .914$ and $NFI = .841$ وفقاً لما قدمه كل من (Byrne, 2010; Hair, et al., 2016)، مما يؤكد على تطابق النموذج الهيكلي المفترض لهذا البحث مع واقع بيانات البيئة الصناعية التحويلية اليمنية (عينة البحث)، كما يتضح في الشكل رقم (2) المعبر عن النموذج الهيكلي البنائي لمتغيرات البحث على النحو الآتي:

شكل رقم (2) النموذج الهيكلي البنائي لمتغيرات البحث



4. 3. اختبار الفرضيات:

4. 3. 1. اختبار الأثر المباشر:

بعد التحقق من ملائمة النموذج، فحص الباحث علاقات الأثر المباشر بين متغيرات البحث، وتم اختبار الفرضيات المقترحة من خلال إجراء تحليل المسار باستخدام AMOS 23 وظهرت النتائج كما في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3) علاقات الأثر المباشر بين متغيرات البحث

Variable	Path	Variable	Path	S.E.	C.R.	P value	Result
الميزة التنافسية المستدامة	<---	التعلم الإستراتيجي	0.20	.049	2.780	***	Significant
خفة الحركة الإستراتيجية	<---	التعلم الإستراتيجي	0.49	.064	7.053	***	Significant
الميزة التنافسية المستدامة	<---	خفة الحركة الإستراتيجية	0.51	.060	6.119	***	Significant

بموجب نتائج تحليل المسار بين المتغيرات يتجلى لنا بوضوح من الجدول أعلاه وجود علاقة أثر إيجابي مباشر للتعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم، وكانت قوة علاقة الأثر واتجاهها Path (0.20) بقيمة t- value (2.780) وقيمة P- value (0.000). وأكدت نتائج البحث كذلك على وجود علاقة أثر إيجابي مباشر للتعلم الإستراتيجي في خفة الحركة الإستراتيجية في شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم، وكانت قوة واتجاه علاقة الأثر (0.49) Path بقيمة t- value (7.053) وقيمة P- value (0.000). في حين أكدت نتائج البحث على وجود علاقة أثر إيجابي مباشر لخفة الحركة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم، وكانت قوة واتجاه علاقة الأثر Path (0.51) بقيمة t- value (6.119) وقيمة P- value (0.000). في الوقت ذاته؛ تبين لنا بموجب نتائج البحث أن مقدار التباين الذي يفسره المتغير المستقل (التعلم الإستراتيجي) في المتغير الوسيط (خفة الحركة الإستراتيجية) بمقدار (24.1%)، وكذلك (39.4%) في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، وهي بذلك تعد بمستوى متوسط وعالٍ على التوالي، وفقاً لما أورده (Cohen 2013) بأن التباين بين (0.13 – 0.26) يعد بمستوى متوسط.

4. 3. 2. اختبار الأثر غير المباشر:

تم استخدام منهج Baron and Kenny (1986) لاختبار أثر المتغير الوسيط، بعد أن استوفت نتائج اختبار الفرضيات المباشرة للبحث H1 و H2 و H3 الشروط عبر ضرب قيمة اتجاه علاقة الأثر المباشر لتحليل مسار كل من $(a * b)$ ، والتي بموجبها كما يتضح في الجدول رقم (4) وجود أثر إيجابي غير مباشرٍ للتعليم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، إذ كانت قوة اتجاه العلاقة غير المباشرة (0.249)، وهي تعبر عن أثر غير مباشر بمستوى عالٍ بموجب تقسيمات قوة الأثر غير المباشر (Preacher and Kelley, 2011) والذي استندت عليه عدد من الدراسات الحديثة (Ahmed, Hassan, 2018)، وهذا يفسر الأثر غير المباشر العاليٍ للتعليم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة من خلال خفة الحركة الإستراتيجية. وبناءً عليه؛ فإن الأثر الكلي له قيمة $+0.20 + 0.249 = 0.449$ مما يعكس قوة نموذج هذا البحث وكفاءته. وبذلك؛ فإن خفة الحركة الإستراتيجية تفسر وتعزز 44.9% من أثر التعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة اليمنية الكبيرة الحجم.

زيادة على ذلك؛ استخدم في هذا البحث طريقة التباين المحسوبة Variance Accounted For (VAF)، واتضح بموجبها أن ناتج التباين الذي يحدثه المتغير الوسيط (خفة الحركة الإستراتيجية) في العلاقة غير المباشرة (0.445)، والذي يتم الحصول عليه من قسمة ناتج الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع (0.20) على Total effect (0.449)، وهي بذلك محصورة بين (20% ; 80%)، وبناءً على معنوية علاقة الأثر المباشر بين المتغير المستقل والتابع ونتيجة التباين المحسوب أعلاه. يمكن القول إن الوساطة تكون ذات أثر جزئي. وهو ما يعكس تناسب النموذج النظري المقترح في البحث الحالي مع البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث المستهدف وفقاً لما أورده (Hair, et al., 2016).

كما يمكن اختبار معنوية الفرضية الرابعة لاختبار أثر الوساطة من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية عبر قيمة (BC) عبر Bootstrap والتي كانت بواقع معنوية (0.001) وقيمة Sobel Test بلغت (0.000). في حين كانت قيمة LOWER (0.099) وقيمة UPPER بواقع (0.262). كما في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4) نتائج اختبار تأثير التوسط.

Result	Standardized coefficient			Bias - corrected percentile method		نتائج اختبار العلاقة الغير مباشرة		قيمة في الإحصائية CR	P-VALUE	Hypothesis (4)
	Total effect	Indirect	Direct	UPPER (BC)	LOWER (BC)	Sobel Test	(Bootstrap) (Two Tailed Significance) (BC)			
Partial Mediation متغير وسطي جزئي	0.449**	0.249**	.20	0.262	0.099	0.000	.001	2.780	.000	الأثر غير المباشر للتعليم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في ضوء خفة الحركة الإستراتيجية.

5. المناقشة والاستنتاجات:

تطرق هذا البحث إلى العلاقة التفاعلية بين التعلم الإستراتيجي، وخفة الحركة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة، والتي كانت مبنية على أساس منظور، يفسر أن التعلم الإستراتيجي يسهم بشكل إيجابي في تعزيز خفة الحركة الإستراتيجية، والتي بدورها تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة.

بناءً على ذلك؛ أظهرت نتائج هذا البحث دعم الفرضية الأولى التي نصت على وجود أثر إيجابي مباشر للتعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، إذ تتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسات السابقة لكل من (Sirén, 2014؛ الشريف، 2015)، والتي وجد بها أن التعلم الإستراتيجي يسهم بشكل كبير في تعزيز التعلم المعرفي، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. بناءً على ذلك؛ يمكن لشركات الصناعة اليمنية التحويلية الكبيرة الحجم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال بناء قدرات التعلم الإستراتيجية في مجالات العمل، بما يسهم في تحقيق أداء أفضل، بالشكل الذي يعزز قدرة الشركة على استغلال الفرص المتاحة واحتوى التهديدات.

في السياق نفسه؛ أكدت نتائج البحث دعم الفرضية الثانية للبحث وقبولها، والتي نصت على وجود أثر إيجابي مباشر للتعلم الإستراتيجي في خفة الحركة الإستراتيجية، إذ تتوافق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات

السابقة لكل من (MacKinnon, Grant and 2008 ; Idris and Al-Rubaie, 2013) والتي أوضحت بأن التعلم الإستراتيجي يعد ذا أثر محوري، يشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر مرونة في تعزيز النجاح لخفة الحركة الإستراتيجية في شركات الأعمال. وفقاً لذلك يمكن لشركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية من خلال النظر إلى التعلم الإستراتيجي كعملية تعليمية اجتماعية سلوكية مستمرة تعمل على تعديل سلوك الموظفين؛ لوضع إستراتيجيات نماذج الأعمال وتطويرها، بحيث يتم تشكيلها بصورة استباقية لمواءمة عملياتها الداخلية بشكل متوافق مع طبيعة التحديات المستقبلية.

من جانب آخر؛ أكدت نتائج البحث دعم الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر إيجابي مباشر لخفة الحركة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة، والتي تتفق نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة لكل من (Almahamid, 2010 ; Hemmati, Feiz, Jalilvand and Kholghi , 2016 ; Chen, 2012 ; Baskarada and Koronios, Dabiri and Gholami , 2015 ; Awwad and McAdams, 2018)، والتي أظهرت أن خفة الحركة الإستراتيجية تسهم في ضبط البيئة الداخلية للمنظمة بصورة استباقية متوافقة مع طبيعة التطورات والتغيرات المحيطة، بما يعزز قدرتها على فهم توجهات الزبائن والمنافسين والأسواق، بالشكل الذي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال. وفي ضوء ذلك؛ يمكن لشركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إعادة تشكيل مواردها ومعارفها وعملياتها الداخلية بأسلوب استباقي متوافق مع طبيعة التطورات والتغيرات.

وفي السياق نفسه؛ أظهرت نتائج البحث وجود أثر غير مباشر لخفة الحركة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في شركات الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم، مما يؤكد أن التعلم الإستراتيجي له علاقة سببية مع الميزة التنافسية المستدامة من خلال خفة الحركة الإستراتيجية. وبناء عليه؛ فإن خفة الحركة الإستراتيجية تفسر وتعزز الأثر السببي للتعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة.

وتساهم نتائج هذا البحث في التطور المعرفي من خلال شرح العلاقات بين التعلم الإستراتيجي، وخفة الحركة الإستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة. مما يشير إلى أن التعلم الإستراتيجي يعد ضرورياً لتطوير موارد

المنظمة ومعارفها وقدراتها بشكل ديناميكي متوافق مع طبيعة المستجدات المتغيرة باستمرار، لتحقيق استدامة الميزة التنافسية وتحقيق السيادة الإستراتيجية في الأسواق. مما يتوجب على رؤساء شركات الصناعة التحويلية اليمينية الكبيرة الحجم ونوابهم ومدراء البحث والتطوير فيها، أن يأخذوا في الحسبان تكوين بيئة تعليمية مناسبة في شركاتهم بالشكل الذي ينمي من موارد شركاتهم ومعارفها وقدراتها بحسب طبيعة التطورات والتغيرات، لاستدامة ميزات التنافسية، والحفاظ على موقعها التنافسي في ظل المنافسة الحادة والغموض النسبي الذي تتصف به بيئة الأعمال اليوم.

6. دلالات البحث:

6.1. الدلالات النظرية:

أسهم البحث في الإثراء المعرفي من خلال نموذج الإطار المفاهيمي المقترح بالاستناد إلى التفاعل بين نظرية الموارد الداخلية (Barney, 1991)، ونظرية القدرات الديناميكية (Teece et al. 1997)، ونظرية المعرفة القائمة على الشركة (Grant, 1996)، والتي فسرت وأكدت صحة نتائج هذا البحث، إذ قدمت رؤى تجريبية جديدة عن كيفية التأثير غير المباشر للتعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، المتحكم به المتغير الوسيط "خفة الحركة الإستراتيجية" في مجال تطبيقي أكثر تعقيداً، والذي يعد ترجمة حقيقية تشرى إضافة علمية في جسد التراكم المعرفي، خصوصاً في مساق الإدارة الإستراتيجية وفي حقل العلوم الإنسانية والاجتماعية، بموجب الشروط المتعارف عليها في مناهج البحث العلمي والإحصاء، والذي لم ترصد فيه أي دراسات في هذا الصدد حسب علم الباحث. إذ أزاحت هذه النتيجة الكثير من الغموض أمام الباحثين في هذا المجال لدراسة ذلك في مجتمعات بحثية متباينة عن المجال التطبيقي لهذا البحث؛ للتحقق من مدى جدوى هذه النتيجة.

6.2. الدلالات الميدانية:

أكدت نتائج هذا البحث على أثر غير مباشر للمتغير الوسيط خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز علاقة التعلم الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة مدعومة تجريبياً، والذي يعد مساهمة علمية في مساق الإدارة الإستراتيجية، والتي سيكون لنقلها إلى حيز التطبيق والتنفيذ أهمية بالغة بالنسبة للشركات المبحوثة والشركات الصناعية بصفة عامة، في تحديد القدرات الأساسية اللازمة للمنافسة في بيئة أعمال متقلبة، بهدف التغلب

على تحديات المنافسة، وهذا يعطي دلالة واضحة على أن اكتساب الميزة التنافسية المستدامة لقطاع الشركات الصناعية التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم سيتحقق بناءً على التركيز على التعلم والمعرفة الإستراتيجية الضرورية للوصول إلى خفة الحركة الإستراتيجية، التي تعد أداة لاستباق وإدارة التغيير وتحويل المخاطر إلى فرص استثمارية مربحة ومواجهة تحديات المنافسة. وعلى الرغم من أهمية التعلم الإستراتيجي كمتغير يؤثر في مستوى تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في شركات الصناعات التحويلية اليمنية الكبيرة الحجم، لكن هذا الأثر لن يعطي أفضل النتائج في ظل المنافسة القوية والغموض اللذين تتميز بهما بيئة الأعمال، ما لم تلتزم إدارة تلك الشركات بتعزيز الاهتمام بخفة الحركة الإستراتيجية، ومساعدة القيادات الإدارية في استباق التغيير، وإدارة هذه الشركات بما يحقق التكيف لواقعها الداخلي مع حركية محيطها الخارجي، وذلك لضمان اقتناص الفرص واحتواء التهديدات، والتغلب على المنافسة القوية في الأسواق اليمنية، وهي النتيجة التي سوف تلفت انتباه مدراء الشركات المبحوثة والشركات الصناعية بصفة عامة، لضرورة تنمية قدرات موظفيها ومعارفهم لإدارة مواردها بشكل إستراتيجي استباقي، وإعادة تشكيلها بالشكل الذي يحقق التكيف مع التحديات المتسارعة للنهوض بواقعها المثقل في ظل المنافسة الحادة في الأسواق، بناءً على المنظور القائم على الموارد، ومنظور القدرات الديناميكية ومنظور المعرفة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

7. الخاتمة:

حقق هذا البحث أدلة تجريبية بموجب النتائج المتحصل عليها، أن للتعلم الإستراتيجي أثر في الميزة التنافسية المستدامة من جهة، وخفة الحركة الإستراتيجية من جهة أخرى، إضافة إلى كونها أثبتت إن لخفة الحركة الإستراتيجية دورا بارزا في تعزيز أثر التعلم الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة. ولذلك؛ يمكن لرؤساء شركات الصناعة التحويلية اليمنية كبيرة الحجم ونوابهم ومدراء إدارات البحث والتطوير في تلك الشركات، استخدام النتائج الحالية لوضع خطط وإستراتيجيات محددة للتعلم الإستراتيجي على أساس موضوعي، وفقاً لاحتياجات هذه الشركات من المهارات والخبرات لتطوير مستويات الأداء وتحسينها. كما يتوجب على هذه الشركات أن تمتلك اليقظة الإستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، والبيئية) لتحسين مستويات خفة الحركة الإستراتيجية، وتحقيق ريادة الأعمال التنافسية، والتميز في مجال عملها، لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق السيادة في الأسواق اليمنية، والتغلب على معوقات تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية.

المراجع:

المراجع العربية:

- الشريف، روان باسم. (2015). أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، دراسة ماجستير، غير منشور، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- عديلة، أحلام. 2014. دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي. 2006. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن.

النظم والمنشورات:

- التقرير السنوي الإدارة العامة للبحوث والإحصاء البنك المركزي اليمني (2015).
- كتاب المسح الشامل وزارة الصناعة والتجارة، الجهاز المركزي للإحصاء 2010.
- اليمن في أرقام، 2013

<http://web.archive.org/web/20161124195128/http://www.csoyemen.org:80/content.php?lng=arabic&id=675>

المراجع الاجنبية:

- Aamer, A. M. (2015). Manufacturing in Yemen: challenges and obstacles. Journal of Academic Research in Economics (JARE), 7(1), 119-142.
- Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. Journal of Knowledge Management, 7(2), 142–154.
- Ahmed, F., Hassan, A., Ayub, M. U., & Klimoski, R. (2018). High Commitment Work System and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing. Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 12(1).
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. Technovation, 28(6), 315-326.
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan. International Journal of Management, 27(3), 387.
- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines–Case Study: Egypt Air. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 3(1), 1-15.

- Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1).
- Annual Report. (2015). General Statistical for Research and Statistics, Central Bank of Yemen. <http://www.centralbank.gov.ye>
- Baker, T. (2017). *Performance Management for Agile Organizations: Overthrowing The Eight Management Myths That Hold Businesses Back*. Springer.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Baskarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, (just-accepted), 00-00.
- Beltrame, K. (2008). Strategic Agility: Driving Business Efficiency without Eroding Competitive Advantage with Paper. Business & Strategy Consulting Firm. Retrieved from www.iproconhcm.co.uk
- Bessant, J., Francis, D., Meredith, S., Kaplinsky, R., & Brown, S. (2000). Developing manufacturing agility in SMEs. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 2(1-7), 730-756.
- Bhatt, G. D., & Grover, V. (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study. *Journal of management information systems*, 22(2), 253-277.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- Byrne, B. M., & Van de Vijver, F. J. R. (2010). Testing for measurement and structural equivalence in large-scale cross-cultural studies: Addressing the issue of nonequivalence. *International Journal of Testing*, 10(2), 107–132.
- Central Statistical Office. (2013). Statistical yearbook. Sana'a, Yemen.
- Charlotta A. Sirén. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. *The Learning Organization*, 19(6), 497 – 517. <http://dx.doi.org/10.1108/09696471211266983>
- Chen, X. (2012). Impact of business intelligence and IT infrastructure flexibility on competitive advantage: An organizational agility perspective. The University of Nebraska-Lincoln.

- Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Routledge.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. Strategic management journal, 24(11), 1087-1105.
- Cunningham, I. (2017). The wisdom of strategic learning: The self-managed learning solution. Routledge.
- Dabiri, S. A & Gholami, A. (2015). Surveying the effect of strategic agility on gaining competitive advantage in Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company, Journal of Renewable Natural Resources Bhutan, Bhu.J.RNR. Vol 3; 6, 196-207.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. Pearson Education.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. Harvard business review, 79(1), 106-119.
- EU. (2013). National Export Strategy. Sana'a: EU and technical assistance coordinated by ADE in association with Lambard Management Consultants Ltd.
- Galliers, R. 2007. "Strategizing for Agility: Confronting Information Systems Inflexibility in Dynamic Environments," in Agile Information Systems, K. C. Desouza (ed.), New York: Butterworth-Heinemann, pp. 1-15.
- Gaya, H. J., Struwig, M., & Smith, E. E. (2013). Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya. African journal of business management, 7(21), 2049-2058.
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004), "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", Academy of Management Journal, Vol. 47 No. 4, pp. 209-26.
- Global Competitiveness Report. (2018). Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report> .
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), 109-122.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Harrison, M. I. (2005). Diagnosing organizations: Methods, models, and processes (Vol. 8). Sage.
- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R., & Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. Journal of Modelling in Management, 11(1), 288-308. <https://doi.org/10.1108/JM2-12-2013-0067>

- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). Strategic management: Theory & cases: An integrated approach: Cengage Learning.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Isaac, S., & Michael, W. B. (1995). Handbook in research and evaluation. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Services.
- Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. (2009). The Management of Strategy: Concepts & Cases. Evans Publishing Group.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. na.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159-178.
- Kuwada, K. (1998). Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*, 9(6), 719-736.
- MacKinnon, W., Grant, G., & Cray, D. (2008, January). Enterprise information systems and strategic flexibility. In *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)* (pp. 402-402). IEEE.
- Milton, J. (2003). Professional associations as learning systems: Learning+ strategy+ action= strategic learning. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 173-181.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan management review*, 40, 21-30.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A., & Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Njuguna, J. I. (2012). Organizational learning, competitive advantage and firm performance: An empirical study of Kenyan small and medium sized enterprises in the manufacturing sector. Abstracts of postgraduate thesis.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Osborne, J. W. (2014). Best practices in exploratory factor analysis. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Park, Y. K. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies. ERIC.
- Pietersen, W. G. (2001). Strategic learning: A leadership process for creating and implementing break through strategies. Columbia Business School, 28.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Competitive advantage "Creating and Sustaining Superior Performance." New York, NY: Free press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? Strategic Management Journal, 15(S2), 5-16.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: quantitative strategies for communicating indirect effects. Psychological methods, 16(2), 93 - 115
- Putri, D. N., & Mangundjaya, W. L. (2020). Examining the Effects of Organizational Learning on Workforce Agility through Psychological Empowerment. Journal for Psychological Research, 4(2), 85-94. <https://doi.org/10.32591/coas.ojpr.0402.02085n>
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of management review, 15(1), 88-102.
- Sadler-Smith, E., Spicer, D. P., & Chaston, I. (2001). Learning orientations and growth in smaller firms. Long range planning, 34(2), 139-158.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. Journal of Business Research, 65(8), 1079-1089.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
- Sheel, S., Sindhwani, B. K., Goel, S., & Pathak, S. (2012). Quality of work life, employee performance and career growth opportunities: A literature review. International Journal of multidisciplinary research, 2(2), 291-300.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. International Journal of Production Economics, 168, 181-196.

- Sirén, C. (2014). Strategic learning: a route to competitive advantage?.
- Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Ekonomia I Zarządzanie*, 7(2).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole..
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509–533.
- Tembine, H. (2018). *Distributed strategic learning for wireless engineers*. CRC Press.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization science*, 12(3), 331-345.
- Thompson, Steven. K. (2012). Simple random sampling. In: *Sampling*. New Jersey: Wiley.
- Titus Jr, V. K., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 64(5), 446-453.
- Transparency International. (2014). Retrieved from <http://www.transparency.org/country/#Yemen>.
- Tsai, M. T., & Huang, Y. C. (2008). Exploratory learning and new product performance: The moderating role of cognitive skills and environmental uncertainty. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 83-93.
- Vinayan, G., Jayashree, S., & Marthandan, G. (2012). Critical success factors of sustainable competitive advantage: A study in Malaysian manufacturing industries. *international journal of business and management*, 7(22), 29.
- World Bank. (2002). *Economic growth in The Republic of Yemen. Sources, constraints, and potential*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/2002/10/2035459/economic-growth-republic-yemen-sources-constraints-potentials>.
- World Bank. (2014). *Doing Business*. Retrieved from <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/yemen>.
- World Bank. (2014). *The World Bank Data*. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/country/yemen>.
- World Bank. (2016). *Washington, D.C. U.S.A.* Retrieved from <http://www.worldbank.org>.
- World Bank. 2015. *Yemen, Republic of - Unlocking the potential for economic growth* (English). Washington, D.C.: World Bank Group.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/673781467997642839/Yemen-Republic-of-Unlocking-the-potential-for-economic-growth>

Yemen Damage and Needs Assessment Crisis Impact on Employment and Labour Market January (2016) International Labour Office . Regional Office for Arab States.

Yemeni Ministry of Industry and Trade (2016). Retrieved from [http://www.yemen.gov.ye/portal/Default.aspx? alias=www.yemen.gov.ye/portal/industry](http://www.yemen.gov.ye/portal/Default.aspx?alias=www.yemen.gov.ye/portal/industry).

Yemeni Ministry of Technical Education and Vocational Training (2016). Retrieved from. <http://www.yemen.gov.ye/portal/Default.aspx?alias=www.yemen.gov.ye>

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. International Journal of production economics, 62(1-2), 33-43.

Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. M., & Cang, S. (2014). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. International Journal of Production Economics, 147, 531-543.