



دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من شركات الالبان في أقليم كردستان العراق

أ. د. ميهفان شريف يوسف

جامعة زاخو، كلية الإدارة والاقتصاد

Mehvan.yousif@uoz.edu.kr

[d](#)

زيرفان شاهد أمين

جامعة زاخو، كلية الإدارة والاقتصاد

zeravan.ameen@visitor.uoz.edu.krd

[edu.krd](#)

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وتم تحديد قطاع الشركات الصناعية ميداناً لإجراء الجانب العملي، واستندت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية التي اختبرت ميدانياً على (26) من الشركات المختصة بإنتاج الالبان في إقليم كردستان العراق، وتمثلت عينة الدراسة ب (121) من مجموع المديرين في الشركات المبحوثة البالغ عددهم (131)، أي أن نسبة العينة من المجتمع كانت (92.3%)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وتم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة الاستبانة أعدت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS V.26) لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وكانت حصيلة الدراسة التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة وكذلك وجود تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، وفي ضوء الاستنتاجات، تمت صياغة عدد من المقترحات أهمها ضرورة أن تعمل إدارة الشركات المبحوثة على ترسيخ التعلم الاستراتيجي كثقافة تنظيمية مستدامة في شركاتهم لتمكينها من التكيف الفعال مع التغيرات البيئية وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة.

الكلمات المفتاحية: التعلم الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة، الشركات الصناعية لإنتاج الالبان في إقليم كردستان العراق.



The Role of Strategic Learning in Enhancing Sustainable Competitive Advantage

A survey study of the opinions of a sample of managers in a number of dairy companies in the Kurdistan Region of Iraq

Zeravan Shahid Amin
University of Zakho, College of
Administration and Economics
zeravan.ameen@visitor.uoz.edu.krd
d

P. DR.Mehvan Shareef Yousif
University of Zakho, College of
Administration and Economics
Mehvan.yousif@uoz.edu.krd

Abstract

The aim of this study is to identify the role of strategic learning in enhancing sustainable competitive advantage. The industrial sector was selected as the field for conducting the practical part of the study. The research was based on a set of main hypotheses that were tested in the field across (26) dairy production companies in the Kurdistan Region of Iraq. The study sample consisted of (121) out of the total number of managers in the surveyed companies (131), meaning that the sample percentage of the community was (%92.3). The descriptive approach was used, and Data were gathered using a questionnaire that was specifically developed for this study. The data were analyzed using a set of statistical methods through the (SPSS V.26) program to examine the correlation and impact relationships between the study variables.

The study yielded a number of conclusions, most notably the existence of a significant positive correlation between the dimensions of strategic learning and sustainable competitive advantage, as well as a significant impact of strategic learning dimensions on sustainable competitive advantage. In light of these conclusions, several recommendations were made, the most important of which is the need for the surveyed companies to institutionalize strategic learning as a sustainable organizational culture. This would enable them to effectively adapt to environmental changes and enhance their ability to make knowledge-based decisions.

Keywords: *Strategic Learning, Sustainable Competitive Advantage, Dairy Production Industrial Companies in the Kurdistan Region of Iraq.*



المقدمة

تواجه شركات الأعمال اليوم تحديات في بيئة تتسم بالاضطراب وعدم الاستقرار، الأمر الذي جعلها تكتسب سمة التعقيد والذي أدى إلى انخفاض قدرة الشركات في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، مما يجعل الشركات تتخذ اتجاه آخر وهو إدخال الميزة التنافسية المستدامة في عملياتها الإدارية، أن هذا يجعلها تركز على موضوع التعلم الاستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال دعم وأسناد قدرة الشركة على تطوير مهارتها والمعرفة التي تمتلكها لتطوير خبراتها في إبداع وابتكار استراتيجيات تمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما وأن التعلم الاستراتيجي يحتل مكانة مميزة في شركات الأعمال كونه يمثل المرتكز الأساس الذي تسير عليه الشركات وقد بدأ توجه أغلب الشركات في العصر الحديث للتخصص والاستثمار في تقديم المنتجات والخدمات. وبناءً على ما تقدم ونظراً لأهمية موضوعي التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة جرى اختيارهما ليكونا المتغيرين الرئيسيين للدراسة الحاضرة. وتتكون هيكلية الدراسة من أربعة محاور، يتضمن المحور الأول الإطار المنهجي للدراسة، ويتناول المحور الثاني الإطار النظري للدراسة، والمحور الثالث يركز على الإطار الميداني للدراسة، أما المحور الرابع والأخير فيعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

المحور الأول: منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

تشهد البيئة التنافسية المعاصرة تغيرات جذرية بفعل العولمة والتطور التكنولوجي وتغير أنماط الطلب، مما يزيد صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة. وتواجه شركات الألبان في إقليم كردستان العراق تحديات بارزة مثل ارتفاع التكاليف، تفاوت الجودة، ضعف المرونة في الاستجابة، مشكلات في التسليم، والحاجة المستمرة إلى الابتكار. وبالنظر إلى أهمية هذا القطاع في تلبية الطلب المتجدد، يصبح من الضروري لهذه الشركات إجراء رصد وتحليل مستمر للعوامل المؤثرة في أدائها، لتطوير استراتيجيات قادرة على مواكبة التغيرات. ويُعد التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد، توزيع، تفسير، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) مدخلاً أساسياً لدعم هذا الرصد والتحليل، وبما يعزز الميزة التنافسية المستدامة في أبعادها المختلفة (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).



من هنا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على طبيعة دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى التعلم الاستراتيجي للشركات المبحوثة؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة للشركات المبحوثة؟
3. ما هو دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

أ- الأهمية الأكاديمية: تمكن الأهمية الأكاديمية من أنها تسلط الضوء على متغيرين من المتغيرات المهمة للشركات الألبان وهما التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة لما لهما من دور حاسم في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التحولات الديناميكية في الأسواق. وتكتسب هذه الأهمية بعداً خاصاً في سياق شركات الألبان في إقليم كردستان العراق، نظراً لما تواجهه من تحديات تنافسية متزايدة. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الرصيد المعرفي المتاح في المكتبات الأكاديمية من خلال توظيف التراكم النظري السابق لتأكيد العلاقات المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين وأبعادهما الفرعية، الأمر الذي يعزز من دقة الاختيار البحثي وموضوعيته، ويفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

ب- الأهمية الميدانية: تستمد الدراسة أهميتها الميدانية من المشكلة التي تحاول معالجتها، فتتجلى أهمية الدراسة في تقديمها لمقترحات وتوصيات يمكن أن تُوظف فعلياً من قبل الشركات المبحوثة في قطاع الألبان بإقليم كردستان، بهدف تمكينها من تحسين أدائها ومواجهة التغيرات البيئية والاقتصادية المتسارعة. وتُسهم النتائج المتوقعة في دعم قدرة هذه الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تعزيز استجابتها لمتطلبات الزبائن وتحديث أنظمتها الإدارية وهياكلها التنظيمية، مما يعزز من دورها الاقتصادي في السوق المحلي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو تحديد دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أ. التوصل إلى إطار مفاهيمي وبناء نموذج مقترح يوضح العلاقة بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة بأبعاده، بما يتناسب مع بيئة شركات الألبان في إقليم كردستان العراق.

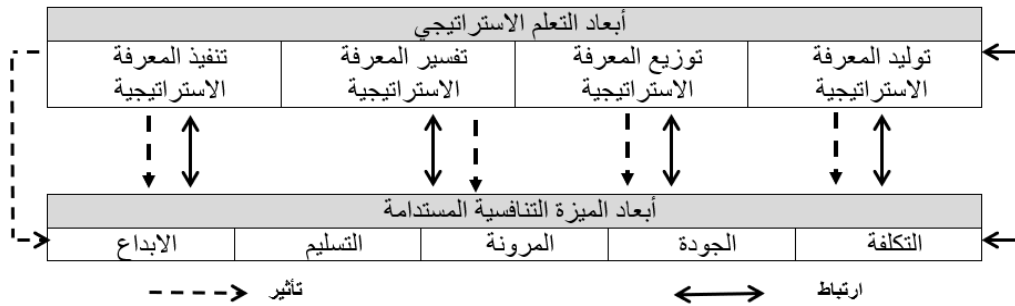


ب. تشخيص مستويات توافر أبعاد التعلم الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

ت. اختبار للعلاقات الإرتباط والتأثير في مابين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة للشركات المبحوثة.

رابعاً: أنموذج الدراسة وفرضياتها

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري، تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.



الشكل رقم (1) الأنموذج الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات الدراسة: لاستكمال مطلوبات الدراسة، واستناداً إلى مخطط الدراسة، تم تطوير فرضيات الدراسة التالية:

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.
- ت. الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.
- ث. الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد التعلم الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الشركات المبحوثة.
- سادساً: حدود الدراسة يتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بالآتي:



- أبعاد التعلم الاستراتيجي التي تمثلت بـ (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية).
- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة متمثلة بـ (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).
2. **الحدود الزمانية:** غطت الدراسة فترة زمنية مدتها ستة أشهر في جانبها النظري والميداني للفترة الواقعة بين 2024/ 11/ 01 ولغاية 2025/05/10.
3. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة بعدد من الشركات الالبان في إقليم كردستان العراق.
4. **الحدود البشرية:** اقتصرت الحدود البشرية للدراسة على عينة من المديرين في الشركات المبحوثة.

سابعا: أداة جمع البيانات

شكلت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات عن الجانب الميداني، وتم اعدادها بالاستناد على مقاييس سابقة جاهزة بعد اجراء التعديلات المناسبة لها لكي تناسب الدراسة الحالية. تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وضمت (5) فقرات شملت الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في العمل، والمنصب الوظيفي، أما الجزء الثاني فخصص لمتغير التعلم الاستراتيجي، وبعدد من الفقرات بلغ مجموعها (20) فقرة اقتبست من (Gupta & Bose, 2019؛ الفتلاوي وآخرون، 2020؛ عذاب، 2021؛ الطرفي، 2021؛ Al-Shafie, 2022؛ Sepahvand et al., 2021؛ Hawary & Al-Rasheedy, 2021؛ et al., 2023؛ أسعد وحميد، 2023؛ فتلاوي، 2023؛ الزوبعي، 2024)، وموزعة على أربعة ابعاد (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، وخصصت (5) فقرات لكل بعد؛ أما الجزء الثالث فخصص للميزة التنافسية المستدامة وتضمن (25) فقرة اقتبست من (Ali & Saud, 2023؛ Al-Kawaz & Ayes, 2023؛ Mkimah & Ramdhan, 2023؛ اليوسفي وآخرون، 2024؛ بوتلجة وشتيوي، 2024) وموزعة على خمسة ابعاد (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الجودة)، وخصصت (5) فقرات لقياس كل بُعد. وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) لقياس الاستجابات، وأعطيت لها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لأغراض التحليل.



ثامنا: اختبارات صدق الاستبانة وثباتها

خضعت استمارة الاستبانة لعدد من الاختبارات قبل وبعد توزيعها، وذلك للتأكد من صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة. وكانت هذه الاختبارات كما يلي:

1. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة.

أ- قياس الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة بعد إعدادها على مجموعة من الخبراء في العلوم الإدارية للتأكد من وضوح فقراتها ودقتها في قياس متغيرات الدراسة. وبعد إدخال التعديلات المقترحة، أقر أغلب المحكمين بصحة عباراتها وملاءمتها لأهداف الدراسة، كما هو موضح في الملحق (2 و3).

ب- قياس الشمولية: جرى التأكد من شمولية الاستبانة عبر استشارة المحكمين، وبناءً على ملاحظاتهم أُجريت تعديلات تضمنت إضافة وحذف وتعديل بعض العبارات بما يعزز ملاءمتها.

ت- قياس الثبات: استخدمنا تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، باعتباره الأسلوب الملائم للعبارات الوصفية والموضوعية. ولتحديد دقة إجابات الأفراد المبحوثين في مجتمع الدراسة، تم حساب معامل الثبات لعبارات المتغيرات الرئيسية والفرعية. وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

قياس الثبات لعبارات المتغيرات الرئيسية: يوضح الجدول (1) قيمة معامل الثبات لعبارات المتغيرات الرئيسية. وتشير بيانات الجدول إلى أن هذه القيم مرتفعة لكل متغير، مما يدعم الثبات المطلوب لعبارات متغيرات الدراسة.

الجدول (1) معامل الثبات لعبارات المتغيرات الرئيسية

المتغيرات الرئيسية	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
أبعاد التعلم الاستراتيجي	20	0.895
أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	25	0.890

المصدر: إعداد الباحثان بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).

قياس الثبات لعبارات المتغيرات الفرعية:

يبين الجدول (2) قيمة معامل الثبات لعبارات المتغيرات الفرعية الذي يظهر بمستويات عالية، مما يؤكد الثبات المطلوب لعبارات المتغيرات الفرعية للدراسة.



الجدول (2) معامل الثبات لعبارات المتغيرات الفرعية

المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
أبعاد التعلم الاستراتيجي		
توليد المعرفة الاستراتيجية	5	0.871
توزيع المعرفة الاستراتيجية	5	0.777
تفسير المعرفة الاستراتيجية	5	0.699
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	5	0.728
أبعاد الميزة التنافسية المستدامة		
التكلفة	5	0.781
الجودة	5	0.790
المرونة	5	0.702
التسليم	5	0.642
الابداع	5	0.762

المصدر: إعداد الباحثان بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).

تاسعا: وصف مجتمع الدراسة وعينتها والأفراد المبحوثين:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع المديرين (مدير الشركة، معاون المدير، مدير الإدارة، مدير القسم، مدير الفرع، أخرى) في الشركات المبحوثة وعددهم (131). وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على كامل المجتمع، ما يعني أن العينة كانت شاملة. بعد استبعاد الاستثمارات غير الصالحة، بلغ عدد الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي (121)، أي بنسبة استجابة بلغت (92.4%). ويعرض ملحق رقم (1) تفاصيل توزيع الاستبانات حسب الشركات، متضمناً عدد الاستثمارات الموزعة، المستلمة، والصالحة. أما البيانات التعريفية للمبحوثين فقد أظهرت الخصائص الآتية:

الجدول (3) توزيع الأفراد المبحوثين وفق خصائصهم الفردية

الخصائص	الفئات والنسب			
	المجموع	انثى	ذكر	النسب
الجنس	121 (100%)	4 (3.3%)	117 (96.7%)	
العمر	المجموع	51 سنة وأكثر	40-31 سنة	30 سنة وأقل
	121 (100%)	7 (5.8%)	23 (19%)	30 (24.8%)
التحصيل الدراسي	المجموع	شهادات عليا	بكالوريوس	إعدادية فما دون
	121 (100%)	9 (7.4%)	45 (37.2%)	36 (29.8%)
الخدمة في العمل	المجموع	16 سنة فأكثر	15-11 سنة	5 سنوات فأقل
	121 (100%)	7 (5.8%)	24 (19.8%)	46 (38%)
المنصب الوظيفي	المجموع	مدير الشركة	معاون المدير	مدير الإدارة
	121 (100%)	1 (0.8%)	1 (0.8%)	1 (0.8%)



121 (100%)	29 (27%)	13 (10.7%)	45 (37.2%)	12 (9.9%)	7 (5.8%)	15 (12.4%)	
------------	----------	------------	------------	-----------	----------	------------	--

المصدر: إعداد الباحثان بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26).

الجنس: يُبين الجدول (3) أن غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور بنسبة (96.7%)، مقابل نسبة منخفضة جداً للإناث بلغت (3.3%). ويُعزى ذلك إلى طبيعة قطاع صناعة الألبان، الذي يتطلب جهوداً بدنية ومهارات عملية، ما قد يفسر ضعف إقبال الإناث على هذا المجال، ويُعد هذا التوزيع منطقياً وواقعياً بالنظر لطبيعة العمل في القطاع الصناعي موضوع الدراسة.

العمر: يظهر من نتائج الجدول (3) أن الأفراد المبحوثين أغلبهم يقعون ضمن الفئة (30 سنة فأقل) بمعدل (24.8%)، والفئة المحصورة بين (31-40 سنة) بنسبة (50.4%). أي إن غالبية الشركات المبحوثة تعتمد على الشباب كونهم يمتلكون طاقات جسدية التي تناسب مع طبيعة العمل في قطاع الألبان.

التحصيل الدراسي: يتضح من الجدول (3) أن أعلى نسبة من الأفراد المبحوثين هم من حملة شهادة الإعدادية فما دون (29.8%)، تليها نسبة حملة شهادة دبلوم المعهد (25.6%)، مما يعكس أهمية الكوادر التقنية في العمل الصناعي. كما تشكل نسبة حملة شهادة البكالوريوس (37.2%) دلالة على أهمية المؤهلات الجامعية في التكيف مع متغيرات البيئة والحفاظ على التنافسية. أما نسبة حملة الشهادات العليا (7.4%) فهي محدودة، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز وجود الكفاءات الأكاديمية العليا لدعم التطوير والتحسين في الشركات الصناعية.

عدد سنوات الخدمة في العمل: النتائج في الجدول (3) تبين أن تقسيم الأفراد المبحوثين وحسب صفة مدة الخدمة في الشركة بكونها تتركز ضمن الفئة التي لديها خدمة تتراوح بين (5 سنوات فأقل) ونسبتها بلغت (38%) وهذه النسبة توحي بأن العاملين في الشركات المبحوثة يعتبرون من حديثي التعيين والذين يتميزون بالنشاط والحيوية في إدارة أعمال الشركات المبحوثة.

منصب الوظيفي: من النتائج في الجدول (3) يلاحظ أن توزيع الأفراد المبحوثين حسب المسمى الوظيفي. يتبين أن النسبة الأكبر من العينة كانت من مديري الأقسام حيث بلغ نسبتهم (37.2%)، تليها فئة "أخرى" بنسبة (24%)، كما شكّل مديرو الشركات نسبة (12.4%)، و"مديرو الفروع" بنسبة (10.7%)، و"مديرو الإدارات" بنسبة (9.9%)، وأخيراً معاونو المدير بنسبة (5.8%). هذا التوزيع يعكس تنوع المستويات الإدارية للمشاركين، وهو ما يعزز مصداقية النتائج وعمق الفهم حول آراء مختلف فئات الإدارة في شركات الألبان.



المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم التعلم الاستراتيجي

قد تنوعت الرؤى حول هذا المفهوم؛ إذ نظر إليه بعض الباحثين من منظور القدرة على أنه يمثل قدرة ديناميكية تمكن الشركة من اكتساب وتوليد وتوزيع وتفسير المعرفة الاستراتيجية (Al- & Idris, 2013:71؛ Rubaie, 2014:497؛ Sirén, 2014:497).

فيما ركز آخرون على الجانب الإجرائي، بوصفه عملية مستمرة تمكن الأفراد من تحسين أدائهم من خلال التعلم من التجربة والتفاعل مع البيئة (Bahrami et al., 2016:2) وبذلك، يتجلى التعلم الاستراتيجي كأداة فاعلة تعزز قدرة الشركة على الإبداع والتجديد المستمر وتطوير استراتيجيات قابلة للتكيف مع التحديات مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على الميزة التنافسية (Salonen et al., 2018:3).

كما أشار (Al-Hawary & Al-Rasheedy, 2021:47) إلى منظور الاستخدام، حيث يتم توظيف البيانات والرؤى المستخلصة من العمليات التنظيمية لتغذية عملية صنع القرار الاستراتيجي. وعده (الطرفي، 2021: 146) بوصفه قدرة ذات مستوى عالي إذ تمكن الشركة من توليد المعرفة الاستراتيجية والتفكير باستمرار في تحديث امكانياتها وصياغة استراتيجيات حديثة وتنفيذها والتأقلم مع البيئة وذلك يمنحها ميزة تنافسية.

وفي نفس السياق يذكر (Asaad & Hameed, 2023: 321) بأنه عملية إذ يكتسب الأفراد المعلومات في الشركات ومعالجتها من خلال تفاعلهم مع البيئة والهدف من ذلك هو زيادة الفهم لديهم ومعرفة الواقع ونتائج تصرفاتهم.

بناءً على ما تقدم فإن التعريف الإجرائي للتعلم الاستراتيجي لهذه الدراسة عملية تنظيمية مستمرة تهدف إلى اكتساب وتوليد وتوزيع وتفسير المعرفة الاستراتيجية، لتمكين الشركة من تعديل استراتيجياتها والتكيف مع المتغيرات البيئية. ويعتمد هذا التعلم على الاستفادة من الخبرات السابقة، والتفاعل مع البيئة الخارجية، واستخدام المعلومات لدعم القرار الاستراتيجي، ضمن ثقافة تنظيمية تشجع التعلم الجماعي والإبداع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على الميزة التنافسية.

ثانياً: أبعاد التعلم الاستراتيجي

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد عدد وأبعاد التعلم الاستراتيجي وتسميتها، ويعود السبب في ذلك إلى خلفياتهم الأكاديمية وإلى اختلاف وتنوع العينات الإحصائية وللمجتمعات التي طبقوا فيها دراساتهم، ووقع اختيارنا على عدد من الأبعاد التي يجمع عليها عدد من الكتاب والباحثين siren



(Gupta & Bose, 2019؛ et al., 2016) ؛ الفتلاوي وآخرون، 2020؛ الطرفي، 2021؛ عذاب، 2021؛ Shafie et al.، ؛ Asaad & Hameed, 2023؛ Al-Hawary & Rasheedy, 2021؛ 2021؛ 2023؛ فتلاوي، 2023؛ Hussein et al., 2023؛ (الزوبعي، 2024) والتي تتسجم وتتناسب مع طبيعة أهداف هذه الدراسة وهذه الأبعاد تتمثل بالآتي:

1. توليد المعرفة الاستراتيجية: يرى (Gupta & Bose, 2019:3-5) الى ان توليد المعرفة الاستراتيجية كعملية استكشافية تمكن الموارد البشرية في الشركة من جمع المعلومات الاستراتيجية من بيئتها من أجل توسيع نطاق معارفهم الحالية وجعل الشركة أكثر قدرة على إدراك وتوقع التغيير الخارجي وتطوير قاعدة المعرفة اللازمة لإحداث تغييرات استراتيجية. ويعتبر (الزوبعي، 2024:47) بأنها عملية الحصول على المعلومات من خلال المصادر الخارجية مثل التواصل عبر الانترنت أو إقامة ندوات ومؤتمرات علمية أو من خلال المصادر الداخلية وذلك بواسطة العاملين الذين يمتلكون خبرة في المجال المختص. من وجهة نظر الباحثان ان توليد المعرفة الاستراتيجية هو عملية شركة تتيح للشركات إنشاء، اكتساب، تنظيم، ومعالجة المعلومات بهدف توليد معرفة جديدة من خلال التعلم الاستراتيجي، مما يساعد الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
2. توزيع المعرفة الاستراتيجية: ينصب تركيز الشركة في المقام الأول على توزيع المعرفة الموجودة مع التركيز المقابل على الآليات المرتبطة بها، يهدف هذا النهج إلى تعزيز التعلم والإبداع من خلال التركيز على العمليات المتضمنة في توليد المعرفة اي إنه ينطوي على مشاركة المعرفة وتوزيعها عبر مختلف مجالات الشركة والأفراد يتمثل الهدف الاستراتيجي في تعزيز العمليات فاعلة والإبداع داخل مجتمعات ممارسة المعرفة مع التركيز القوي على توزيع المعرفة في جميع أنحاء الشركة (Mathrani & dwards,2020:2) . . وبين (Hananta & Suratman,2023:12) أن الشركات تحتاج إلى الانتباه إلى أهمية ممارسات توزيع المعرفة كشكل من أشكال توجيه وتوزيع المعرفة لزيادة المعرفة ويعد توزيع المعرفة أمراً مهماً لنجاح الشركة لأنها تؤدي إلى انتشار أسرع للمعرفة إلى أجزاء من الشركة يمكنها الاستفادة منها.



لاحظ الباحثان من خلال آراء بعض الباحثين أن توزيع المعرفة الاستراتيجية لا يقتصر فقط على نقل المعلومات، بل هو عملية استراتيجية تشمل تبادل المعرفة الحديثة والمهمة بين الأفراد والمجموعات داخل الشركة.

3. تفسير المعرفة الاستراتيجية: وصفها كل من Aldahhan (2019:2; Lapuschkin et al., 2018: 170)

et al., 2018: 170) إنها العملية التي يتم من خلالها إعطاء المعلومات الحالية معنى، وتطوير فهم مشترك بطريقة تؤثر على قدرة الشركة على إدارة الموظفين وعملياتها وتؤثر على ظهور التفسيرات التقليدية للمعلومات، فالتفسير هو فهم المعرفة والأفكار والمعلومات من منظور الفرد، مع مراعاة طبيعة المادة وسياقها وهي فعل فهم المعرفة والأفكار والمعلومات من منظور الفرد بناءً على نوع المعلومات واللحظة التي حدثت فيها.

ويرى (الزوبعي، 2024:49) بأن عملية تفسير المعلومات بين الأفراد العاملين وتحليلها واختيار الجزء المهم منها والذي يتناسب مع صناعات القرار في الشركات واختيار المعلومات ومن ثم اتخاذ القرار لتطبيق أو تنفيذ المعرفة الاستراتيجية التي من خلالها تقدم ميزة تنافسية للشركة.

ويرى الباحثان بان تفسير المعرفة الاستراتيجية هو عملية ديناميكية تشمل فرز وتصنيف المعلومات والمعرفة، وتوفير معنى جديد لها من خلال تحليلها وتنظيمها، مما يعزز إمكانية استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فعالة داخل الشركة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4. تنفيذ المعرفة الاستراتيجية: وضح كل من (عباسة وآخرون، 2018:28) إلى تنفيذ المعرفة

وذلك باستعمال المعرفة والافادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الموارد البشرية، إذ إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة الاستراتيجية قوة إذا طبقت.

وتجدر الإشارة إلى أن علمية التعلم الاستراتيجي تكتمل بتنفيذ المعرفة الاستراتيجية ويجب أن يظهر تأثيرها من حيث إحداث الابتكارات المرغوبة واكتساب الشركة القدرة التنافسية (الطرفي، 2021:147)



ومن خلال ما تم ذكره من قبل الباحثين ان تنفيذ المعرفة الاستراتيجية هو الخطوة الحاسمة في عملية التعلم الاستراتيجي، التي تركز على استخدام المعرفة المكتسبة من خلال التوليد والتوزيع والتفسير في العمليات التنظيمية اليومية لتحقيق أهداف الشركة.

ثالثاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

لتحديد مفهوم واضح لميزة التنافسية المستدامة، فإن الأمر يتطلب معرفة ثلاث مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم وهي (الميزة، التنافسية والمستدامة). قد تضمن قاموس Webster تعاريف لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل الشركة، و عرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها الشركة مقارنة بمنافسيها و عرف المستدامة بأنها الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة (عباس، 2015:141).

بعبارة أخرى، لتمكين شركة ما من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، عندما تطبق هذه الشركة استراتيجية لتوليد قيمة، فإذا تم تطبيق هذه الاستراتيجية على الفور من قبل منافسيها المحتملين، ولم تستطع هذه الشركات المنافسة تقليد فوائد هذه الاستراتيجية، أو لا يمكن الحصول على فوائدها، بالنسبة للشركة قيد النظر، يمكننا أن نذكر حول المنافسة المستدامة. (Eryesil, Esmen & Beduk, 2015: 3469).

وأشار (عمر وقمري، 2016:492) أنها تتمثل في مجموعة من الأنشطة والكفاءات التي تمتلكها الشركة، وتساعد في تنفيذ استراتيجية تقدم قيمة للزبائن وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين. وذلك من خلال امتلاك مزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها أو تكرارها. وأشار (أبو بكر، 2018:13) إلى أنها قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

يرى الباحثان أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق فقط من خلال امتلاك موارد أو قدرات معينة، بل تتطلب رؤية استراتيجية شاملة تقوم على استغلال هذه القدرات بطرق يصعب تقليدها أو تعويضها من قبل المنافسين. ويشير إلى أهمية التكامل بين الموارد الداخلية والتوجهات الاستراتيجية لضمانديمومة الميزة، مع التركيز على الابتكار، تميز المنتج، وخدمة الزبون. كما يؤكد أن الاستدامة في التنافس لا تركز فقط على التفوق المؤقت، بل على بناء أسس قوية للتميز تدعم الشركة في مواجهة التغيرات المستقبلية وتؤمن لها موقعاً ريادياً طويل الأمد في السوق.



رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يمكن القول إن أبعاد الميزة التنافسية قد تختلف من باحث إلى آخر إلا أنه تم اعتماد على الأبعاد الأكثر تركيزاً وبناءً على أهميتها وملائمتها مع موضوع بحثنا الحالي متفقاً مع كل من الباحثين: (زواوي، 2020؛ قرزيز وآخرون، 2022؛ Al-Kawaz & Ayeshe, 2023) متمثلة بالأبعاد التالية:

1. التكلفة: أن خفض التكلفة هي قدرة الشركة على التنفيذ بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين ويكون ذلك خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وتجنب إهدار الموارد والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز الشركة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وتكلفة عملياتها مقارنة بالمنافسين في السوق وكنتيجة لانخفاض تكلفة تلك الشركة يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات وزيادة هامش الربح (الهام، 2020:120).

ويشير (الدوسكي، 2023:36) بأن الهدف من ميزة الكلفة هو تحقيق عوائد، واستثماره في مجالات البحث والتطوير للمحافظة على مكانتها كشركة قائدة في السوق، وهناك من يهدف من وراء ذلك أن تكون قائدة في تخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض أسعار المنتجات، وكسب المزيد من الزبائن وبناء حصة سوقية كبيرة لها.

يؤكد الباحثان على أن التكلفة تُعد عنصراً أساسياً في التنافس بين الشركات، حيث أن السيطرة على التكاليف تتيح لها المنافسة بأسعار منخفضة. ويتطلب ذلك تحسين كفاءة العمليات، وتحليل القوى العاملة والنفقات، وجودة المنتجات، إضافة إلى الإبداع في التصميم وإتقان التنفيذ.

2. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتوترات المتعاقبة، زاد اهتمام الشركات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك الزبون بل أصبح اهتمام شريحة واسعة من المجتمع ينصب نحو الجودة والقيمة التي يحصل عليها عند استهلاكه المنتج، هذا ما ألزم الشركات الراغبة في الاستمرار والمنافسة على إنتاج منتجات عالية الجودة. فتمثل الجودة في مجموعة خصائص المنتج المحددة في التصميم والوظيفة، ونجد منها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وتحفيزه على الشراء وتكراره. تتميز الشركة التي تجعل من الجودة أولوية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة يفوق ما يقدمه المنافسون، حتى لو استدعى ذلك تكلفة أعلى (الهام، 2020:123).

ويرى (عبدالله، 2021:77) بأن الجودة هي مدى قدرة شركة التصنيع على إنتاج منتجات عالية الجودة تلبي توقعات الزبائن. يتعين على الشركة توفير سلع عالية الجودة تلبي توقعات الزبائن



فيما يتعلق بأداء المنتج وموثوقيته وقوته الجودة هي قدرة مهمة للشركة بمعنى أنه بدون الجودة تفنقر الشركة إلى المصدقية لجذب الزبائن الذين لن يفكروا في شراء المنتجات من شركة تصنيع ما لم يعتقدوا أنها يمكن أن تلبّي توقعاتهم الأساسية لأبعاد الجودة ومن ثم فإن قدرة الشركة على إنتاج منتجات عالية الجودة أمر مهم بالنسبة لها للمنافسة بنجاح في الأسواق العالمية والحفاظ على أداء الأعمال.

يؤمن الباحثان بأن الجودة هي المدخل الرئيسي لتحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية، وهي ليست مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاهلها في ظل التطور السريع لمتطلبات الزبائن وتزايد حدة المنافسة.

3. المرونة: يقصد بها دعم الزبائن والاستجابة الفورية لاحتياجاتهم وإشراكهم في القرارات لإضافة قيمة لهم بشكل مستمر، وتتيح هذه المرونة للشركة إنتاج تنوع واسع من المنتجات والخدمات، وتعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون الحاجة إلى مخزونات أو حدوث تأخير، كما تمكن الشركة من ضبط كفاءاتها وتعديل طرق عملها، وتستند معظم تعاريف المرونة إلى القدرة على التكيف مع عدم اليقين الناتج عن تغيرات البيئة، فالشركة المرنة قادرة على تغيير قواعد اللعبة في الصناعة بسهولة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة (بورابحة، 2022:19).

فالمرونة هي الاستجابة للانتقال من منتج إلى منتج أفضل وفقاً لاحتياجات الزبائن ورغبتهم، ويتم قياس المرونة من خلال الوقت المستغرق لعملية الانتقال ويمكن أن تزيد من قدرة العمليات على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات لعملاء مختلفين باستخدام اقتصاديات الحجم لتجنب التكاليف المرتفعة الناتجة عن تنوع كبير في المنتجات (Ouali & Ouali, 2024:11).

إذا فالمرونة هي قدرة الشركة على التكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يمكنها من تعديل مواردها ومنتجاتها وخدماتها وفقاً لمتطلبات السوق واحتياجات الزبائن، دون تأخير أو زيادة في المخزون. كما تسهم في تعزيز سمعة الشركة، وزيادة ولاء الزبائن، ورفع كفاءة النظام الإنتاجي في التعامل مع الظروف المتغيرة.

4. التسليم: تحاول العديد من الشركات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها من خلال التركيز على سرعة التسليم ومهلة التصنيع إلى جانب ذلك يتمتع الزبائن في الوقت الحاضر بمستويات عالية من التوقعات فيما يتعلق بالاعتمادية على التسليم وبالتالي فقد شكل هذا تأثيراً



استراتيجيًا مهمًا للمصنعين لتحسين قدرتهم على الاعتماد على التسليم باستمرار (عبدالله، 2021:80).

ويتطلب المستوى العالي من الاستجابة من الشركة تحديد الزبائن وتلبية احتياجاتهم، ونتيجة لذلك، فإن القيمة المتصورة للزبائن ستجلب ميزة تنافسية مستدامة للشركة ويعد التسليم السريع أيضًا عنصرًا تنافسيًا رئيسيًا بين الشركات، مع التركيز على تقليل أوقات التسليم وتسريع تصميم وتسليم المنتجات الجديدة، فضلاً عن مستوى أداء الخدمة وسرعة تسليمها للزبائن في أسرع وقت ممكن Ouali & (Ouali,2024:11).

يعتقد الباحثان أن إدارة بعد التسليم بكفاءة هو أحد أهم المؤشرات التي تبرهن على جودة العمليات الداخلية للشركة، وأن الشركات التي تسعى إلى تميز دائم يجب أن تستثمر في تحسين سرعة التسليم، الالتزام بالمواعيد، وتقليل مهلة التصنيع، لأنها عوامل حاسمة في بناء الثقة وتحقيق رضا الزبون وديمومة الميزة التنافسية.

5. الإبداع: قد تم تعريفها بطرق مختلفة، هو الأفكار الجديدة والمفيدة التي تكون متصلة بمشاكل معينة وايضا يمكن القول بانها رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة اي ان الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة ومن ثم التفكير في إيجاد الحل بشكل مبدع، ومختلف وذلك باستخدامه للمعطيات المتوفرة أو توصيل النتائج للآخرين. (الحاكم ومجذاب، 2019:31) ويقصد بالإبداع بأنه "إنتاج أفكار جديدة ومناسبة في أي مجال من مجالات النشاط البشري، من العلوم إلى الفنون إلى التعليم إلى الأعمال إلى الحياة اليومية"، وبالتالي يجب أن تكون الأفكار جديدة ومناسبة للفرصة أو المشكلة المقدمة (Al-Ababneh,2020:246).

من منظور الباحثان، يعتبر الإبداع أداة جوهرية للحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل، خاصة عندما يكون مصحوبًا بقدرة على إدخال التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: تشخيص ووصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها من خلال ترميزها وتصنيفها، ومعالجتها إحصائياً باستخدام التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عبر برنامج (SPSS V.26) كما جرى تصنيف درجة اتفاق الباحثين استناداً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تنظيمه في ثلاثة محاور أساسية:



1. وصف التعلم الاستراتيجي: هذا المحور يستبين تشخيص ووصف التعلم الاستراتيجي متضمنة بأبعادها الأربعة، ويظهر الجدول (4) القيم (التوزيعات التكرارية، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية)، لاستجابات الأشخاص المبحوثين وفق المستوى الكلي للشركات المبحوثة، كآتي:

أ. توليد المعرفة الاستراتيجية: في الجدول (4) تشير النتائج الواردة إلى أن نسبة الاتفاق لآراء الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X5-X1) تتوجه نحو الإتفاق على وجود توليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة ونسبتها (89.3%) من المؤشر الكلي، بمقدار الوسط الحسابي (4.26) والانحراف المعياري بمقدار (0.730)، وبالمقابل بلغت نسبة التحايد (8.6%)، ونسبة عدم الإتفاق للمؤشرات البُعد اعلاه فقد نسبتها (2.1%)، وهذا ما يدل أن توليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة يتجه نحو تطبيق المعرفة الاستراتيجية.

وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X1) بنسبة (92.5%)، وبوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.719)، وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة تحث الشركة العاملين على اكتساب مهارات جديدة لتطوير منتجات جديدة. أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X5) بنسبة اتفاق (82.7%)، وبوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.770)، ويخص هذا المؤشر إلى تركيز الشركة على اكتساب المعرفة الاستراتيجية التي تنطوي على التجربة ومخاطر السوق.

ب. توزيع المعرفة الاستراتيجية: تشير معطيات الجدول (4) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي للشركات المبحوثة لهذا البُعد بمؤشراته (X10-X6) تميل باتجاه الاتفاق على توزيع المعرفة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة من تلك الإجابات بنسبة (81%)، ووسطها الحسابي بلغ مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.870)، المقابل لـ (5.8%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا الاتجاه، ونسبة التحايد مع هذا الاتجاه فقد بلغت (13.2%). وهذا يؤكد على أنه الشركات المبحوثة تهتم عند حصول أحد أقسامها على معلومات تنسب بأهمية استراتيجية وتتم توزيعها على الأقسام الأخرى.

وبالنسبة إلى المستوى الجزئي لكل مؤشر من المؤشرات القياس لهذا البُعد قد بلغت المؤشر (X7) أعلى تلك المؤشرات وبنسبة اتفاق بلغت (86%) وبوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.780) وهذا يؤكد أن الشركات المبحوثة تعمل على تعزيز ثقافة التشارك في المعلومات الاستراتيجية. وكان أقل المؤشرات على المستوى الجزئي ممثلة بالمؤشر (X9) وبنسبة اتفاق



بلغت (4.02%) وبلغ الوسط الحسابي (4.06) وبلغ الانحراف المعياري (1.033)، ويشير هذا المؤشر إلى اهتمام الشركة بمشاركة المعلومات الاستراتيجية مع الافراد العاملين بشكل دوري. **ت. تفسير المعرفة الاستراتيجية:** من نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الجدول (4) يلاحظ أن نسب الاتفاق لأراء أفراد العينة نحو العبارات (X15–X11) والتي استعملت في قياسه كونها تميل إلى نسب الاتفاق (82.5%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (3.8%)، وأنت هذه القيم بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.797)، أي دلالة على أن الأفراد المبحوثين يرون بأن هذا بُعد في الشركات التي يشتغلون فيها يؤدي إلى زيادة امكانياتهم على التعلم الاستراتيجي.

وعلى المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البُعد كانت أعلى نسبة اتفاق للمؤشر (X15)، وبلغت نسبة الاتفاق عليه (89.3%)، بوسط حسابي (4.30)، وانحراف معياري (0.760)، يدل على أن هذا الشركات المبحوثة تعتمد العمل الجماعي من اجل تفسير المعرفة الاستراتيجية الجديدة. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X12) وبنسبة (71.1%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.83)، والانحرافات المعيارية له (0.888)، ويتمثل هذا المؤشر إلى عادة ما يتم تقييم الأساليب المستخدمة في الشركة في تفسير المعلومات الخارجية الجديدة.

ث. تنفيذ المعرفة الاستراتيجية: في الجدول (4) تشير النتائج الواردة نحو استجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لهذه العينة المتعلقة ببُعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية عن طريق مؤشرات (X20-X16) بينت فيها أنها تميل نحو الاتفاق وبمستويات جيدة ونسبتها (82.3%) من ضمن تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري قيمته (0.773)، بينما بلغت نسبة الإجابات المحايدة (14.4%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقط بلغت (3.3%)، وبالتالي يمكن القول أن هناك نسبة اتفاق عالية لأغلب مؤشرات هذا البُعد، ويثبت مستويات الاتفاق العالية على الشركات المبحوثة تمتلك تنفيذ المعرفة الاستراتيجية للتعلم.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع وانخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية فقد تبين أن العبارة (X16) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (86%) وبوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.718)، أي أن الشركات المبحوثة تستفيد من المعلومات الاستراتيجية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجيتها. بينما عبارة (X20) كانت أقل مستوى من المساهمة في تعزيز الاتفاق على مستوى هذا البُعد، حيث جاءت



نسبتها وبلغت (77.7%) وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.729)، والتي تشير إلى أن القرارات التي نتخذها الشركة وفقاً للمعرفة الإستراتيجية الجديدة لها تأثيرها في التغييرات على أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية.

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأبعاد التعلم الاستراتيجي

تسلسل	رقم المتغير	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
توليد المعرفة الاستراتيجية													
	X1	51	42.1	61	50.4	6	5.0	2	1.7	1	0.8	4.31	0.719
	X2	40	33.1	71	58.7	8	6.6	1	0.8	1	0.8	4.22	0.677
	X3	50	41.3	56	46.3	13	10.7	1	0.8	1	0.8	4.26	0.750
	X4	56	46.3	55	45.5	8	6.6	1	0.8	1	0.8	4.36	0.717
	X5	40	33.1	60	49.6	17	14.0	4	3.3	0	0	4.12	0.770
	المؤشر الكلي	89.3		8.6		2.1		4.2				0.726	
توزيع المعرفة الاستراتيجية													
	X6	41	33.9	57	47.1	17	14.0	6	5.0	0	0	4.10	0.821
	X7	52	43.0	52	43.0	13	10.7	4	3.3	0	0	4.26	0.780
	X8	52	43.0	50	41.3	15	12.4	4	3.3	0	0	4.24	0.796
	X9	49	40.5	39	32.2	21	17.4	10	8.3	2	1.7	4.02	0.0331
	X10	42	34.7	56	46.3	14	11.6	7	5.8	2	1.7	4.07	0.920
	المؤشر الكلي	81		13.2		5.8		4.2				0.870	
تفسير المعرفة الاستراتيجية													
	X11	54	44.6	52	43.0	10	8.3	2	1.7	3	2.5	4.26	0.871
	X12	26	21.5	60	49.6	26	21.5	7	5.8	2	1.7	3.83	0.888
	X13	39	32.2	64	52.9	16	13.2	2	1.7	0	0	4.16	0.707
	X14	32	26.4	64	52.9	21	17.4	4	3.3	0	0	4.02	0.758
	X15	53	43.8	55	45.5	10	8.3	2	1.7	1	0.8	4.30	0.760
	المؤشر الكلي	82.5		13.7		3.8		4.11				0.797	
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية													
	X16	44	36.4	60	49.6	15	12.4	2	1.7	0	0	4.21	0.718
	X17	40	33.1	61	50.4	14	11.6	4	3.3	2	1.7	4.10	0.851
	X18	38	31.4	66	54.5	13	10.7	3	2.5	1	0.8	4.13	0.763
	X19	35	28.9	60	49.6	22	18.2	3	2.5	1	0.8	4.03	0.806
	X20	25	20.7	69	57.0	23	19.0	4	3.3	0	0	3.95	0.729
	المؤشر الكلي	82.3		14.4		3.3		4.08				0.773	

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على نتائج لبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)



2. وصف الميزة التنافسية المستدامة: يتناول هذا المحور وصف وتشخيص الميزة التنافسية متمثلة بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، وتظهر الجداول (5) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للشركات المبحوثة على المستوى الكلي، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد:

أ. **التكلفة:** تبين معطيات الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X25 - X21) الخاصة بالتكلفة، وتشير النسب ان (78.3%) من الأفراد المبحوثين متوافقون على توفر التكلفة، وبوسط حسابي (4.001) وانحراف معياري (0.957)، بالمقابل فإن (9.3%) من المبحوثين غير متفقين مع المؤشرات التي تقيس هذا البعد، بينما بلغت نسبة التوافق (12.4%)، أي أن هناك نسبة إتفاق بدرجة مرتفعة على أغلب مؤشرات هذا البعد المتمثل بالتكلفة.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في المتطلب التكلفة تبين أن (X25) قد حققت أعلى نسبة من الاتفاق التي بلغت (87.6%) ويشير هذا المؤشر الى أن الشركات المبحوثة تقوم بعملية الرقابة على جميع عناصر التكاليف، وبلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.725)، وضمن المؤشرات التي تقيس التكلفة فإن أدنى نسبة متحققة كانت (X24) إذ بلغت نسبة الاتفاق لهذا المؤشر (70.2%) وبوسط حسابي قدره (3.75)، وانحراف معياري (1.035)، الذي يشير إلى أن الشركات المبحوثة تتسم منتجاتها بالكلفة المنخفضة مقارنةً مع المنافسين.

ب. **الجودة:** توضح نتائج الجدول (5) ان كل من التوزيعات التكرارية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات نحو العبارات (X30-X26) الخاصة بالجودة، حيث اشارة النسب إلى أن (87%) من الأفراد المبحوثين متوافقون على هذه العبارات مع (3.8%) لا يتفقون عليها، وبوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري قدره (0.824)، في حين بلغت نسبة غير متأكد (9.2%)، وهذا النسبة العالية تدل على أن الشركات المبحوثة تسعى إلى تقديم منتجات تتسم بالجودة.

وكان أبرز العبارات الداعمة لهذا المتغير العبارة (X29) وبلغت نسبة اتفاق (90.9%)، وبوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.764)، مما يؤكد على أن الشركات المبحوثة تتميز منتجاتها بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين، في حين كان أقل العبارات مساهمة في إغناء هذا المتطلب العبارة (X30) والذي يشير إلى أن الشركات المبحوثة تسعى للحصول على شهادات عالمية في



مجال الجودة. وبنسبة (79.4%)، وبوسط الحسابي البالغ (4.04) وبتحرف معياري مقداره (0.850).

ت. المرونة: تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين وعلى مستوى جميع الشركات المبحوثة للمرونة من خلال عباراته (X36-X31)، إذ بلغت نسبة الإتفاق العام (78.7%) من هذه الإجابات، بمقدار وسط حسابي (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.900)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة على مؤشرات هذا البعد (8.6%)، في حين أن ما نسبته (12.7%) من الأفراد المبحوثين هم غير متأكدين في الإجابة. وبعبارة أخرى فإن نسبة الإتفاق المرتفعة لهذا المتطلب يدل على أن توافر المرونة في الشركات المبحوثة وقدرة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.

وإن أعلى نسبة اتفاق لهذا المتطلب كانت على المؤشر (X34)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (83.5%)، وبوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.854)، ويشير هذا المؤشر إلى أن الشركات المبحوثة قادرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغيير حجم الطلب. وكانت أقل نسبة اتفاق على المؤشر (X32) في الشركات المبحوثة وبنسبة (70.2%)، والوسط الحسابي لهذا المؤشر بلغ (3.84)، والانحراف المعياري كان (0.992)، ويتمثل هذا المؤشر على أنه تتصف المعدات والمكانن التي يستخدمها الشركة بأنها ذات أغراض متعددة.

ث. التسليم: تشير نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة للتسليم من خلال مؤشرات (X40- X36)، كانت متففة وبنسبة (82.8%) من هذه الإجابات، قدر الوسط الحسابي بـ (4.11) وانحراف معياري (0.817)، في حين توصلت نسبة عدم الاتفاق (6.4%)، وبلغت نسبة التحايد (10.8%)، وهذا النسبة الجيدة تدل على وجود العديد من المؤشرات التي تشير إلى عملية التسليم في الشركات المبحوثة، مما يعني حرص الشركات المبحوثة على تقديم خدمات جديدة ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع لتلبية رغبات واحتياجات زبائنهم.

وعلى المستوى الجزئي لمؤشرات هذه البعد أن أعلى نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X36) إذ بلغت نسبة الموافقة عليه (92.6%)، وكان بوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.684)، ويشير هذا المؤشر إلى أن الشركات المبحوثة تلتزم بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار. في حين كانت أدنى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا العملية على المؤشر (X39) وبنسبة



(70.2%)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.79)، والانحراف المعياري له (1.105)، ويتمثل هذا المؤشر إلى أن الشركات المبحوثة تحرص على إدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم في عملية التسليم.

ج. الإبداع: تشير معطيات الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة للإبداع من خلال مؤشرات (X45- X41)، كانت متفقة وبنسبة (84.7%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.862)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (5%)، وبلغت نسبة التباين (10.3%)، وهذا النسبة الجيدة تدل على توافر العديد من المؤشرات التي تدل على الإبداع في الشركات المبحوثة، مما يعني حرص الشركات المبحوثة على تقديم منتجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للشركة.

على المستوى الجزئي لمؤشرات هذه البعد كانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر (X43) وبلغ نسبة الاتفاق عليه (89.3%)، واستخرج بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.795)، ويشير هذا المؤشر إلى أن الشركات المبحوثة تعمل على تقديم منتجات جديدة متميزة من حيث المواصفات إلى السوق. بينما أدنى نسبة اتفاق كانت على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا العملية على المؤشر (X44) وبنسبة (78.6%)، وأطلع الوسط الحسابي للمؤشر (4.01)، والانحراف المعياري له (0.944)، ويتمثل هذا المؤشر إلى أن الشركات المبحوثة تعمل على تحسين منتجاتها اعتماداً على نتائج دراسات السوق.

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الميزة التنافسية المستدامة

تسلسل	رقم المتغير	أفق بشدة		أفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف الوسط الحسابي المعياري	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
التكلفة													
1	X21	52	43.0	49	40.5	11	9.1	7	5.8	2	1.7	4.17	0.937
2	X22	43	35.5	51	42.1	13	10.7	12	9.9	2	1.7	4.00	1.008
3	X23	37	30.6	51	42.1	17	14.0	11	9.1	5	4.1	3.86	1.082
4	X24	27	22.3	58	47.9	20	16.5	11	9.1	5	4.1	3.75	1.035
5	X25	48	39.7	58	47.9	14	11.6	0	0	1	0.8	4.26	0.725
	المؤشر الكلي		78.3				12.4		9.3			4.001	0.957
الجودة													
6	X26	48	39.7	57	47.1	14	11.6	0	0	2	1.7	4.23	0.783
7	X27	57	47.1	51	42.1	8	6.6	3	2.5	2	1.7	4.31	0.835
8	X28	52	43.0	55	45.5	7	5.8	4	3.3	2	2.5	4.23	0.892



0.764	4.31	0.8	1	2.5	3	5.8	7	46.3	56	44.6	54	X29	9
0.850	4.04	1.7	2	2.5	3	16.5	20	48.8	59	30.6	37	X30	10
0.824	4.22	3.8			9.2			87			المؤشر الكلي		
المرونة													
0.894	4.09	0.8	1	5.8	7	13.2	16	43.8	53	36.4	44	X31	11
0.992	3.84	0	0	14.0	17	15.7	19	42.1	51	28.1	34	X32	12
0.944	3.98	0	0	11.6	14	10.7	13	46.3	56	31.4	38	X33	13
0.854	4.11	0	0	7.4	9	9.1	11	48.8	59	34.7	42	X34	14
0.816	4.13	0.8	1	2.5	3	14.9	18	46.3	56	35.5	43	X35	15
0.900	4.03	8.6			12.7			78.7			المؤشر الكلي		
التسليم													
0.684	4.46	0	0	1.7	2	5.8	7	37.2	45	55.4	67	X36	16
0.747	4.22	0	0	3.3	4	9.1	11	49.6	60	38.0	46	X37	17
0.781	3.92	0	0	5.8	7	17.4	21	56.2	68	20.7	25	X38	18
1.105	3.79	2.5	3	15.7	19	11.6	14	41.3	50	28.9	35	X39	19
0.768	4.17	0.8	1	2.5	3	9.9	12	52.9	64	33.9	41	X40	20
0.817	4.112	6.4			10.8			82.8			المؤشر الكلي		
الابداع													
0.814	4.11	2.5	3	0	0	13.2	16	52.9	64	31.4	38	X41	21
0.868	4.07	3.3	4	1.7	2	9.1	11	56.2	68	29.8	36	X42	22
0.795	4.21	2.5	3	0	0	8.3	10	52.9	64	36.4	44	X43	23
0.944	4.01	0.8	1	9.1	11	11.6	14	45.5	55	33.1	40	X44	24
0.888	4.17	2.5	3	2.5	3	9.9	12	46.3	56	38.8	47	X45	25
0.862	4.114	5			10.3			84.7			مؤشر الكلي		

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً للنتائج ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)

أعتماداً على ما تقدم يتبين من النتائج الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة توفر مستويات عالية لجميع المتغيرات حيث أن المتغير المستقل التعلم الاستراتيجي احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية بنسبة الاتفاق (83.8%) في حين احتل المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة المرتبة الثانية بنسبة اتفاق مقداره (82.3%). وهو مبين كما في الجدول التالي:

الجدول (6) مستويات التوافر لمتغيرات الدراسة لدى الشركات المبحوثة

ت	متغيرات الدراسة	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التعلم الاستراتيجي	83.8	4.19	0.778
2	الميزة التنافسية المستدامة	82.3	4.09	0.872

المصدر: إعداد الباحثان استناداً الى نتائج البرنامج التحليلي الإحصائي (SPSS V.26)



ثانياً: قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة باستخدام أدوات إحصائية متنوعة، لتقييم صلاحية نموذج الدراسة، وذلك عبر المحاور التالية:

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: في هذا المحور الهدف منه اختبار والتعرف على معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية للشركات المبحوثة من خلال المستوى المعنوي ($p < 0.05$) اعتماداً على القيم لمعامل الارتباط البسيط (Pearson) Correlation والمتضمنة على وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة وعلى النحو التالي:

2. تحليل علاقات الارتباط بين التعلم الاستراتيجي مجتمعة في الميزة التنافسية المستدامة:

يشير الجدول (7) إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) للشركات المبحوثة، وطلع قيمة معامل الارتباط بينهما (0.714) وتعتبر قيمة معنوية عند مستوى (0.01). واعتماداً لهذه النتيجة فإنه كلما توفرت المستويات العالية للتعلم الاستراتيجي في الشركات المبحوثة كلما زاد مستوى إمكانياتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم الاستراتيجي مجتمعة والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة ".

3. تحليل علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة:

أ. علاقة الارتباط بين بُعد توليد المعرفة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة: من نتائج الجدول (7) يلاحظ على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد توليد المعرفة الاستراتيجية للتعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، إذ إن قيمة الارتباط بلغت بينهما (0.618) وبالتالي فهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، أي كلما ازداد توليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة كلما تمكنت تلك الشركات من تعزيز قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ب. علاقة الارتباط بين بُعد توزيع المعرفة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة: من نتائج الجدول (7) يظهر تواجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد توزيع المعرفة الاستراتيجية والميزة



التنافسية المستدامة، حيث ان قيمة معامل الارتباط بلغت بينهما (0.480) فهي قيمة معنوية لمستوى معنوية (0.01)، وعليه فهذا يشير إلى أنه كلما ازداد بعد توزيع المعرفة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة كلما زادت من قدرات تلك الشركات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ث. علاقة الارتباط بين بُعد تفسير المعرفة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة: من الجدول (7) يتبين إلى تواجد علاقة ارتباط معنوية بين بُعد تفسير المعرفة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.590) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زاد اهتمام الشركات المبحوثة بتفسير المعرفة الاستراتيجية، كلما أدى إلى زيادة قدرات تلك الشركات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ج. علاقة الارتباط بين بُعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تنفيذ المعرفة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة على مستويات الشركات المبحوثة، وصلت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين إلى (0.607) وتعتبر قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

وتؤكد النتائج السابقة قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوي بين كل بُعد من أبعاد التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة.

الجدول (7) علاقة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة على مستوى الشركات المبحوثة

Sig.	الميزة التنافسية المستدامة (المؤشر الكلي)	المتغير المعتمد
		المتغير المستقل
0.001	0.618**	توليد المعرفة الاستراتيجية
0.001	0.480**	توزيع المعرفة الاستراتيجية
0.001	0.590**	تفسير المعرفة الاستراتيجية
0.001	0.607**	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
0.001	0.714**	التعلم الاستراتيجي (المؤشر الكلي)

*علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) ، ** علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) N=121

المصدر: إعداد الباحثان استنادا على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)

ثالثا: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى اختبار تأثير التعلم الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحليل الفرضيات الفرعية باستخدام معامل الانحدار البسيط (Linear Regression) كما يأتي

1. تأثير التعلم الاستراتيجي مجتمعة على الميزة التنافسية المستدامة:



من نتائج الجدول (8) يظهر تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) على مستوى الشركات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) والذي قيمته (0.510) حيث يتبين ان نسبة (51%) من الاستجابات عائدة إلى هذا المتغير، أما بقية النسبة (49%) فتفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والمقدرة بـ (123.864) وهي أعلى بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجتي الحرية (1,119)، وأن قيمة ميل خط الانحدار (Beta) بلغت (0.714) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (11.129) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.980)، التي تشير إلى ان تغيراً مقداره وحدة واحدة للتعليم الاستراتيجي سيترتب عليه تغير مقداره (0.714) على الميزة التنافسية المستدامة، وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص "يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم الاستراتيجي مجتمعةً في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة".

2. تأثير كل بُعد من أبعاد التعلم الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة:

أ- تأثير بُعد توليد المعرفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة: من معطيات الجدول (8) يتضح بوجود تأثير معنوي بدلالة إحصائية لتوليد المعرفة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (0.382)، وهذا يعني أن توليد المعرفة الاستراتيجية يفسر (38.2%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (73.632) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجتي حرية (1,119)، وبلغت قيمة (B1) (0.482) وهي قيمة معنوية من دلالة قسمة (t) المحسوبة والمقدرة بـ (8.581) وهي أكثر من قيمتها الجدولية المقدره (1.980)، التي توشير بأن تغيراً مقداره وحدة واحدة من توليد المعرفة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.482) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة والتي تشير إلى "يوجد تأثير معنوي لتوليد المعرفة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة للشركات المبحوثة".

ب- تأثير بُعد توزيع المعرفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة: من الجدول (8) يتضح على وجود تأثير معنوي بدلالة إحصائية لتوزيع المعرفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أدنى بكثير عن المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة



البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) البالغ (0.230)، أي أن توزيع المعرفة الاستراتيجية تفسر (23%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (35.263) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجتي حرية (1,119)، وبلغت قيمة (B1) (0.347) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.969) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.980)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من التركيز على الزبون سيؤدي إلى تغير مقداره (0.229) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة والتي تشير إلى " يوجد تأثير معنوي لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة".

ت- تأثير بُعد تفسير المعرفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة: من نتائج الجدول (8) يلاحظ إلى وجود تأثير معنوي بدلالة إحصائية لتفسير المعرفة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي متدنية جداً من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (0.348)، وهذا يعني أن تفسير المعرفة الاستراتيجية تفسر (34.8%) من التحولات الحاصلة على الميزة التنافسية المستدامة، وأطلقت قيمة (F) المحسوبة (63.395) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجتي الحرية (1,119)، وقدرة قيمة (B1) (0.503) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.962) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.980)، التي توضح أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من تفسير المعرفة الاستراتيجية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.503) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة والتي تشير ل "وجود تأثير معنوي لتفسير المعرفة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة".

ث- تأثير بُعد تنفيذ المعرفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة: نتائج الجدول (8) تشير على تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (0.368)، وهذا يعني أن تنفيذ المعرفة الاستراتيجية تبرز (36.8%) من التحولات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (69.325) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.92) عند درجتي الحرية (1,119)، وبقية



(B1) (0.521) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة بـ (8.326) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.980)، التي تفسر إلى أن تغيراً مقداره وحدة واحدة لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية سيفضي إلى تغير مقداره (0.521) في الميزة التنافسية المستدامة للشركات المبحوثة، وعليه تحققت الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة مشيرة إلى "وجود تأثير معنوي لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة".

الجدول (8) تأثير كافة الأبعاد من أبعاد التعلم الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة وفق مستويات الشركات المبحوثة

Sig.	الميزة التنافسية المستدامة				R ²	β ₁	β ₀	متغير المعتمد متغير المستقل
	T		F					
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	1.980	8.581	3.92	73.632	0.382	0.482	2.046	توليد المعرفة الاستراتيجية
0.000	1.980	5.969	3.92	35.263	0.230	0.347	2.661	توزيع المعرفة الاستراتيجية
0.000	1.980	7.962	3.92	63.395	0.348	0.503	2.026	تفسير المعرفة الاستراتيجية
0.000	1.980	8.326	3.92	69.325	0.368	0.521	1.968	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
0.000	1.980	11.129	3.92	123.97	0.506	0.714	1.132	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على نتائج البرنامج التحليل الإحصائي. (SPSS V.26) DF N=121

(1,119)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. من تحليل فقرات وصف المتجاوبين تبين أن أغلبية الافردا للشركات المبحوثة هم من فئة الذكور، لأن العمل في الشركات الصناعية تحتاج إلى جهود عضلية وبدنية كبيرة وهي نتيجة منطقية لنوع القطاع المبحوث وطبيعته.
2. تشير استجابات المبحوثين إلى أن الشركات تمتلك جميع أبعاد التعلم الاستراتيجي بمستويات عالية، حيث تصدر بعد توليد المعرفة الاستراتيجية يليه التوزيع، التنفيذ، ثم التفسير. أما أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فقد تركزت على الجودة أولاً، تليها الإبداع والتسليم، ثم المرونة وأخيراً التكلفة، مما يعكس أولوية الجودة والإبداع لدى الشركات.



3. أظهرت النتائج أن أغلب المبحوثين يتفوقون بنسبة عالية على توفر متغيرات الدراسة في الشركات، حيث جاء التعلم الاستراتيجي أولاً يليه الميزة التنافسية المستدامة، مما يشير إلى أن تركيز الشركات ينصب على التعلم الاستراتيجي باعتباره مفتاح تحقيق الميزة التنافسية المستدامة..
4. يُستنتج من تحليل إجابات المبحوثين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، مما يشير إلى أن ارتفاع أو انخفاض أحدهما يرتبط مباشرة بارتفاع أو انخفاض الآخر في الشركات المبحوثة..
5. من تحليل استجابات المبحوثين يُستنتج وجود تأثير معنوي لأبعاد التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مما يؤكد ضرورة توفير جميع أبعاد التعلم الاستراتيجي، مع التركيز بشكل أكبر على بُعد توليد المعرفة الاستراتيجية..
6. النتائج العامة تؤكد أن التبنى المتوازن لأبعاد التعلم الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الشركات واستدامتها في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

ثانياً: التوصيات

1. ترسيخ التعلم الاستراتيجي كثقافة تنظيمية مستدامة يساعد الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ قرارات مبنية على المعرفة.
2. التوازن في تطبيق أبعاد التعلم الاستراتيجي الأربعة (توليد، توزيع، تفسير، تنفيذ المعرفة) ضروري لتعظيم الاستفادة من المعرفة وتعزيز التفكير الاستراتيجي.
3. الاستثمار في القدرات الديناميكية والابتكار يعزز الميزة التنافسية المستدامة، خاصة عبر دعم الطاقات الشابة وبرامج التدريب والتطوير.
4. ربط التعلم الاستراتيجي بأبعاد الميزة التنافسية مثل الجودة، الإبداع، التسليم، المرونة والتكلفة، يساهم في تحسين موقع الشركة في السوق.
5. تعزيز البيئة التعليمية الداخلية من خلال تحفيز التفكير النقدي والمشاركة الجماعية في تفسير وتطبيق المعرفة داخل الفرق والأقسام.
6. الاعتماد على التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة لتصميم برامج تطوير إداري ووضع خطة استراتيجية شاملة تعزز التعلم التنظيمي وتقيس أثره في تحقيق التميز التنافسي.



المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. إلهام، بوحبيبة، (2020)، دور إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية لبعض مصانع الحديد والصلب في الجزائر" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
2. أبو بكر، مصطفى محمود. (2008). الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر: مصر
3. بوتلجة وشتيوي، اية، سعاد، (2024)، سلاسل الإمداد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة- ميله، رسالة ماجستير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
4. بورابحة، حكيمة، (2022)، التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - خنشلة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة عباس لغرور خنشلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
5. الحاتمي، ولاء محسن علي، (2022)، التعلم الاستراتيجي وتأثيره في سلوك الانحراف في مكان العمل دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف، مجلة كربلاء الدولية للإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 44، الصفحات 67-97
6. الحاكم، علي عبد الله محمد ومجذاب، علي كزار. 2019. الدور المعدل للتحديات البيئية المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية-قطاع النفط العراقي مجلة الإدارة والاقتصاد، مج. 42، ع. 120، ج. 1، ص ص. 27-48.
7. حميد، شكور مجيد، اسعد، بارزان صالح (2023)، دور التعلم الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية، كمية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين _ اربيل، مجلد (19) العدد (6) الطبعة (1).
8. الدوسكي، دلبرين نوري محمد، (2023)، دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية عينة من الفنادق في محافظة دهوك، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأدنى، معهد الدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال، نيقوسيا، يونان.



9. زواوي، حميدة. (2020). أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعريريج. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، مج. 13، ع. 1، ص ص. 375-358.
10. الزوبعي، احمد احمد وحيد. (2024). دور التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية بحث تحليلي لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض الجامعات والكليات الاهلية في بغداد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. الطرفي، علاء حسين فاضل (2021)، تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني استراتيجية الأعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانيات الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والإعمال، (2)، (3)، ص (124 - 158).
12. عبابسة، احلام العايش، آمنة ومرابط، ميمونة (2018) دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
13. عباس، حسين وليد حسين. (2015). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية. دار الحامد لمنشر والتوزيع: الأردن.
14. عبدالله، نجيب نوري، (2021)، دور الوعي التنظيمي في تحقيق النجاح التسويقي من خلال القابليات التنافسية، رسالة ماجستير منشورة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا، العراق.
15. عذاب، احمد ناجي. (2021)، التعلم الاستراتيجي وتأثيره في ممارسات ادارة الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مديرية التدريب والتأهيل لوزارة الداخلية العراقية، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
16. عمر، الشريف، وقمري، حياة. (2016). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية. مجلة الاقتصاد الصناعي، (2)6، 509-488.
17. فتلاوي، علي جابر عبد علي. (2023). تأثير القيادة البارعة في تعزيز عمليات التعلم الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات والكليات



الأهلية في منطقة الفرات الأوسط، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

18. الفتلاوي، ميثاق هاتف عبد السادة والقطان، مناف عبد الكاظم محمد وحسين علي عبد الله. (2020). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي: دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة- العراق مجلة الإدارة والاقتصاد، مج. 2020، ع. 126، ص ص. 26-42.

19. قرزيز.نبيلة، زيدان.محمد، والقطان.أحمد، (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية - حالة البنك الوطني الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 18(2) ، 375-394

20. اليوسفي، علي فاضل جبر، إبراهيم، نبيلة عباس وجبر، بارق فاضل جبر (2024). دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 30-19 ، 20(79)

ثانيا: المصادر الاجنبية

21. Ababneh, Mukhles. (2020). **THE CONCEPT OF CREATIVITY: DEFINITIONS AND THEORIES**, *International Journal of Tourism & Hotel Business Management*, USA, Vol. 2 (1), p 245-249.
22. Asaad, B. S., & Hameed, S. M. (2023). **The Role of Strategic Learning in Enhancing Organizational Immunity An Analytical Research of The Opinions of Managers in A Number of Private Hospitals in Erbil**. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 19(61) part 1.
23. Aldahhan, J. M., Abbas, Z. A., & Albayati, G. M. A. (2018). **Impact of strategic learning dimensions on academic entrepreneurship for Iraqi higher education institutions**. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 4(6), 1-17.



24. Al-Hawary, S. I. S., & Al-Rasheedy, H. H. (2021). **The effect of strategic learning for human resources on dynamic capabilities of airlines companies in Kuwait.** *International Journal of Business Information Systems*, 37(4), 421-441.
25. Ali, Nisreen Mohsen, & Saud, Rabee Yassin (2023). **The impact of marketing vigilance on achieving sustainable competitive advantage: an exploratory study of the opinions of a sample of workers at the abu ghraib dairy factory in BAGHDAD.** *Russian Law Journal*, 11(4), 412-428.
26. Al-Kawaz, S. M., & Ayeshe, H. A. H. (2023). **Applying strategic cost management techniques to support the effective manufacturing strategy and its impact on achieving sustainable competitive advantage: an applied study in the General Company for Electrical and Electronic Industries / Al-Waziriyah Br.** *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(1), 119–146.
27. Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). **The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility.** *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
28. Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. (2015). **The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance.** *International Journal of Business and Economics Engineering*, 09(10), pp. 3469-3475.
29. Gupta, G., & Bose, I. (2019). **Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's**



- crowdfunding model.** *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 865-876.
- 30.Hananta, M. A. T., & Suratman, A. (2023). **How are leaders trusted in the knowledge-sharing process?**. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 5(1), 11-22.
- 31.Idris & AL-Rubaie (2013). **Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility.** Jinan University: The Hashemite Kingdom of Jordan. *Journal of Management and Strategy*, 4(2),(70).
- 32.Lapuschkin, S., Wäldchen, S., Binder, A., Montavon, G., Samek, W., & Müller, K. R. (2019). **Unmasking Clever Hans predictors and assessing what machines really learn.** *Nature Communications*, 10(1), 1096.
- 33.Mathrani, S., & Edwards, B. (2020). **Knowledge-sharing strategies in distributed collaborative product development.** *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 194
- 34.Mkimah, S., & Ramdhan, I. (2023). **The impact of business ethics on the achievement of sustainable competitive advantage at the port enterprises in the algerian east.** *les cahiers du cread*, 39(2), 395-428.
- 35.Ouali, K., & Ouali, M. (2024). **STRATEGIC VIGILANCE: AN EFFECTIVE MECHANISM IN ENHANCING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE - A STUDY OF A SAMPLE OF ALGERIAN INSTITUTIONS.** *International Journal of Professional Business Review*, 9(8).
- 36.Salonen, A.; Rajala, R. & Virtanen, A., (2018)," **Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic**



- learning perspective"**, *Journal Industrial Marketing Management*, Vol.(68) , pp .13-24.
- 37.Sepahvand, R., Aeiny, M. A., & Azadi, M. H. (2021). **The effect of strategic learning on information capital strengthening with the mediating role of organizational knowledge architecture case study: knowledge base companies of Tehran science and technology park.** *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 36(3), 893-920.
- 38.Shafie, A. S., Hashem, A. E. A. E., & Hanafy, H. A. (2023). **Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Vigilance-Empirical Study on Selected Companies Operating in the Petroleum Sector, Egypt.** *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*, 3(4), 1-30.
- 39.SIRÉN Charlotta (2014) "**Strategic Learning: A Route to Competitive Advantage?**", University of Vaasa, Faculty of Business Studies, *Acta Wasaensia*, 297, p:47.
- 40.Sirén, Charlotta, & Kohtamäki, Marko. (2016). **Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning.** *Journal of Business Research*, 69(2), 653-663.



الملاحق

الملحق (1) إحصائية بعدد استثمارات الاستبانة الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل

شركات الالبان في إقليم كردستان				
ت	أسم الشركة / الموقع	عدد الاستثمارة الموزعة	عدد الاستثمارة المستلمة	عدد الاستثمارة الصالحة
1	زاخو/ دهوك	12	12	12
2	البركة/ دهوك	6	6	6
3	رحمة/ دهوك	10	10	10
4	جيافين/ دهوك	3	3	3
5	يوساش/ دهوك	2	2	2
6	روان / دهوك	3	3	3
7	طارة/ دهوك	6	6	6
8	زكي/ دهوك	2	2	2
9	روذطار/ دهوك	2	2	2
10	بيسرى/ دهوك	3	3	3
11	زوزان / دهوك	4	4	4
12	كافين/ دهوك	10	7	7
13	مسعود/ دهوك	2	2	2
14	رسن/ دهوك	2	2	2
15	هيذا/ دهوك	2	2	2
16	برواري/ دهوك	3	3	3
17	يلجيدا/ دهوك	5	5	5
18	رامي/ أربيل	10	9	9
19	روذهلان/ أربيل	3	3	3
20	اليقوبي/ أربيل	4	4	4
21	زوم/ أربيل	9	6	6
22	نارسان / سليمانية	3	3	3
23	سليمانية/ سليمانية	5	5	5
24	شياو / سليمانية	5	5	5
25	جوانرو/ سليمانية	5	5	5
26	راسان / حلبجة	10	7	7
	المجموع	131	121	121



الملحق (2)

أنموذج إستبانة لآراء الخبراء المحكمين في قياس صدق الاستبانة



حكومة إقليم كردستان – العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زاخو
كلية الادارة والاقتصاد
قسم العلوم الادارية _ ماجستير

م/ تحكيم الاستبانة

إلى السادة... المحكمين المحترمين

تحية طيبة...

يعتزم الباحث إعداد مشروع رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والموسومة بـ: " (التعلم الاستراتيجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من شركات الالبان في إقليم كردستان العراق)". ولكونكم من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تسعى لجعلها مقياساً للدراسة بعد إبداء آراءكم وتضمينها خبراتكم ومقترحاتكم، إذ اعتمد الباحث على عدد من الدراسات والجهود السابقة وبعض المقاييس الأخرى مع إجراء التعديلات عليها لتتلاءم مع الدراسة الحالية. يرجى التفضل بإبداء رأيكم حول الاستبانة والأبعاد والفقرات التي تدرج ضمنها، أملين تفضلكم بتقديم ملاحظاتكم وتعديلاتكم في الجدول أدناه حول (العبارات الصحيحة والخاطئة والعبارات المقترحة) وإضافة أي فقرة أو إلزالتها وتصحيحها، وفق رؤيتكم وخبراتكم العلمية الأكاديمية والعملية من أجل الوصول إلى قيمة بجهود حضرتكم وتحقيق أهداف الدراسة...

مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

س 1: هل الفقرات واضحة وقياس الغرض الذي وضعت من أجله؟

س 2: هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها؟

س 3: هل هناك فقرات أخرى يمكن تعديلها أو إضافتها أو حذفها ضمن كل بعد من الأبعاد؟

س 4: هل أن بدائل القياس مناسبة؟ وإن كانت غير مناسبة فهل تقترحوا بدائل أخرى؟

علماً أن الباحث سيستخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذي الأوزان " أتفق بشدة (5)، أتفق (4)، محايد (3)،

لا أتفق (2)، لا أتفق بشدة (1)".

شاكرين تعاونكم مع فائق التقدير والاحترام

المشرف العلمي
ث.د. ميهضان شريف يوسف

طالب الماجستير
زيرضان شاهد أمين

zeravan.ameen@visitor.uoz.edu.krd

(3)



قائمة بأسماء خبراء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	الاختصاص الدقيق	الكلية/المعهد	الجامعة/معهد
1	الأستاذ الدكتور	سنان غالب المرهضي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	صنعاء/ اليمن
2	الأستاذ الدكتور	عبدالله عبدالله السنفي	إدارة العمليات الإنتاجية والخدمية	الإدارة والاقتصاد	صنعاء/ اليمن
3	الأستاذ الدكتور	معن وعبدالله جارالله	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	الموصل/العراق
4	الأستاذ الدكتور	علاء عبد السلام يحيى الحمداني	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	الموصل/العراق
5	الأستاذ الدكتور	بشار عباس الحميري	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	بابل/العراق
6	الأستاذ الدكتور	شهاب احمد خضر	ادارة الموارد البشرية ونظرية المنظمة	التقنية الادارية	عقرة/العراق
7	الأستاذ الدكتور	برشنة صالح محمد	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	السليمانية/العراق
8	الأستاذ الدكتور	ثاقا عمر فتاح	ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	السليمانية/العراق
9	الأستاذ الدكتور	مظفر حمد علي	ادارة الموارد البشرية	الإدارة والاقتصاد	أربيل/العراق
10	الأستاذ الدكتور	ره نج محمد نوري	ادارة المنظمة	الإدارة والاقتصاد	زاخو/العراق
11	الأستاذ المساعد الدكتور	احمد سليمان محمد كنعو الجرجري	نظرية المنظمة وإدارة الإستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	الموصل/العراق
12	الأستاذ المساعد الدكتور	كوسرت محمد أبابكر	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	أربيل/العراق
13	الأستاذ مساعد الدكتور	أسماء مهذب العياري	ادارة الموارد البشرية	الإدارة والاقتصاد	البحرين/البحرين
14	الأستاذ المساعد الدكتور	محمد عبدالرحمن عمر	ادارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	زاخو/ العراق
15	الأستاذ المساعد الدكتور	نزار محمد علي السليفاني	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	زاخو/ العراق
16	الأستاذ مساعد الدكتور	سعد فاضل عباس المحمود	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	دهوك/ العراق
17	الأستاذ المساعد الدكتور	الفن ناظر ججو	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	دهوك/ العراق
18	الأستاذ المساعد الدكتور	ده رون فريدون عبدالله	الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	السليمانية/العراق
19	الأستاذ مساعد الدكتور	لاسك أرسلان بايز	ادارة التسويق والسلوك	الإدارة والاقتصاد	السليمانية/العراق
20	الأستاذ المساعد الدكتور	عثمان كريم محمود	الإدارة الاستراتيجية والانتاج والعمليات	الإدارة والاقتصاد	السليمانية/العراق
21	الأستاذ مساعد الدكتور	ماهر علي احمد	ادارة الجودة الشاملة	الإدارة والاقتصاد	كركوك/ العراق
22	الأستاذ مساعد الدكتور	اسماعيل محمد عبدالجليل عمر	إدارة الجودة	الإدارة والاقتصاد	وادي النيل/السودان
23	الأستاذ مساعد الدكتور	فضل محمد المحمودي	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	صنعاء/ اليمن
24	المدرس الدكتور	عبدالعزيز محمد علوان	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	كركوك/العراق
25	المدرس الدكتور	هلوفان حسني عثمان	ادارة الموارد البشرية	الإدارة والاقتصاد	نوروز/العراق
26	المدرس الدكتور	افين محمدصالح أحمد	الإدارة الاستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	زاخو/ العراق
27	المدرس الدكتور	زيرقان عبدالرحمن عمر	إدارة المنظمة	الإدارة والاقتصاد	زاخو/ العراق
28	المدرس الدكتور	هيفي حمدي سعيد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	الإدارة والاقتصاد	وزارة الداخلية/ إقليم كردستان- العراق



الملحق (4)



حكومة إقليم كردستان – العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زاخو
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم الإدارية _ ماجستير

إلى / السيدات والسادة المديرين في شركات الالبان في إقليم كردستان العراق
م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالتنا الموسومة بـ (التعلم الاستراتيجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من شركات الالبان في إقليم كردستان العراق)، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، يرجى التفضل بمليء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وخبرتكم العلمية، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

1. إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
2. رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
3. ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، نرجو منك وضع علامة (□) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
4. الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة. مع العلم أن المتغيرات الرئيسية معرّفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ولشركتكم الموقرة.

المشرف العلمي
د. ميهقان شريف يوسف
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة زاخو

الباحث
زيرضان شاهد أمين
zeravan.ameen@visitor.uoz.edu.krd
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة زاخو



القسم الأول: المعلومات التعريفية

يرجى الإجابة بعلامة (□) في المكان المناسب:

- الجنس: ذكر () ، أنثى () .
- العمر: 30 سنة فأقل () ، 31-40 سنة () ، 41-50 سنة () ، 51 سنة فأكثر () .
- التحصيل الدراسي: إعدادية فما دون () ، دبلوم معهد () ، بكالوريوس () ، شهادة عليا () .
- سنوات الخدمة في العمل: 5 سنوات فأقل () ، 6 – 10 سنوات () ، 11 – 15 سنة () ، 16 سنة فأكثر () .
- المنصب الوظيفي: مدير الشركة () ، معاون المدير () ، مدير الإدارة () ، مدير القسم () ، مدير الشعبة () ، أخرى () .

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: التعلم الاستراتيجي

هي قدرة تعليمية عالية المستوى تقوم الشركة من خلالها بتغيير قاعدتها المعرفية وكفاءتها من خلال تحسين قدراتها التنظيمية وتطويرها والتكيف مع التغيرات الجديدة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لضمان تطبيق المعرفة الاستراتيجية.

أ/ توليد المعرفة الاستراتيجية: هي عملية تمكن الأفراد في الشركة من اكتساب وتوليد معلومات ومعرفة استراتيجية جديدة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	تحت الشركة العاملين على اكتساب مهارات جديدة لتطوير منتجات جديدة.					
2	تهدف الشركة الى توليد المعرفة الاستراتيجية لتمكينها من وضع خطط جديدة.					
3	تسعى الشركة الى توليد معرفة استراتيجية جديدة تساهم في تطوير برامج جديدة.					
4	تجمع الشركة معلومات جديدة من اجل تعلم أشياء جديدة في تطوير المنتجات.					
5	تركز الشركة على اكتساب المعرفة الاستراتيجية التي تتطوي على التجربة ومخاطر السوق.					

ب/ توزيع المعرفة الاستراتيجية: يشير الى تقاسم المعرفة الذي يحدث نتيجة التفاعلات بين الأفراد داخل الشركة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
6	عند حصول أحد أقسام الشركة على معلومات ذات أهمية استراتيجية يتم توزيعها على الأقسام الأخرى.					
7	تعمل الشركة على تعزيز ثقافة التشارك في المعلومات الاستراتيجية.					
8	تتبادل الشركة المعلومات المهمة استراتيجيا بشكل نشط بين الأقسام المختلفة.					



9					تهتم الشركة بمشاركة المعلومات الاستراتيجية مع الافراد العاملين بشكل دوري.
10					تحرص الشركة على تسهيل عملية الحصول على المعلومات الاستراتيجية لمن يحتاجها من العاملين.
ت/ تفسير المعرفة الاستراتيجية: فهم المعرفة المتعلقة بالشركة ومشاركتها مع الأفراد الآخرين من خلال الإجراءات الجماعية التي تؤثر على استراتيجية الشركة وادائها.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
11					عندما تواجه الشركة معلومات جديدة ذات اهمية استراتيجية يجتمع المدراء لتحديد الآثار المحتملة لتلك المعلومات على الشركة.
12					عادة ما يتم تقييم الأساليب المستخدمة في الشركة في تفسير المعلومات الخارجية الجديدة.
13					تهتم الشركة بتقبل وجهات نظر مختلفة في الاجتماعات المتعلقة بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة.
14					تدرك الشركة اهمية التفكير الناقد بشأن القرارات التي تتخذها عند التعامل مع معلومات استراتيجية جديدة.
15					تعتمد الشركة العمل الجماعي من اجل تفسير المعرفة الاستراتيجية الجديدة.
ث/ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية: ويقصد بها مدى تطبيق المعرفة في الشركة ومدى الالتزام والمحافظة عليها لتحقيق ميزة تنافسية.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
16					تستفيد الشركة من المعلومات الاستراتيجية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجيتها.
17					تتبنى الشركة التوصيات المقدمة من مختلف اقسامها حول كيفية الاستفادة من المعلومات الجديدة.
18					توظف الشركة المعلومات الاستراتيجية التي اكتسبتها في تحسين منتجاتها.
19					تعتبر المعرفة الاستراتيجية التي يكتسبها الأفراد بمثابة المصدر الرئيسي للتنفيذ في تطوير استراتيجية الشركة.
20					القرارات التي نتخذها الشركة وفقاً للمعرفة الإستراتيجية الجديدة لها تأثيرها في التغييرات على أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية.

ثانياً: المتغير المعتمد: الميزة التنافسية المستدامة

هي نقاط قوة تمتلكها الشركة بحيث لا يمكن تقليدها من قبل شركات منافسة لما تحمله من مهارات وإبداعات في مجال تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

التكلفة: وهي قدرة الشركة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة



					21	تهتم الشركة كثيراً بالحصول على المواد الأولية بكلف أقل من المنافسين.	
					22	تسعى الشركة إلى زيادة مهارات العاملين ورفع مستواهم بهدف تخفيض الكلفة.	
					23	الكلفة المنخفضة للمنتج تشكل أحد أولويات أهداف الشركة.	
					24	تتسم منتجات الشركة بالكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين.	
					25	تقوم الشركة بعملية الرقابة على جميع عناصر التكاليف.	
ب/ الجودة: وتعني تطابق خصائص المنتجات مع احتياجات ورغبات الزبائن.							
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	
						26	تدعم الشركة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار.
						27	تحرص الشركة على خفض نسبة المعيب في الإنتاج باستمرار.
						28	تعمل الشركة على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار.
						29	تتميز منتجات الشركة بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين.
						30	تسعى الشركة للحصول على شهادات عالمية في مجال الجودة.
ت/ المرونة: وهي قدرة الشركة على التكيف مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.							
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	
						31	تستجيب الشركة للتغيرات التي تحصل على طلبات الزبائن.
						32	تتصف المعدات والمكانن التي يستخدمها الشركة بأنها ذات أغراض متعددة.
						33	تستطيع الشركة الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات.
						34	الشركة قادرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب.
						35	تمتلك الشركة عاملين ذوي مهارات متنوعة قادرين على أداء أكثر من عمل.
ث/ التسليم: وهي مواصلة الشركة تقديم خدمات جديدة ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنهم.							
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	
						36	تلتزم الشركة بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن باستمرار.
						37	تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.



					تسعى الشركة إلى خفض وقت دورة الإنتاج مما يؤدي إلى تسليم المنتجات بسرعة.	38
					تحرص الشركة على إدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم في عملية التسليم.	39
					تمتلك الشركة التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر مختلف قنوات التوزيع.	40
ج/ الابداع: ويتمثل في تقديم منتوجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للشركة.						
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
						تؤيد الشركة مقترحات الأفراد العاملين بشأن تطوير الخطط الإبداعية بقصد الإفادة منها.
						لدى الشركة القدرة على ايجاد طرق وأدوات متطورة تساعد في إقناع الزبائن لشراء منتجات الشركة.
						تعمل الشركة على تقديم منتجات جديدة متميزة من حيث المواصفات إلى السوق.
						تعمل الشركة على تحسين منتجاتها اعتمادا على نتائج دراسات السوق.
						هناك قيم ومعتقدات داخل الشركة تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة.