

The Moderating Role of Dynamic Knowledge capabilities in Addressing Organizational Failures to Achieve Business Competitiveness: Applied Research in Dairy Industries
الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الاعمال: بحث تطبيقي في مصانع الالبان

أ.د. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي/ كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد salahalkobasy@yahoo.com
م.م. الاء عبد الكريم غالب المدو/ كلية دجلة الاهلية الجامعة ellaabdulkareem@yahoo.com

24
19

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:20/5/2018

Accepted: 3/7/2018

المستخلص:

الغرض من البحث/ الى بناء تصورات واضحة حول مستوى تأثيرات الاخفاقات التنظيمية في القدرة التنافسية والدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في تقليل تلك التأثيرات. المنهج / تصميم البحث تم استخدام المنهج الاستنباطي، وقد اختبر البحث في اربعة مصانع للالبان في بغداد وهي (مصنع ابو غريب، و الزراعة، و الحلال، و عيون الرافدين)، وتم تطبيقه على عينة مكونة من (155) فردا يمثلون عينة من مجتمع البحث من اصحاب المصانع و المديرين والعاملين في السيطرة النوعية والبحث والتطوير والمهندسين والفنيين والعاملين ذوي الخبرة في صناعة الالبان، واستخدمت الاستبانة بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات والادوات الاحصائية في استخراج النتائج واختبارها وتحليلها. النتائج/ تم التوصل الى ان بعد قدرات الاتصالات تمكن من تلطيف التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية.

الاثار التطبيقية/ ان تعزيز القدرات المعرفية الدينامية لدى مصانع الالبان سيسهم في تقليل مسببات الاخفاقات التنظيمية ومن ثم زيادة تنافسيتها. القيمة/ اصالة البحث يثري ادبيات الادارة الاستراتيجية و السلوك التنظيمي وادارة المعرفة التي تسهم في البحث عن كيفية وسبب تقليل القدرات المعرفية الدينامية للتأثيرات السلبية للاخفاقات التنظيمية في التنافسية. نوع البحث/ دراسة مسحية

المصطلحات الرئيسية للبحث : الاخفاقات التنظيمية، القدرات المعرفية الدينامية، التنافسية.



Journal of Economics and
Administrative Sciences
2019; Vol. 25, No.110
Pages: 21- 49

*البحث مستل من اطروحة دكتوراة

المقدمة

واجهت الكثير من المنظمات اخفاقات متنوعة منذ بداية الالفية الثالثة امثال (Worldcom, Kmart, Global Crossing, United Airlines & Enron) وتسببت في حالة افلاس وتسريح ما يزيد عن (125) الف عامل، وتدمير موجودات تعادل (300) بليون دولار، ولا يقصد بالاخفاقات افلاس المنظمات أو اغلاقها فحسب، وانما المنظمات التي فقدت ما يقارب نصف قيمتها خلال اشهر التي استغرقت عقود لإنشائها ولا تشير الاخفاقات الى توقف أنشطة المنظمة وانما عدم قدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة على المدى البعيد ولا يشترط حدوثها عبر مرحلة الانحدار وانما احتمالية حدوثها في اي مرحلة من دورة حياة المنظمة، وغالبا ما يعلق المديرون شماعة الاخفاق على الظروف الخارجية، وزيادة حدة المنافسة، ولكن هذا لا يفسر لماذا تخفق بعض الشركات وتنجح الاخرى في ذات الصناعة، ومن هنا يجب ان يحتل هذا الموضوع على اهتمام الاداريين لمعالجة الاخفاقات التنظيمية في بداياتها، وتعد القدرات المعرفية الدينامية للمديرين والعاملين من الاسلحة المهمة لمواجهة الاخفاقات التنظيمية ومن ثم زيادة تنافسية المنظمة، اما مبررات في اختيار مصانع الالبان يعود الى انها تقدم السلع الملموسة وهذا يعني سهولة قياس نتائج قدرات التعلم و القدرات الثقافية وقدرات الاتصالات و القدرات الابداعية. وتآلف البحث من اربعة محاور تضمن المبحث الاول منهجية البحث، والثاني الاطر النظرية والثالث الجانب العملي، واختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تعاني صناعة الالبان في العراق من منافسة شديدة بسبب اغراق السوق العراقية بالمستورد ومن مناشئ مختلفة، فضلا عن وجود عقبات كثيرة بسبب الاوضاع الامنية وغيره، وجعلت تلك المصانع تعاني من اخفاقات كثيرة خلال دورة حياتها التي انعكست سلباً في تنافسيتها، والتساؤل الابرز هنا هل استطاع المدير العراقي في مجال صناعة الالبان من توظيف القدرات المعرفية لديه ولدى العاملين في المصنع بمختلف تخصصاتهم في تحويل حالة الاخفاق وتحسين من تنافسية المصنع؟. ولبلورة المشكلة الميدانية للبحث على وفق منهج البحث العلمي سيتم صياغتها على وفق للتساؤلات الآتية:

1. هل عانت اي من المصانع الأربعة من الاخفاقات التنظيمية؟ وما شدة الاخفاقات التي تعاني منها؟
2. مدى امتلاك اي منها ممارسات او مبادرات لتوظيف القدرات المعرفية الدينامية؟، وما هي مستويات المبادرة بتوظيف قدرات التعلم، والقدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية لدى المصانع الاربعة؟.
3. ما مدى امتلاك المصانع الأربعة لمقومات الربحية، و خفة الحركة، و الابداع، و السمعة التي تمكنها من مواجهة التحديات التنافسية للمصانع الاخرى في ذات الصناعة؟
4. هل ستعالج القدرات المعرفية الدينامية التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية لدى المصانع الأربعة؟.

ثانياً: اهمية البحث

يستمد البحث اهميته من اهمية الموضوعات التي تلامس حاجة المصانع العراقية الى تقليل اخفاقاتها في سوق يشهد انفتاحاً عالمياً وتحديات كثيرة من خلال توظيف قدراتها المعرفية التي تمتاز بمواكبتها لتلك التغيرات البيئية بهدف زيادة قدرتها التنافسية، فضلا عن ان قطاع الالبان من القطاعات المهمة وذات تماس مع حياة المواطنين اذ يعاني من تحديات كثيرة، ويسهم البحث الى لفت انتباه اصحاب المصانع، والمديرين، والعاملين ذوي الخبرة في تلك المصانع الى موضوعات الاخفاقات التنظيمية، والقدرات المعرفية الدينامية، والتنافسية، بالتالي المساعدة ولو بجزء يسير في دعم الصناعة والاقتصاد العراقي .

ثالثاً: اهداف البحث

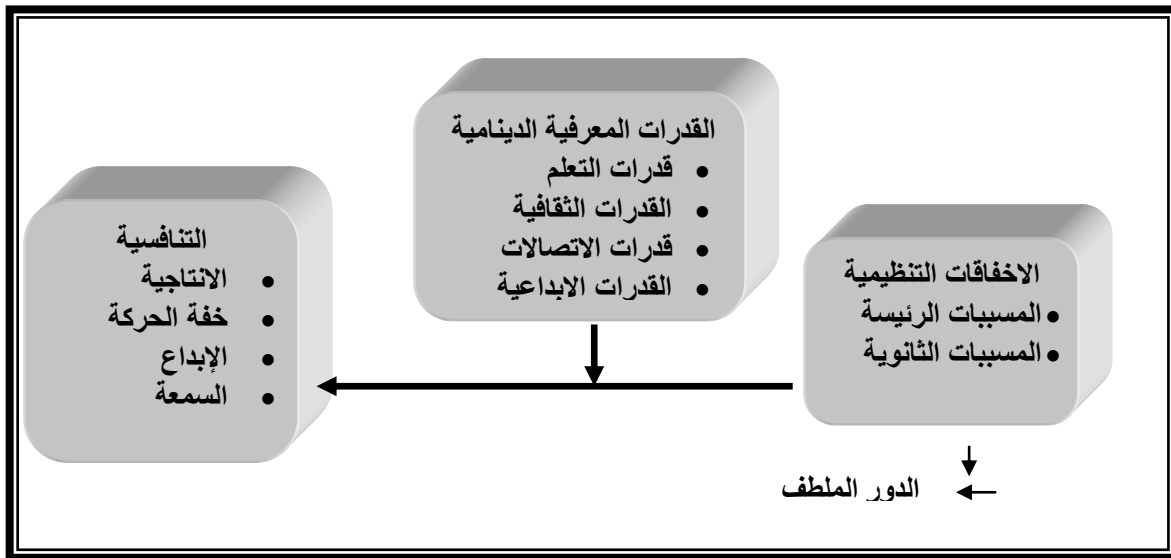
1. ايضاح المنطلقات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، ومحاولة فك تشابك المفاهيم المتداخلة والمتناقضة، وبناء اطار نظري، وأبعاد ومقاييس البحث.
2. تحديد مستوى الاخفاقات التنظيمية والقدرات المعرفية الدينامية و التنافسية للمصانع الأربعة.

3. اختبار الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في التقليل من حدة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية.

رابعاً: مخطط البحث المقترح

تجسد مخطط البحث في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته والأهداف المتوخاة من اجرائه، وتم تصميم المخطط في ضوء عدة نماذج مفاهيمية مقترحة اذ تم اعتماد دراسة (Ravaghi, 2007) لتحديد أبعاد الاخفاقات التنظيمية وتعد متغيراً تفسيرياً وهما بعد المسببات الرئيسية والمسببات الثانوية، ودراسة (Ning et al, 2006) حول أبعاد القدرات المعرفية الدينامية التي تعد متغيراً ملطفاً وهي بعد قدرات التعلم، والقدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية، ودراسة (Holsapple&Jones, 2007) التي حددت أبعاد تقييم التنافسية وتم وصفها بأنها متغير مستجيب وهي بعد الانتاجية، وخفة الحركة، والابداع، والسمعة، ويمثل الشكل (1) مخطط البحث المقترح

الشكل (1) مخطط البحث المقترح



خامساً: فرضية البحث

- الفرضية الرئيسية الاولى: " تسهم القدرات المعرفية الدينامية بدلالة معنوية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية". وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:
1. الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الاولى: " تسهم قدرات التعلم بدلالة معنوية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية".
 2. الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الاولى: " تسهم القدرات الثقافية بدلالة معنوية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية".
 3. الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الاولى: " تسهم قدرات الاتصالات بدلالة معنوية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية".
 4. الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الاولى: " تسهم القدرات الابداعية بدلالة معنوية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية".

سادسا: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بمصانع الالبان في مدينة بغداد البالغة (18) مصنعا، وتم اختيار (4) مصانع لإن الصناعية نمطية وانها تعمل في ذات البيئة، لذا فانها تعد كافية لتمثل قطاع صناعة الالبان، اما مبررات في اختيار مصانع الالبان يعود الى امكانية قياس قدرة مصانع الالبان على توظيف القدرات المعرفية الدينامية عبر سلع ملموسة يمكن قياسها بسهولة، ظهور وتنامي المنافسة بين مصانع الالبان في الاسواق العراقية، ولا سيما بين المصانع المتجاوره جغرافيا لطبيعة المنتجات سريعة التالف.

وتم اختيار عينة البحث على وفق اسلوب المعاينة العمدية غير العشوائية (Purposive Sampling) لربط افراد العينة مع اهداف البحث، اذا استهدف اصحاب المصانع، والمديرين، والاقسام، والمشرفين على الشعب، ومسؤولي الوجبات، والعاملين في السيطرة النوعية، والمختبرات، والبحث والتطوير، والعاملين ذوي الخبرة اذا بلغ عددهم 250 فردا في 4 مصانع للالبان في بغداد، وتم اختيار حجم عينة البحث المناسب عبر طريقة تحديد حجم العينة على اساس نوع البيانات: وتستخدم هذه الطريقة معادلة Cochran وتعامل مع البيانات المستمرة مثل مقياس ليكرت الخماسي (العطوي، 2012: 163)، وكالاتي:

$$n = (t)^2 \times (S)^2 / (d)^2$$

وتشير (t) الى مستوى الثقة وتساوي 95 %، وقيمتها 1.96 و(S) قيمة الانحراف المعياري للمجتمع والبالغ (0.83)، وهو حاصل قسمة الخيارات الخمس لمقياس ليكرت الخماسي على (6) وهي عدد الانحرافات المعيارية، (d) هامش الخطأ المقبول للمتوسط الحسابي البالغ (0.15)، والناجم عن حاصل ضرب خيارات مقياس ليكرت الخماسي في (0.03) وهو هامش الخطأ المقبول في البحوث، وعلية فان حجم العينة يساوي 117.6 فرداً، ويوضح الجدول (1) المعلومات الديموغرافية للعينة. وتم توزيع (250) استبانة، وتم استرجاع (183) استبانة، اما عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي فقد بلغت (155) استبانة، ومجتمع البحث وعينته الخاصة بالمصانع الأربعة، وتفصيل عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة و عدد الاستبانات الصالحة لكل مصنع.

سابعا: اختبارات الصدق والثبات

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة عبر عرضها على عدد من الخبراء المختصين في ادارة الاعمال، وعلم النفس، لعدد من المحكمين اذ بلغ عدد المحكمين (13)، وحصلت الموافقة على اكثر من 90% وبهذا تحقق الصدق الظاهري، وتم اختبار صدق المحتوى من الثبات عبر المعادلة الآتية:
الصدق = $\sqrt{\text{الثبات}}$ ومن استخراج الثبات باستعمال معامل الفا- كرونباخ البالغ (0.886) فإن الصدق = (0.941) وهي نسبة صدق عالية.

الجدول (1) مجتمع وعينة البحث

التسلسل	اسم المصنع	سنة تأسيس المصنع	مساحة المصنع (متر مربع)	اجمالي عدد العاملين	العدد الكلي للمجتمع المستهدف	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاستجابة	عدد الاستبانات الصالحة
1	ابو غريب	1956	584,200	2772	130	130	80	%62	60
2	الزراعة	1972	750	45	36	36	33	%92	32
3	الحلال	1991	2000	66	45	45	36	%80	31
4	عيون الرافدين	2008	1765	47	39	39	34	%87	32
المجموع									155

ثامنا: بعض الدراسات السابقة

اعتمد البحث على بعض الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري ومقاييس البحث ودعم منهجية البحث وكالاتي:

1.دراسة (Ning et al, 2006) بعنوان Knowledge Capability: A Definition and Research Model " القدرة المعرفية : المفهوم والانموذج البحثي": استندت هذه الدراسة الفكرية على منظور القدرات الدينامية و المنظور المستند على المعرفة، وحاولت ايضاح مفهوم القدرات المعرفية بافتراض انها دينامية، وتحديد ابعادها على مستوى المنظمة وضعت انموذج افتراضي للقدرة المعرفية على انها مكونة من اربعة ابعاد هي قدرات التعلم، والقدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية.وتوصلت الدراسة الى ضرورة اجراء اختبارات لهذا النموذج لمختلف القطاعات، ولتحديد مستوى تأثير القدرة المعرفية في الاداء التنظيمي، اعتمد البحث على الانموذج المقترح في بناء ابعاد متغير القدرات المعرفية الدينامية.

2.دراسة (Holsapple & Jones,2007) بعنوان "Knowledge chain activity classes: Impacts on Competitiveness and the importance of technology support" تصنيف انشطة سلسلة المعرفة: تأثيرها على القدرة التنافسية و اهميتها في الدعم التكنولوجي": هدفت الدراسة الى الوصول الى التنافسية من خلال المزج الامثل بين العمليات الاساسية لادارة المعرفة مع عمليات المنظمة الاساسية، وتم اتباع المنهج المسحي وتم استعمال الاستبانة كأداة اساسية وزعت على (مدير المعرفة التنفيذي، مدير التعلم، مديروا انظمة المعلومات، مدير ادارة المعرفة)، وبلغ عدد العينة (235) في مجموعة كبيرة من شركات التصنيع والشركات الاستشارية وشركات البحث والتطوير، فضلا عن المنظمات الحكومية العاملة في قطاعات الصحة والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية والبناء العاملة في شمال امريكا الشمالية، توصلت الدراسة ان عمليات ادارة المعرفة لها علاقة قوية بتحقيق القدرة التنافسية والمتمثلة (تعزيز الانتاجية، خفة الحركة، الابداع، سمعة الشركة).

3.دراسة (Pearson, 2013) بعنوان "Corporate Failure and Dynamic Capabilities in Large-Sized Enterprises - A Comparative Study of British Leyland and General Motors" " الاخفاق المؤسسي و القدرات الدينامية في المشاريع كبيرة الحجم- دراسة مقارنة بين شركتي ليلاند البريطانية و جنرال موتور": هدفت الى تفسير انحدار و انهيار المنظمات الكبيرة في قطاع السيارات من خلال تطبيق منظور القدرات الدينامية، تم استخدام منهج الدراسة المقارنه طبقت في بريطانيا لشركتي ليلاند و جنرال موتور، توصلت الدراسة الى تمكين القدرات المعرفية من تقديم تفسير اوضح لأسباب الاخفاق التنظيمي افضل من نظرية الاخفاق التنظيمي لانها تساعد في فهم عملية الاخفاق ولا توضح اسبابه. اسهمت الدراسة في ربط متغيري البحث الاخفاق والقدرات المعرفية الدينامية.

المحور الثاني/ الاطار النظري

اولا: الاخفاقات التنظيمية

1. مفهوم الاخفاقات التنظيمية

يُعرف الاخفاق على وفق معجم (الراند ، 1992: 34) باخفاق إخفاقا اي: طلب حاجة فلم يظفر بها أو خاب أو قل ماله، وعرف قاموس Oxford مصطلح الاخفاق Failure بأنه النقص وعدم الكفاية (Arasti,2011:7489)، وأول من استخدم مصطلح الاخفاق التنظيمي هم (Writings, Oliver & Williamson,1971) للإشارة الى الاختلال في الاداء الاقتصادي (Tomer,1992,67).

وبعد مراجعة الادبيات حول موضوع الاخفاقات التنظيمية، تمكن الباحثان من تصنيف تعاريف الاخفاق التنظيمي الى ستة منظورات مختلفة وهي المنظور الاجتماعي اذ حلل (Durheim,1893) اشكال الشذوذ والمرضية في تقسيم العمل، واسهام (Marx,1883) في طرحه الهياكل الطبقيه، (Anheier,1996:950)، تم وصف الاخفاق على وفق هذا المنظور بأنه حالة حتمية يجب الاستسلام لها. والمنظور الاقتصادي اذ وصف (Hofer,1980) الاخفاقات التنظيمية بأنه انحدار في الاداء أو ربحية المنظمة (Beer,2009:66)، سعى هذا المنظور ان يصف مسببات الاخفاق وميزه بحالتين هما الأولى يمكن تجنبه، والثانية لا يمكن تجنبه،

الا انه لم يوضح كيف يمكن تجنبه أو معالجته. والمنظور المنظمي إذ حلل (Weber,1920) التناقضات بين اشكال العقلانية (Anheier,1996:950)، ويرى ان معيار المنظمات الهادفة الى الربح هي التفوق على المنافسين، ويحصل الاخفاق عندما لا تتمكن المنظمة من التنافس (Meier & Bohte, 2003:105) المنظور المحاسبي إذ عرف (Beaver,1966) الاخفاق بأنه عدم قدرة المنظمة على دفع التزاماتها المالية عند استحقاقها (44: 2014: Weitzman)، لذا حاول هذا المدخل ان يجد بعض الحلول لمسببات الاخفاق وركز على الجوانب المالية، وعدها سببا رئيسا للاخفاق.

المنظور القانوني وعرف (Cuthbertson&Hudson,1996) بأنه الافلاس وهو التصفية الاجبارية أو بعد قبول المحكمة التماس تصفية المنظمة نتيجة لتعرضها للافلاس المالي (Walsh&Cunningham,2016:174) يرى هذا المنظور بأن المنظمة لا تعد مخففة مادامت لاتواجه مشكلات من الناحية القانونية إذ وصف المنظور الاستراتيجي ، ويرى (Hamilton, 2006) بأنه خسارة كبيرة للزبائن، وقيمة السوق المؤدية الى وقف عمليات المنظمة، و تخلي عن فروعها والهوية التنظيمية وفقدان قدرتها على السيطرة على انشطتها الداخلية (Amankwah-Amoah&Debrah,2010:640)، وفي ضوء ما ورد اعلاه ان الاخفاقات التنظيمية هي عدم قدرة المنظمة على التنافس مع بقية المنظمات في ذات الصناعة بسبب غياب القدرات المعرفية الدينامية للعاملين.

2. الدروس المستفادة من الاخفاق التنظيمي

يقول (Robert F. Kennedy (1925-1968) "فقط أولئك الذي يجرون على الفشل بإمكانهم تحقيق النجاحات العظيمة" (Warnecke,2013:21). وغالبا ما يطرح الاخفاق على انه شيء سلبي أو هو نتيجة غير متوقعة تؤثر سلبا في الاداء وأشار (Edmondson,2011) بأن الاخفاق يمكن ان يكون نقطه محورية للتعلم والتقدم، وانبتق في بدايات القرن الحادي والعشرين تيار جديد من الادبيات الادارية ذات المنظور الايجابي تجاه الاخفاق التنظيمي (Slutzky, 2012:3). وأشار (Mellahi & Wilkinson, 2010: 536) الى أن المنظمات غالبا ما تشجع على التعلم من اخفاق الآخرين، ورغم كثرة الادبيات في هذا المجال، الا ان طرائق التعلم من الاخفاق لم تعد واضحة، فضلا عن اختلاف الظروف المحيطة بكل منظمة . ومن المفارقات ان المنظمات الاكثر ابداعا هي اكثرها عدد مرات للاخفاق، لانه بالإمكان الانتفاع من اخفاق بعض الابداعات مستقبلا وعده جزءاً مهماً من عملية الابداع (Khanna et al , 2013:439). ، وتناولت دراسة (Cannon& Edmondson,2005:3-6) بأن اسباب عدم تعلم الدروس المستفادة من الاخفاق يعود الى معوقات نفسية ، ومعوقات اجتماعية واختلاف قابليتها على التعلم، ومدى قدرتها على توقع الازمات، وخبراتها في الماضي وكيفية الاستجابة لها ومدى اتساع ونشاط ذاكرتها التنظيمية (Appelbaum et al, 2012: 297).

وتوصلت الدراسات الاخيرة طبقا ل (Amankwah-Amoah,2016:3393) الى ان التعلم من الاخفاق لا يقتصر على المقارنة بين المنظمات أو التعلم من الاخفاقات الماضية فحسب، بل تمتد لتتضمن التعلم من المنظمات التي اعلنت افلاسها وتم تصفيتها واغلاقها

3. مسببات واعراض الاخفاقات التنظيمية

اختلف العلماء والباحثون حول تحديد مصدر العوامل المسببة للاخفاق سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة بحسب المنطلقات الفلسفية التي اعتمد عليها في تفسير ظاهرة الاخفاق، ويمكن تقسيم مسببات الاخفاق الى نوعين هما المسببات الرئيسية يرى (McKiernan,2002) بأن الاسباب الثانوية و اعراض الاخفاق تنبع من الاسباب الرئيسية، وان السبب الرئيس لأخفاق المنظمات يتمثل في ضعف عمليات التعلم التنظيمي وينجم عنه اربعة عوامل رئيسة هي التأمل الذاتي التنظيمي، و الغطرسة التنظيمية، والصدمة التنظيمية ، وقصر النظر التنظيمي (83: 2007: Ravaghi)، والمسببات الثانوية يرى (Bibeault,1982) بأن 80% من الاخفاق التنظيمي يعود الى مسببات داخلية (32: 2014: Suttmoeller)، ويرى الباحثان انها مجموعة مسببات داخلية وخارجية ويكون تأثيرها على التنافسية سلبا اذا ما تعددت المسببات او تراكمت بصورة لايمكن السيطرة عليها، وتتكون المسببات الاخفاق الثانوية من مصدرين هما مسببات الاخفاق الثانوية الداخلية، ومسببات الاخفاق الثانوية الخارجية.

ثانيا: القدرات المعرفية الدينامية

1. مفهوم القدرات المعرفية الدينامية

تعود بدايات استخدام مصطلح القدرات المعرفية الدينامية الى اعمال (Daws,2000) و (King,2003;2006)، وعدت مرادفة لعدة مصطلحات منها القدرات المعرفية (Knowledge Capabilities) و القدرات دينامية (Dynamic Capabilities) قدرات استيعابية (Absorptive Capabilities) واستراتيجية المعرفة (Knowledge Strategy) (Edwards,2015: 60)، عرف (Teece et al,1990) القدرات الدينامية على انها قدرات جوهرية، ومجموعة من المهارات المختلفة، والموجودات المكملة والروتينيات التي تزود القدرات التنافسية الاساسية للمنظمة ولتحقيق الميزة التنافسية (Jungbauer, 2004:22)، وطور (Teece et al,1997:516) لاحقا وعد القدرات الدينامية بانها القدرة على تطوير المقدرات لتحقيق التطابق مع بيئة العمل المتغيرة من خلال تكيف ودمج، وإعادة تشكيل المهارات، والموارد، والمقدرات الوظيفية التنظيمية الداخلية والخارجية. ونوه (Eisenhardt & Martin,2000)، عن القدرات المعرفية الدينامية اذ وصفها انها روتينيات استراتيجية و تنظيمية تمكن المنظمة من إعادة تشكيل معرفتها لتتواءم مع الاسواق الجديدة من خلال التطور أو المواجهة أو الانقسام أو الاخفاق (Petit, 2009: 19)، وصفها (Zollo & Winter,2002) على انها عملية تحسين القدرات الروتينية الحالية من اجل تحويل، واستكشاف المعرفة الحالية للاستجابة للتغيرات البيئية (Kodama,2011:48). ويرى (Ning et al ,2006:321) بانها تتضمن كلا من الموارد المعرفية و قدرات تشغيل المعرفة. بينما يرى (King,2006:2) الى انها مجموعة من القدرات المعقدة، والمتكاملة، والمتناسقة داخليا لخلق، وتخزين، وتوزيع المعرفة بكفاية وفاعلية والتحسين المستمر في تطبيق المعرفة في عمليات الاعمال، والممارسات، والمنتجات، والعلاقات، والسلوكيات لتحسين الاداء التنظيمي. و عرف (Zahra et al (Akwei,2007:27)، بينما وصفها (Helfat et al ,2007) هي قدرة المنظمة على خلق وتوسيع أو تعديل مواردها الاساسية (Ambrosini & Bowman,2009: 3) ، وعرفها الباحثان بانها قابلية المنظمة على توظيف قدرات التعلم، و القدرات الثقافية، و قدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية لتساعدها على إعادة تشكيل الموارد في بيئة دينامية من اجل بناء والحفاظ على واستدامة تنافستها.

2. اهمية القدرات المعرفية الدينامية

اذ تساعد على تحسين القدرة على التذكر من خلال تحفيز التعلم الارتباطي وهي عملية تنشيط الذاكرة من خلال ربط المعرفة القديمة بالمعرفة الجديدة، وتنمية القدرة على حل المشكلات من خلال تنمية التفكير الاستنباطي والاستقرائي (Cohen & Levinthal,1990:129-130). وتساعد المديرين والعاملين على الاستخدام الكفوء للمواد وتحسين العمليات التنظيمية وترشيد اتخاذ القرار (Easterby-Smith et al, 2009: 4). وتساعد في خلق منظمات معرفية كفوءة من خلال قدرتها على انشاء قدرة معرفية دينامية ودمجها مع قدرات الاعمال الاستراتيجية، ومع بيئتها لتحسين نوعية وتطبيقات المعرفة ودعم وتحسين العمليات التنظيمية للابداع، والتعلم الفردي، والجمعي، والتعاون لحل المشكلات وتشارك المعرفة، وتحسين نوعية القرارات والسلوكيات المتخذة من قبل المنظمة (Rahim & Golembiewski, 2005:17) ويرى (Teece, 2007) بانها تسهم في تعزيز تنافسية المنظمة (Zhou, 2012: 21)، وتعمل على تقليل الاخفاقات التنظيمي في ظل بيئات تنافسية دينامية (Gao & Zhu 2015: 366) .

3. ابعاد القدرات المعرفية الدينامية

بعد استعراض النماذج السابقة تبني البحث الحالي النموذج (Ning et al,2006) لأنه يتناول ابعاد القدرات المعرفية الدينامية على مستوى المنظمة ومن اكثر النماذج شمولية بحسب علم الباحثان، وفيما يأتي شرح موجز للأبعاد الرئيسية ، وكما يأتي:

أ. قدرات التعلم Learning Capabilities: عدت قدرات التعلم احدى اهم ابعاد القدرات المعرفية الدينامية، و عدت مرادفة لمنظورات مختلفة وهي القدرات الدينامية المستندة على المعرفة (Chen et al, 2012:4). وطبقا ل (Polanyi, 1962) بانها تنجم عن المعرفة الضمنية للمنظمة (Camisón & Villar-López, 2011: 1295). وعرفها (Senge, 1999) بانها مجموعة من المهارات والبراعات التي تمكن الافراد من تعزيز قدرتهم على الانتاج الجيد وبصورة دائمة (Sobhani, 2011: 381)، بينما اشار (Bhatnagar, 2006) بانها قابلية المنظمة على التنفيذ الملائم للممارسات الادارية و الهياكل و الاجراءات التي تسهل أو تشجع التعلم (Abbasi et al, 2015: 121).

ب. القدرات الثقافية Cultural Capabilities: تشير القدرة الثقافية الى روية وقيم المنظمة واتجاهاتها نحو التعلم ونقل المعرفة، وان نجاح أو اخفاق ادارة المعرفة التنظيمية مرهون بثقافة تقبل التغيير (Pandey & Dutta, 2013: 437)، ويرى (Nonaka, 1990) ان القدرة الثقافية تعزز الولاء بين العاملين وتزيد الثقة وتقلل من الاخفاقات التنظيمية (Kim & Lee, 2005: 3)، وللثقافة التنظيمية دورا مهما في بناء القدرة المعرفية عبر خلق مناخ يشجع على استيعاب المعرفة، وربطها بطرائق اكثر ابداعية، وتساعد القدرة الثقافية على تعظيم الموجودات المعرفية (Ning et al, 2006: 335)، ويمكن تعزيز القدرة الثقافية من خلال خلق بيئة للتعلم (Goerke et al, 2014: 79). وتسهم ثقافة المنظمة في زيادة التشارك المعرفي وهذا التشارك من الممكن ان يعزز النتائج الايجابية للمنظمة ومن ضمنها تعزيز الميزة التنافسية (Cho & Korte, 2014: 316).

ت. قدرات الاتصالات Communication Capabilities: تشير قدرات الاتصالات الى قدرة المنظمة على ادارة نظام الاتصالات، (Schipper, 2010: 191). وتتميز قدرات الاتصالات بانها توفر المناخ والبيئة الداعمة التي تشجع المقدرة على التواصل للقيام بعملها، ويمكن بناء قدرات الاتصالات من خلال تحسين الاستماع التنظيمي عن طريق تطوير قنوات الرسمية وغير الرسمية للاستماع الى صوت العاملين والزبائن، وتطوير قدرة العاملين على فهم الرسالة المستلمة عن طريق التنشئة الاجتماعية، وان جوهر تعزيز قدرات الاتصالات على مستوى فريق العمل هو الثقة المتبادلة بين اعضاء الفريق، وتشجيع الحوار وطرح الافكار الجديدة (Clutterbuck & Hirst, 2002: 167-173).

ث. القدرات الابداعية Innovation Capabilities: يرى (Drucker, 1954) بان القدرة الابداعية مهمة في عملية التجديد الذاتي للمنظمة، ويمكن تعريفها على انها القابلية على تحويل المعرفة والافكار الى منتجات وخدمات وعمليات جديدة والانظمة لتحقيق الفوائد المنظمة واصحاب المصالح (Ngoc et al, 2015: 240)، وعرفها (Kogut & Zander, 1992) بانها قابلية المنظمة على توليد ونشر المعرفة المملوكة من قبل العاملين (Ertürk, 2012: 155)، و اشار (Lawson & Samson, 2001) بانها قدرة المنظمة على تحويل المعرفة الجديدة الى عمليات ومنتجات وانظمة جديدة من اجل الحصول على المكاسب (Zawawi et al, 2017: 329). ويرى (Ismail et al, 2012: 288) بانها لا يعني تحويل الافكار الى حيز التطبيق فحسب بل يتضمن القدرة على تسويق الابداع.

ثالثا: تنافسية الاعمال

1. مفهوم التنافسية

نشأ مصطلح التنافسية Competitiveness من الكلمات الاغريقية Competo, Competere، وتعني السعي معاً (Hristosk et al, 2017: 1080)، وعرف قاموس Longman الامريكي المتقدم لسنة 2000 التنافسية بوصفها قابلية المنظمة او المنتج على التنافس مع الاخرين أو هو رغبة المنظمة في ان تكون اكثر نجاحا من الاخرين (Banerjee, 2004: 3)، وهذا يعني بأن التنافسية قد تكون مرادفة للنجاح، بينما يرى (Buckley et al, 1988) أن التنافسية قد تكون مرادفة مع الاداء المربح بعيد الامل للمنظمة من خلال القدرة على تسديد المستحقات الى جميع اصحاب المصالح (Akben-Selcuk, 2016: 1)، وإن التنافسية هي عملية تنطوي على المنافسة في الاداء، والامكانيات التنافسية، وادارة المؤسسة (Monteiro, 2013: 108)، وان الفرق بين الميزة النسبية، والميزة التنافسية.

والتنافسية تمثلت بأن الميزة النسبية و الميزة التنافسية تعد اجزاء للتنافسية وتهتم الميزة النسبية بالمدخلات أو من وجهة نظر المجهز بينما الميزة التنافسية تهتم بالمرجات أو من وجهة نظر الزبون اما التنافسية فتأخذ بالاعتبار المدخلات والعمليات والمرجات وهذا ما نوه عنه (Croes, 2010: 7)، وكذلك تهتم التنافسية في كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية لاطول مدة ممكنة، واذاف (Depperu&Cerrato,2005:4-5) بأنه يمكن تحليل التنافسية على مستوى المنظمة والصناعة والبلد بينما الميزة التنافسية على مستوى المنظمة.

وعرف (Porter,1990) التنافسية على انها القدرة على التنافس بنجاح في بيئة الاعمال (Pereira et al,2009:5)، بينما وصفها (D'Harterse, 2000) بأنها قدرة المنظمة للحفاظ على مركزها وحصتها السوقية وتحسينها مستقبلا (Manole et al, 2014: 114) ويرى (Lall,2001) بأنها الاداء الأفضل مقارنة مع المظمات الاخرى من ناحية الربحية والمبيعات وحصتها السوقية (Pereira et al,2009:5)، وعرفها (Chauca,2003) بأنها القابلية على تصميم ونتاج السلع والخدمات السوقية اكثر جاذبية من المنافسين (Salazar et al,2012:94)، وعرفها (Unctad,2005) بأنها القدرة على الحفاظ على وضعها في السوق بواسطة توريد منتجات بالوقت مناسب والسعر التنافسي (Manole et al,2014:114)، وعرفها (Porter&Kramer,2006) بأنها نمو في الانتاجية الناجمة عن انخفاض الكلفة (Sturesson&Eromosele,2014:13)، بينما وصفها (Noe,2010) بانها قدرة المنظمة على الحصول والمحافظة على الحصة السوقية في الصناعة (Resurreccion, 2012: 20). وعرف الباحثان التنافسية في ضوء البحث الحالي هي قدرة المنظمة على زيادة الانتاجية، وخفة الحركة، والابداع وتعزيز سمعتها مقارنة مع المنظمات الاخرى في ذات الصناعة. ويعود السبب الى تعدد منظورات تنافسية الى انها مصطلح متعدد المفاهيم، ومتعدد المقاييس، ومتعدد الطبقات إذ يمكن تطبيقها على مستوى المنظمات والصناعة الوطنية، واعتمادية اي تعتمد على قيم اصحاب المصالح، وتمتاز بمقاييس التنافسية بالنسبية، والدينامية لوجود عوامل كثيرة تؤثر في تغير التنافسية عبر الوقت، انها عملية اي تتضمن التنافسية الموجودات والعمليات والاداء (Ericsson & et al,2005: 189).

2.اهمية التنافسية

يتضح جليا اهمية التنافسية للمنظمات التي تسعى الى الاستدامة (النسور،2009: 20)، وتمكن المنظمات الصغيرة الدخول في حلبة المنافسة مع المنظمات الكبيرة سواء على صعيد محلي أو دولي أو عالمي، واعطاء فرصة للمنظمات في الدول النامية المشاركة في مضمار المنافسة العالمية، الامر الذي سنعكس ايجابيا على المستوى المعيشي للفرد (القحطاني، 2010: 32-33)، وتسعى التنافسية ان تقلل من حدة تأثير سلبيات الانفتاح الاقتصادي العالمي (شهاب،2011: 70)، وتساعد على الاستغلال الامثل للموارد وتشجيع الابداع وتحسين كفاية المنظمة مما يؤدي الى تخفيض التكاليف، وزيادة الانتاجية كما ونوعا (عبد الوهاب، 2012: 72)، فضلا عن قدرتها على تلبية حاجات الزبائن وبالتالي كسب رضا الزبون وولائه، وتعد التنافسية مهمة ولا سيما في ظل بيئات مضطربة من اجل ضمان بقاء المنظمة ونجاحها (Akben-Selcuk, 2016:1).

3.ابعاد التنافسية من منظور PAIR

تعد اعمال (Porter,1980) رائده في مجال التنافسية والميزة التنافسية على حد سواء بعرضه نموذج القوى الخمسة وسلسلة القيمة، وقد ظهرت تيارات اخرى وهي المنظور المستند على الموارد (Barney,1991) واستعار (Holsapple & Singh, 2001) سلسلة القيمة ولكن من منظور ادارة المعرفة تؤدي الى تعزيز التنافسية باربعة ابعاد مترابطة من خلال نموذج PAIR وهو ملخص (Productivity, Agility, Innovation & Reputation)، إذ يمكن تعزيز التنافسية بتعزيز الانتاجية عبر) تقليل الكلفة والجهد، وزيادة السرعة و تشير الى نسبة النتائج المقبولة على المدخلات المنفقة) وخفة الحركة (القدرة على الاستجابة السريعة والتكيف، والمزيد من اليقظة اتجاه الاحداث غير المتوقعة، والمرونة)، والابداع (زيادة التبصر، والجدة والمفاجاة، واختراع المنتجات أو عمليات أو خدمات جديدة) والسمعة (تحسين الجودة، والموثوقية، وتماييز العلامة التجارية، والنزاهة، والاخلاق، والثقة (Liedowitz,2016: 6)، وطور (Hartono & Holsapple,2004) مدخل PAIRS واذاف بعد خامس وهو Satisfaction للقياس الداخلي للمنظمة والمقصود رضا اصحاب المصالح (Burstein& Holsapple,2008:164).

المحور الثالث / الاطار العملي

اولاً: عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

تناول في هذا المبحث عرض نتائج استجابات افراد العينة للمتغيرات الثلاث، بالاعتماد على التحليل الوصفي لها، بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي عن طريق عرض المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الاجابة، التي تم تحديدها بواسطة تقسيم المدى على عدد الفئات (4/5=0.8)، واطافة (0.8) الى الحد الادنى للمقياس، والمدى هو الفرق بين اعلى اجابة وادنى اجابة (4-1=3)، وعدد الفئات هي (5)، وعليه تكون الفئات (1-1.80 ضعيف جداً، 1.81-2.6 ضعيف، 2.61-4.2 معتدل، 4.2-3.41 عال، 5-4.21 عال جداً) (الحمداي، 2016: 132)، وتقيس الانحرافات المعيارية انسجام اجابات العينة التي تتراوح مستوياتها كالاتي (0.59 فأقل انسجام عال جداً، 0.6-0.8 انسجام عال، 0.81-0.9 انسجام جيد، 0.91-1.24 انسجام مقبول، 1.25 فاكثر انسجام ضعيف) (الدهام، 2015: 161)، وسيتم عرض محتويات المبحث عبر ستة فقرات وسيتم تفصيلها كالاتي:

1. عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير الاخفاقات التنظيمية

سيتم استعراض استجابات افراد العينة لحالات الاخفاقات التنظيمية للمصانع الاربعة للسنوات التي تسبق حالة معالجة الاخفاقات وادخال التحسين ، اي قبل سنة 2015، ويبين الجدول (2) وسطا حسابيا عاما (3.021) وهي قيمة معتدلة لمتغير الاخفاقات التنظيمية، وهي اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.427) و (14.13%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان مصانع الالبان قيد البحث قد عانت من الاخفاقات التنظيمية، وتم قياسها ببعدين رئيسيين وكالاتي:

أ. المسببات الرئيسية: يظهر الجدول (2) وسطا حسابيا عاما لبعدها المسببات الرئيسية وقدره (3.021)، وهي قيمة معتدلة وانسجام جيد بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.427) و (14.13%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان المصانع قيد البحث قد واجهت المسببات الرئيسية للاخفاقات، اما على صعيد الفقرات حققت الفقرة (1) (التعلم من تجارب الماضي اكثر من استقراء المستقبل..)، أعلى وسطا حسابيا والبالغ (3.574)، وهي قيمة عالية، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.025) و (28.68%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة (8) (لا يحتاج المصنع الى تعديلات في منتجاته..) بوسط حسابي (2.471)، وهو اقل من الوسط المعياري، وانسجام متوسط بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.913) و (36.94%) على التوالي.

الجدول (2) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجابات اجمالي العينة لمتغير

الاخفاقات التنظيمية (n=155)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1.	كانت الادارة تعتمد عند وضع خططها المستقبلية على التعلم من تجارب الماضي اكثر من استقراء المستقبل.	3.574	1.025	28.68
2.	لا تميل الادارة الى التعلم من ادارات المصانع الاخرى في ذات الصناعة.	3.206	1.042	32.50
3.	اعتقدت الادارة ان لكل مصنع تجاربه وخبراته الخاصه به، ولا علاقة له بالآخرين.	3.335	0.988	29.62
4.	لم تمتلك الادارة الخبرات والموارد اللازمة للتغلب على التحديات و التهديدات الخارجية.	2.987	1.098	36.76
5.	كانت الادارة تعتقد ان المصنع من افضل المصانع في العراق من ناحية الخبرة والانتاج.	3.013	1.104	36.64
6.	اعتقدت الادارة بان المصنع يمتلك افضل الخبرات والامكانيات في مجال صناعة الالبان في العراق.	3.309	1.054	31.85
7.	كانت الادارة تعتقد انها حققت انجازات عظيمة وتطمح الى تصدير المنتجات خارج البلد.	2.748	0.908	33.04
8.	لم ترغب الادارة في اجراء تعديلات في منتجات المصنع، لانه ممتاز.	2.471	0.913	36.94
9.	تعرض المصنع في الماضي للانتقادات من قبل وسائل الاعلام، ومواقع التواصل الاجتماعي.	2.529	0.941	37.21
10.	واجهت الادارة ارتفاعا بنسبة المنتجات المعيبة.	2.877	1.146	39.83
11.	عانت الادارة من تكرار الخلل في الاداء.	3.122	1.065	34.11
12.	تعرض المصنع الى تردي الوضع المادي.	3.329	0.919	27.60
13.	كانت معرفة الادارة بقدرات المنافسين محدودة.	3.077	1.072	34.83

36.86	0.982	2.664	اعتمدت الادارة على تطوير الخطط التي اثبتت نجاحات سابقة.	14.
37.31	1.044	2.798	لم ترغب ادارة المصنع في المخاطرة في اضافة خط انتاجي جديد.	15.
32.90	1.091	3.316	لم تبادر الادارة الى احداث زيادة في الكلف خشية الاخفاق.	16.
35.91	1.054	2.935	كانت معرفة الادارة برغبات وحاجات الزبون محدودة.	17.
14.13	0.427	3.021	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجمالي المسببات الرئيسية	
36.19	1.011	2.793	عانت الادارة من الاريك في العمل.	18.
37.70	1.024	2.716	لم تكن الادارة تملك المهارات، والخبرات الادارية الكافية.	19.
35.56	1.083	3.045	كانت تعاني الادارة من عدم الثقة بينها وبين العاملين.	20.
38.78	1.126	2.903	واجهت الادارة ترددا في اداء العمل .	21.
37.89	1.083	2.858	عانت الادارة من ضعف التنسيق.	22.
33.76	0.954	2.825	لم تكن الادارة توجه المعلومات بانسيابية داخل المصنع وخارجه.	23.
33.01	0.967	2.929	كانت الرؤية المستقبلية مغيبة عن الادارة.	24.
31.48	0.985	3.129	لم تكن الادارة قد وضعت استراتيجية واضحة .	25.
31.80	1.038	3.264	كانت الادارة مترددة في تفويض جزء من السلطة الى العاملين.	26.
37.66	1.086	2.883	لم تكن الادارة راغبة باتخاذ قرارات جريئة .	27.
40.72	1.161	2.851	واجهت الادارة ضعفا في الرقابة المالية.	28.
38.11	1.197	3.141	الادارة كانت تعاني من عدم الاستقرار المالي.	29.
35.05	1.101	3.141	كانت نفقات الادارة غير الضرورية مرتفعة.	30.
34.29	1.073	3.129	لم تكن الادارة قد اعدت التخطيط المالي.	31.
33.34	1.084	3.251	الادارة كانت تعاني تعقيدا في الهيكل التنظيمي.	32.
34.27	1.068	3.116	واجهت الادارة صراعات داخلية بين العاملين.	33.
28.51	0.960	3.367	الادارة كانت تعتمد الاسلوب البيروقراطي في الادارة.	34.
32.32	1.032	3.193	واجهت الادارة قلة القرارات المنفذة من قبل العاملين.	35.
33.99	1.180	3.471	الادارة كانت معتمدة على لوم العاملين اكثر من مكافاتهم	36.
31.62	1.079	3.412	تشعر الادارة بان العاملين يخفون المشكلات وينكرون الاخطاء	37.
31.19	1.015	3.180	كانت التفاعلات الشخصية بين الادارة والعاملين قليلة.	38.
30.47	0.961	3.154	لم تمل الادارة الى الاندماج مع مصانع اخرى والعاملين يقاومون ذلك.	39.
36.38	1.002	2.754	واجهت الادارة ضعف العلاقات مع المجهزين والزبائن.	40.
32.73	1.001	3.058	لم تكن الادارة مهتمة باشارات الاذار في البيئة الخارجية.	41.
21.81	0.830	3.806	اعتقدت الادارة بانه يوجد منافسون جدد بمنتجات افضل من منتجات المصنع.	42.
21.32	0.838	3.929	تصورت الادارة بانها تواجه ارتفاعا في اسعار المواد الاولية.	43.
16.11	0.521	3.233	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجمالي المسببات الثانوية	
14.13	0.427	3.021	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجمالي الاخفاقات التنظيمية	

ب. المسببات الثانوية: يبين الجدول (2) وسطا حسابيا عاما لبعدها المسببات الثانوية وقدره (3.233)، وهي قيمة معتدلة وانسجام جيد بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (521)، و (16.11%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان المصانع قيد البحث قد واجهت المسببات الثانوية للاخفاق بصورة اكبر من مواجهتها للمسببات الرئيسية، اما على صعيد الفقرات حققت الفقرة (43) (تواجه الادارة ارتفاعا في اسعار المواد الاولية) اعلى وسط حسابي (3.929) وانسجام جيد بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.838) و (21.32%) على التوالي، ولاحظ الباحثان معاناة مصانع الالبان في الحصول على الحليب الخام من المجهزين بسبب ترددي الوضع الامني، وكثرة الاجراءات الامنية التي تعرقل من وصول المادة الاولية الى المصنع بالوقت المناسب، مما يزيد من احتمالية تلف الحليب، لا سيما في فصل الصيف، وحققت الفقرة واقل قيمة حققتها الفقرة (19) (لا تمتلك الادارة المهارات والخبرات..) بوسط حسابي (2.716) وهو اقل من الوسط المعياري، وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.024) و (37.7%) على التوالي.

2. عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير القدرات المعرفية

تناولت الفقرة استعراض مستويات القدرات المعرفية الدينامية وبيين الجدول (3) وسطا حسابيا عاما (3.385) وهي قيمة معتدلة لمتغير القدرات المعرفية الدينامية، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.480) و (14.18%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان مصانع الالبان قيد البحث تمتلك مستوى جيد من القدرات المعرفية الدينامية، وانسجمت نتائج البحث مع توجهات دراسة (Ning et al, 2006) وتم قياسها باربعة ابعاد رئيسية وسيتم عرض النتائج كما يأتي:



الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات التنظيمية تحقيق تنافسية الاعمال: بحث تطبيقي في مصانع الالبان

أ. نتائج قدرات التعلم :حقق الجدول (3) وسطا حسابيا لبعده قدرات التعلم (3.403) وهي قيمة معتدلة، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.565) و (16.60%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (44) اعلى وسطا حسابيا إذ بلغ (3.716) (توظف الادارة المعرفة المخزونة) وبانسجام متوسط بالاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.873) و (23.49%) على التوالي، وحققت الفقرة (55) (تنظيم ورش العمل) ادنى وسطا حسابيا إذ بلغ (2.948) وهو ادنى من الوسط الفرضي بانسجام مقبول بالاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.073) و (36.39%) على التوالي، ولمس الباحثان ميدانيا قصور واضح في اقامة دورات وورش عمل، لا سيما في مصانع البان الزراعة و الحلال و عيون الرافدين.

الجدول (3) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجابات اجمالي العينة بصدد بعد قدرات التعلم للمصانع الاربعة (n=155)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
.44	توظف الادارة المعرفة المخزونه لدعم الاعمال الحالية.	3.716	0.873	23.49
.45	تعتمد الادارة في انجاز العمل على خبرات العاملين.	3.535	0.884	25.00
.46	تعتمد الادارة على الحواسيب بشكل كبير لخزن المعرفة ونشرها.	3.225	1.010	31.32
.47	تعد مهارات العاملين وخبراتهم اهم من المكان والالات لدى الادارة.	3.000	.986	32.86
.48	تعالج الادارة المشكلات الجديدة بالاستناد الى المعرفة الحالية .	3.451	0.815	23.61
.49	تمتلك الادارة خبرات متعددة ومتنوعة يمكن الاستفادة منها في حل مشكلات المصنع.	3.554	0.814	22.90
.50	توظف الادارة المعرفة الجديدة المكتسبة من خارج المصنع في تحسين الانتاج كما ونوعا.	3.329	0.974	29.25
.51	تستوعب الادارة المعرفة في مجال صناعة الالبان مهما كانت معقدة.	3.516	.8700	24.74
.52	تشجع الادارة العاملين على اكتساب مهارات جديدة.	3.638	0.917	25.20
.53	توجه الادارة العاملين نحو تعلم من خلال خلق بيئة ايجابية مشجعة.	3.477	0.921	26.48
.54	تنظم الادارة دورات تدريبية للعاملين	3.419	0.959	28.05
.55	تنظم الادارة ورش عمل للعاملين بشكل دوري.	2.948	1.073	36.39
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجمالي قدرات التعلم	3.403	0.565	16.60

ب. نتائج القدرات الثقافية : حقق الجدول (4) وسطا حسابيا لبعده القدرات الثقافية (3.467) وهي قيمة عالية، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.576) و (16.61%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (71) (تقديم المساعدة من قبل العاملون القدامى) اعلى وسطا حسابيا إذ بلغ (3.896) وهي قيمة عالية، وبانسجام متوسط بالاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.876) و (22.48%) على التوالي، وحققت الفقرة (56) (تشجيع الافكار المبدعة) ادنى وسطا حسابيا إذ بلغ (3.090) وهي قيمة معتدلة بانسجام مقبول بالاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.969) و (31.35%) على التوالي، ولاحظ الباحثان ميل الادارة الى اعطاء الاوامر والتنفيذ اكثر من الاستماع الى مقترحات العاملين.



الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاختلافات التنظيمية لتحقيق تنافسية الاعمال: بحث تطبيقي في مصانع الالبان

الجدول (4) قيم الوسط، الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجابات اجمالي العينة بصدد بعد القدرات الثقافية للمصانع الاربعة (n=155)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
56.	تشجع الادارة الافكار المبدعة المقدمة من قبل العاملين.	3.090	0.969	31.35
57.	توجه الادارة نحو البحث الدائم لاداء الاعمال بطرائق جديدة في المصنع.	3.264	0.967	29.62
58.	لا تخشى الادارة من عملية التحديث.	3.458	1.020	29.49
59.	لا تسخر الادارة من الافكار الغريبة وتشجع العاملين على طرح افكارهم.	3.245	1.040	32.05
60.	تسعى الادارة الى معرفة اخر المستجدات في صناعة الالبان.	3.767	0.972	25.80
61.	بامكان الادارة تحليل و تفسير الاحداث المحيطة من منظور اقتصادي واجتماعي وسياسي وتكنولوجي.	3.574	1.018	28.48
62.	بامكان الادارة ربط الاحداث المحيطة التي تبدو متناقضة واعطائها تفسيراً جديداً.	3.438	0.830	24.14
63.	بامكان الادارة من استقراء معطيات الوضع الراهن.	3.419	0.836	24.45
64.	بامكان الادارة النظر الى الاشياء بطريقة مختلفة و من منظور غير مألوف.	3.200	0.878	27.43
65.	تشجع الادارة العاملين على تبادل خبراتهم بين الخطوط الانتاجية المختلفة.	3.496	0.928	26.54
66.	تحاول الادارة الاجابة عن تساؤلات العاملين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم.	3.264	0.993	30.42
67.	تسعى الادارة الى الحصول على اية معلومة تخص الالبان.	3.696	1.015	27.46
68.	تتعامل الادارة مع العاملين على اساس الثقة .	3.316	1.036	31.24
69.	تشجع الادارة العاملين على التعاون فيما بينهم .	3.729	0.862	23.11
70.	تتعامل الادارة مع المجهزين و مندوبي المبيعات على انهم جزء من المصنع وليسوا اطرافا خارجية .	3.787	0.953	25.16
71.	يقدم العاملون القدامى في المصنع المساعدة الى العاملين الجدد في اداء عملهم.	3.896	0.876	22.48
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجمالي القدرات الثقافية	3.467	0.576	16.61

ت. نتائج قدرات الاتصالات: يظهر الجدول (5) وسطا حسابيا عاما لبعد قدرات الاتصالات وقدره (3.328)، وهي قيمة معتدلة وانسجام جيد بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.948) و (27.26%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان المصانع قيد البحث تمتلك قدرات اتصالات جيدة بين الخطوط الانتاجية والادارة، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (78) (توصي الادارة بضرورة التعلم) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.606) وهي قيمة عالية وبانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.003) و (27.81%) على التوالي، وحققت الفقرة (73) (الاستناد على وسائل الاتصال الحديثة) ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.135) وهي قيمة معتدلة، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.967) و (30.84%) على التوالي.



الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاختلافات التنظيمية لتحقيق تنافسية الاعمال: بحث تطبيقي في مصانع الالبان

الجدول (5) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجابات اجمالي العينة بصدد بعد قدرات الاتصالات للمصانع الاربعة (n=155)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
.72	تعتمد الادارة على التكنولوجيا في تبادلها للمعلومات (داخل المصنع وخارجه).	3.419	1.024	29.95
.73	تستند الادارة على وسائل الاتصال الحديثة لتعريف الجمهور بمنتجات المصنع.	3.135	0.967	30.84
.74	تعتمد الادارة على المخاطبات الرسمية بكثرة بوصفها وسيلة اتصال مع العاملين.	3.17	1.032	32.55
.75	تنظر الادارة الى الأفراد بوصفهم ناقلين للمعرفة اكثر من الوسائل الرسمية.	3.271	1.008	30.81
.76	تشجع الادارة العاملين على طرح الافكار مهما كانت يسيرة.	3.400	1.003	29.50
.77	تنظم الادارة لقاءات دورية لتشارك المعرفة بين العاملين من جهة وبين الادارة والعاملين من جهة اخرى.	3.219	0.995	30.91
.78	توصي الادارة العاملين القدامى بتعليم مهارات العمل للعاملين الجدد وتكافئهم على ذلك.	3.606	1.003	27.81
.79	صممت الادارة مخططات ونشرات ووصفا وظيفياً لمساعدة العاملين الجدد على اداء عملهم .	3.477	0.948	27.26
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجمالي قدرات الاتصالات	3.328	0.633	19.02

وتعد هذه النتيجة منطقية لان عنصر التكنولوجيا مهم لاتمام التصنيع، على التوالي، ولمس الباحثان ميدانيا الاعتماد على الاتصالات الشخصية اكثر من الرسمية.

ث. نتائج القدرات الابداعية: يعكس الجدول (6) وسطا حسابيا عاما لبعد القدرات الابداعية (3.291) وهي قيمة معتدلة وانسجام جيد بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (573) و (17.41%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة بان مستوى القدرات الابداعية في مصانع الالبان متوسطة، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (89) (تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبون) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.619) وهي قيمة عالية، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف (0.884) و (24.42%) على التوالي، وحققت الفقرة (92) (امتلاك تكنولوجيا حديثة) ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (2.651) وهو ادنى من الوسط الفرضي، وبانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.072) و (40.43%) على التوالي. وهذا ما لمسها الباحثان ميدانيا، اذ تعتمد بعض المصانع قيد البحث على التعبئة والتغليف يدويا.

الجدول (6) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجابات اجمالي العينة بصدد بعد القدرات الابداعية للمصانع الاربعة (n=155)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
.80	تسعى الادارة الى تحديث نظامها الاداري.	3.516	0.863	24.54
.81	تحاول الادارة تغيير اسلوب عملها بحسب الموقف.	3.548	0.961	27.08
.82	تبنت الادارة اساليب عمل جديدة باستمرار.	3.283	0.880	26.80
.83	تقدم الادارة تكتيكات جديدة باستمرار.	3.180	0.886	27.86
.84	تسعى الادارة الى جعل الهيكل التنظيمي مرنا.	3.380	0.892	26.39
.85	بامكان الادارة ان تحدث تغييرات ادارية للتكيف مع البيئة	3.393	0.893	26.32
.86	يساعد الهيكل التنظيمي للمصنع على انسيابية المعلومات بين الاقسام بسهولة.	3.225	0.901	27.93
.87	بامكان الادارة اجراء هندرة في حال الاندماج مع مصنع اخر.	3.083	0.925	3.00
.88	تحاول الادارة ان تكيف منتجات المصنع لتلبية متطلبات الزبائن	3.606	0.886	24.57
.89	ترغب الادارة في ان تقدم منتجات ذات قيمة عالية للزبون	3.619	0.884	24.42
.90	تسعى الادارة الى اضافة مميزات غير موجودة في الاسواق.	3.496	0.900	25.74
.91	تمتلك الادارة افكارا تسويقية تفوق المنافسين.	2.735	0.961	35.13
.92	تسعى الادارة الى امتلاك المصنع تكنولوجيا تكافئ او افضل من المنافسين.	2.651	1.072	40.43
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجمالي القدرات الابداعية	3.291	0.573	17.4
	الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لمتغير القدرات المعرفية الدينامية	3.385	0.480	14.18

3. عرض نتائج استجابيات افراد العينة لمتغير التنافسية

يبين الجدول (7) وسطا حسابيا عاما (3.571) وهي قيمة عالية لمتغير التنافسية، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.502) و (14.05%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان مصانع الالبان قيد البحث ذات تنافسية معتدلة، وجاءت النتائج منسجمة مع توجهات دراسة (Holsapple & Jones, 2007) وتم قياس متغير التنافسية باربعة ابعاد، وسيتم عرض النتائج كما يأتي:

أ. نتائج الانتاجية: يتبين من الجدول (7) بان بعد الانتاجية قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.740) وهي قيمة عالية، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.618) و (16.52%) على التوالي. اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (93) (تحاول الادارة تقليل كلف المدخلات) اعلى وسطا حسابيا (3.941) وهي قيمة عالية وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.815) و (20.68%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة، (96) (تفوق الايرادات الكلف) بوسط حسابي مقبول (3.490) وهي قيمة عالية، وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.808) و (23.15%) على التوالي.

ب. نتائج خفة الحركة: يتبين من الجدول (7) بان بعد خفة الحركة قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.581) وهي قيمة عالية، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.554) و (15.47%) على التوالي. اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (103) (ينتقل العاملون بين وحدات الانتاج بسهولة) اعلى وسطا حسابيا (3.883) وهي قيمة عالية وانسجام قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.779) و (20.06%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة، (97) (يستجيب المصنع لمتغيرات البيئة) بوسط حسابي عام (3.212) وهي قيمة معتدلة، وانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.882) و (27.45%) على التوالي.

الجدول (7) قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاجابات اجمالي العينة بصدد متغير التنافسية للمصانع الاربعة (n=155)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
93	تحاول الادارة بشكل جدي التقليل من كلف مدخلات عملية الانتاج.	3.941	.815	20.68
94	تحرص الادارة على تسبير مراحل الانتاج لتقليل كلف المدخلات وتحسين المخرجات.	3.864	.830	21.48
95	تعمل الادارة باستمرار على زيادة المخرجات.	3.664	.823	22.46
96	تسعى الادارة الى تفوق مردودات المبيعات على الكلف.	3.490	.808	23.15
	الوسط، و الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للانتاجية	3.740	.618	16.52
97	تمتلك الادارة القدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة.	3.212	.882	27.45
98	تتمكن الادارة من مواجهة اي ظرف غير متوقع.	3.303	.832	25.19
99	بامكان الادارة التحكم بخطة الانتاج بشكل فاعل استجابة للزبائن.	3.600	.879	24.41
100	تسعى الادارة الى ان يمتاز نظام الانتاج بالمرونة.	3.503	.907	25.90
101	يمكن للعاملين في المصنع اداء انواع مختلفة من العمليات بكفاية.	3.761	.912	24.25
102	يمكن للعاملين في المصنع تشغيل انواع مختلفة من الماكينات في ان واحد.	3.738	.863	23.08
103	يتمكن العاملون الانتقال بين وحدات الانتاج في المصنع بسهولة	3.882	.779	20.06
104	تسعى الادارة الى زيادة طاقة نظم التصنيع عند الحاجة لذلك.	3.645	.867	23.78
105	لدى المصنع القدرة على الاستجابة بفاعلية للمتغيرات في مواعيد التسلم المخطط لها.	3.583	.886	24.72
	الوسط، و الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لخفة الحركة	3.581	.554	15.47
106	تروم الادارة الى انتاج اكثر من منتج جديد خلال العام.	3.471	.982	28.29
107	تسعى الادارة الى اجراء تعديلات وتحسينات متعددة على الانتاج خلال العام.	3.354	1.024	30.53
108	تهتم الادارة بتهيئة ونصب للمكانن والمعدات مع الابقاء على المنتوج الحالي.	3.445	1.001	29.05
109	تخطط الادارة الى اجراء تغييرات جذرية على المكانن والمنتجات في المستقبل القريب.	3.096	1.049	33.88

الوسط، و الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لابداع	3.342	.805	24.08
110. تحاول الادارة تقديم منتجات عالية الجودة.	3.400	.991	29.15
111. تحرص الادارة ان يكون المنتج ذو قيمة للزبون	3.296	.934	28.33
112. تهتم الادارة بظروف المصنع المادية.	3.613	.942	26.07
113. تدعم الادارة التوجهات المعاصرة التي تصب في خدمة المجتمع.	3.613	.863	23.88
114. ترى الادارة بانها ملزمة بتحمل المسؤولية ازاء البيئة ويجب المحافظة عليها.	3.742	.812	21.69
115. تتعامل الادارة بشكل لائق مع عاملها.	3.587	1.061	29.57
116. تعد العلامة التجارية للمصنع ذات تاثير قوي في الزبائن.	3.838	1.009	26.28
117. يحظى المصنع بثقة عالية بين العاملين والزبائن.	3.677	.973	26.46
الوسط، و الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للسمعة	3.596	.604	16.79
الوسط، و الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للتنافسية	3.571	.502	14.05

ت. نتائج الابداع: يتبين من الجدول (7) بان بعد الابداع قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.342) وهي قيمة معتدلة، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت متوسط بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.805) و (24.08%) على التوالي. اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (106) (بامكان المصنع انتاج اكثر من منتج خلال العام..) اعلى وسط حسابي (3.471) وهي قيمة عالية وانسجام قليل بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.982) و (28.29%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة، (109) (يجري المصنع تغييرات جذرية في المكانن.) بوسط حسابي مقبول ومقداره (3.096) وهي قيمة معتدلة، وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.049) و (33.88%) على التوالي.

ث. نتائج السمعة: يظهر الجدول (7) بان بعد السمعة قد حقق وسطا حسابيا مقداره (3.596) وهي قيمة عالية، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.604) و (16.79%) على التوالي. اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (116) (تؤثر العلامة التجارية في الزبائن.) اعلى وسط حسابي (3.838) وهي قيمة عالية وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.009) و (26.28%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة، (111) (يرى الزبون ان القيمة تساوي او اكثر مما يدفع.) بوسط حسابي مقبول ومقداره (3.296) وهي قيمة معتدلة، وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.934) و (28.33%) على التوالي.

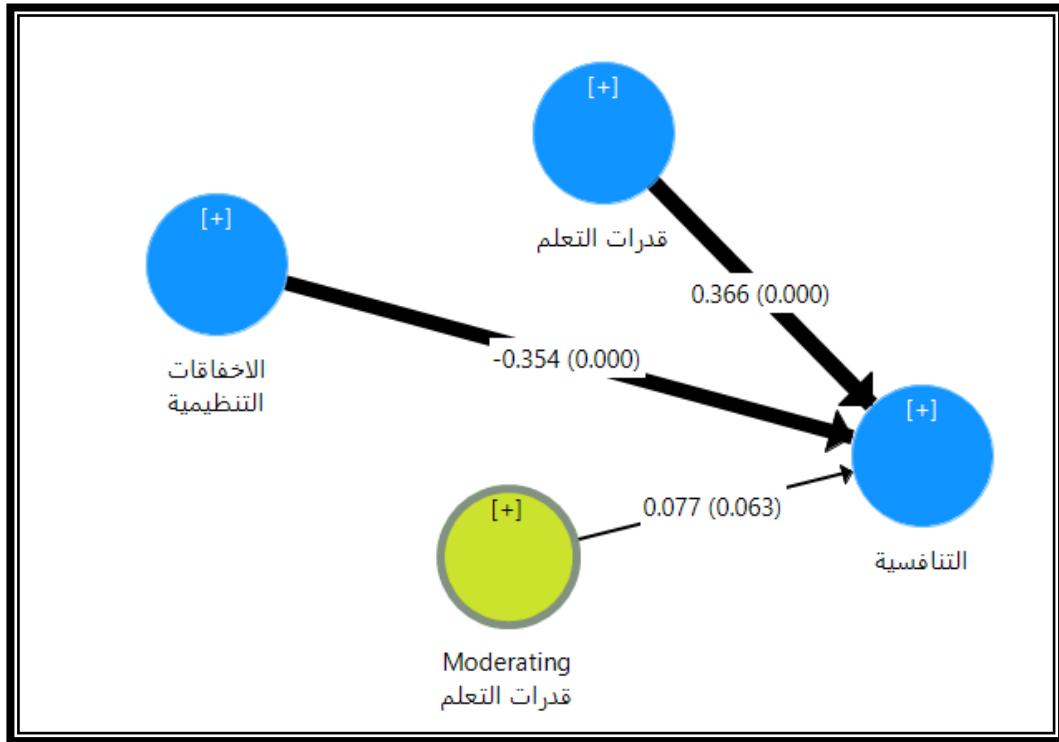
ثانيا: الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية: تسعى هذه الفقرة الى تحليل ومناقشة امكانية مصانع الالبان من توظيف القدرات المعرفية الدينامية (المتغير الملطف او المعدل Moderator or Moderating) من تقليل التأثير العكسي للاخفاقات التنظيمية (المتغير المستقل) في التنافسية (المتغير المعتمد)، يوجد نوعان من المتغيرات الملطفة هي المستمرة او متواصلة ومتغيرات قطعية categorical مثل الجنس والعمر والتحصيل العلمي، ونوع المتغير الملطف في البحث الحالي هو المستمر، باستعمال برنامج (SmartPLS. V.3.2.7) الذي يعد بمثابة الجيل الثاني لمعادلات النمذجة الهيكلية، ويعتمد على نهج المربعات الصغرى الجزئية The Partial Least Squares Approach، ولا يشترط التوزيع الطبيعي للبيانات اذ بالامكان التعامل مع البيانات اللامعلمية، والعينات القليلة، وهو اقل صرامه من معادلات النمذجة الهيكلية اذ يمكن التعامل مع المتغيرات التي تعاني من مشكلة التعدد الخطي للمتغيرات المستقلة، وبدأت هذه التقنية بالانتشار مؤخرا في البحوث الادارية (Monecke & Leisch, 2012:2)، والاهم من ذلك هو سهولة احتساب المتغير (الملطف) من برنامج AMOS الذي يكون اكثر فاعلية في اختبار مدى تاثير المتغير الملطف على اتجاه وقوة العلاقة بين المتغير المستقل في التابع اذا لم تتوفر نظرية علمية قوية (القهوجي و ابو عواد، 2018: 41) فضلا عن امكانية احتساب معنوية تاثير المتغير (الملطف) فهو افضل من الناحية القوة الاحصائية بالمقارنة مع اختبار (Sobel) (الحمداي واخرون، 2012: 29)، وانسجمت توجهات البحث مع دراسة (Pearson, 2013) ولاختبار الفرضية الاولى التي تتوقع دور القدرات المعرفية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية، وكالاتي:

1. دور قدرات التعلم في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية

يتضح من الشكل (2) والجدول (8) التأثير المباشر للاخفاقات التنظيمية بمعامل تأثير والبالغ (-0.354) وهو تأثير سلبي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة T (5.5026) اكبر من (2.58) ، وقيمة P اقل من (0.01) ، والتاثير المباشر لقدرات التعلم بمعامل تاثر ومقداره (0.366) وهو تاثير ايجابي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة T (4.7458) اكبر من (2.58) ، وقيمة P اقل من (0.01) ، ومن خلال ضرب المتغير المستقل المتمثل بالاخفاقات التنظيمية في المتغير الملطف المتمثل بالقدرات التعلم ومن خلال تطبيق المعادلة الآتية:

التنافسية = P1 * الاخفاقات التنظيمية + P2 * قدرات التعلم + P3 (الاخفاقات التنظيمية * قدرات التعلم)
التنافسية = -0.354 * الاخفاقات التنظيمية + 0.366 * قدرات التعلم + 0.077 (الاخفاقات التنظيمية * قدرات التعلم)

فان مقدار معامل التأثير قد بلغ (0.077) وتشير هذه النتيجة الى ان تفاعل قدرات التعلم قد غير مسار التأثير من سلبي الى ايجابي ولكنه تاثير طفيف و غير معنوي لان قيمة T (1.8638) اقل من (1.96) ، وقيمة P اكبر من (0.05) ، وان الاخفاقات التنظيمية وقدرات التعلم قد فسرت مجتمعة مع المتغير الملطف ما نسبته (43%) تقريبا من التنافسية، ولا تسمح هذه النتيجة بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرنيسة الاولى " تسهم قدرات التعلم بدلالة معنوية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية".
الشكل (2) اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الرنيسة الاولى



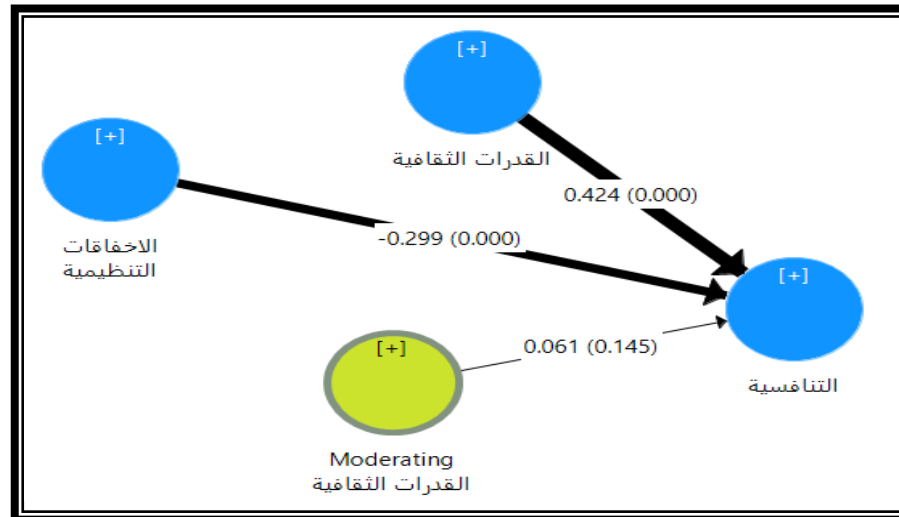
جدول (8) نتائج معاملات المسار لبعث قدرات التعلم

P Values	R ²	T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	متوسط العينة Sample Mean (M)	العينة الاصلية Original Sample (O)	المسارات
0.0629	0.43	1.8638	0.0415	0.0748	0.0773	قدرات التعلم Moderating <- التنافسية
0.0000		5.5026	0.0643	-0.3635	-0.3537	الاخفاقات التنظيمية <- التنافسية
0.0000		4.7458	0.0771	0.3527	0.3658	قدرات التعلم <- التنافسية

ملاحظة: قيمة T اكبر من 1.95 * تحت مستوى معنوية 0.05، وقيمة T اكبر من 2.58** تحت معنوية >0.01 وتشير Original Sample (O) الى نتيجة معامل التأثير من العينة الاصلية من دون استبدال بافتراض عدم وجود بيانات مفقودة، اما Sample Mean (M) فيشير الى نتيجة معامل التأثير فيما لو كانت هناك قيم مفقودة بنسبة (5%).

2. دور القدرات الثقافية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية

يظهر الشكل (3) والجدول (9) التأثير المباشر للاخفاقات التنظيمية بمعامل تأثير والبالغ (-0.299) وهو تأثير سلبي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة T (3.6691) اكبر من (2.58)، وقيمة P اقل من (0.01)، والتاثير المباشر للقدرات الثقافية بمعامل تاثر ومقداره (0.424) وهو تاثير ايجابي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة T (5.1659) اكبر من (2.58)، وقيمة P اقل من (0.01)، ومن خلال ضرب المتغير المستقل المتمثل بالاخفاقات التنظيمية في المتغير الملطف المتمثل بالقدرات الثقافية وكما مبين بالمعادلة الاتية: التنافسية = -0.299 * الاخفاقات التنظيمية + 0.424 * قدرات التعلم + 0.061 (الاخفاقات التنظيمية * قدرات التعلم) بلغ معامل التاثير (0.061) وتشير هذه النتيجة الى ان تفاعل القدرات الثقافية قد غير مسار التاثير من سلبي الى ايجابي ولكنه تاثير طفيف و غير معنوي لان قيمة T (1.4610) اقل من (1.96)، وقيمة P اكبر من (0.05) وان الاخفاقات التنظيمية والقدرات الثقافية قد فسرت مجتمعة مع المتغير الملطف ما نسبته (46%) تقريبا من التنافسية، ولا تسمح هذه النتيجة بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئسية الاولى "تسهل القدرات الثقافية بدلالة معنوية في معالجة التاثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية".



الشكل (3) اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئسية الاولى

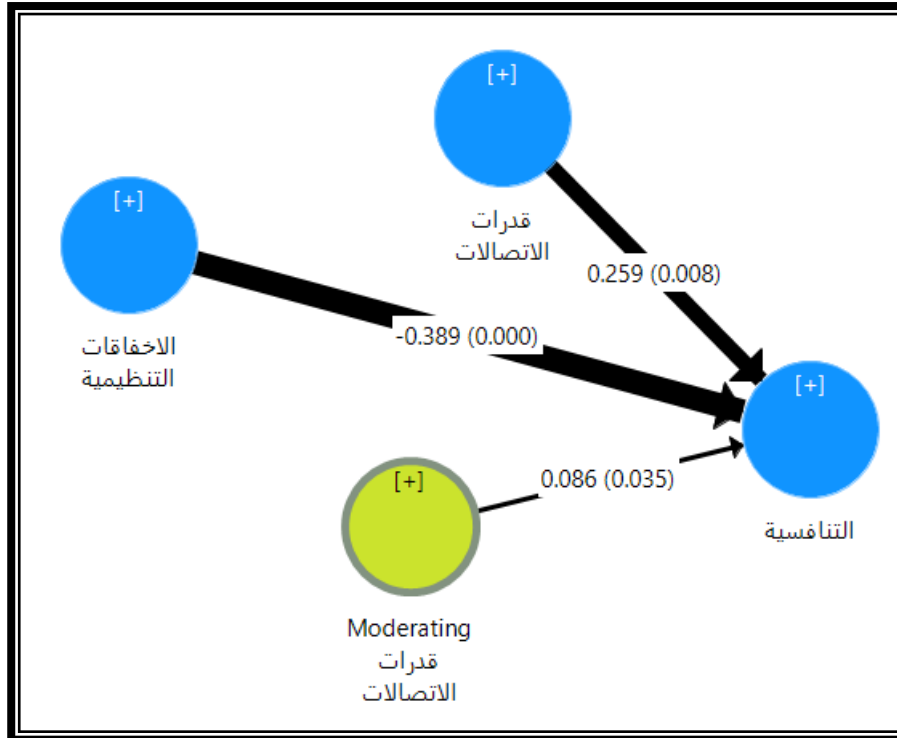
جدول (9) نتائج معاملات المسار لبعء القدرات الثقافية

P Values	R ²	T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	متوسط العينة Sample Mean (M)	العينة الاصلية Original Sample (O)	المسارات
0.1447	0.46	1.4610	0.0420	0.0549	0.0614	القدرات الثقافية Moderating < التنافسية
0.0003		3.6691	0.0815	-0.2973	-0.2989	الاخفاقات التنظيمية < التنافسية
0.0000		5.1659	0.0821	0.4228	0.4240	القدرات الثقافية < التنافسية

ملاحظة: قيمة T اكبر من 1.95 * تحت مستوى معنوية 0.05، وقيمة T اكبر من **2.58 تحت معنوية 0.01 >

3. دور قدرات الاتصالات في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية

يتبين من الشكل (4) والجدول (10) التأثير المباشر للاخفاقات التنظيمية بمعامل تأثير والبالغ (-0.389) وهو تأثير سلبي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة T (4.5358) اكبر من (2.58)، وقيمة P اقل من (0.01)، والتاثير المباشر لقدرات الاتصالات بمعامل تاثر ومقداره (0.259) وهو تاثير ايجابي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة T (2.6708) اكبر من (2.58)، وقيمة P اقل من (0.01)، ومن خلال ضرب المتغير المستقل المتمثل بالاخفاقات التنظيمية في المتغير الملطف المتمثل بقدرات الاتصالات.



الشكل (4) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرنيسة الاولى

ولتمثيل العلاقة يمكن صياغتها وفق المعادلة الاتية:

التنافسية = -0.354 * الاخفاقات التنظيمية + 0.366 * قدرات الاتصالات + 0.077 (الاخفاقات التنظيمية * قدرات الاتصالات).

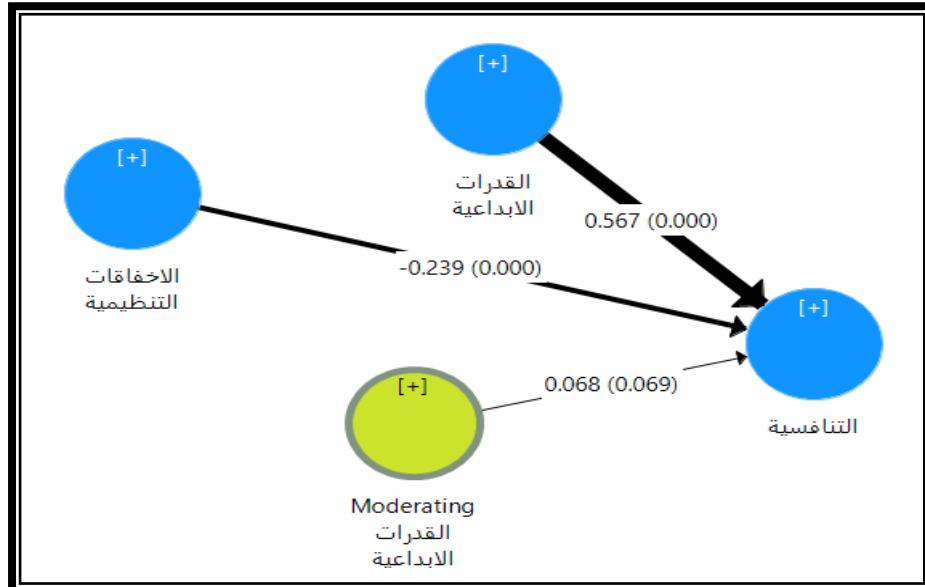
وان مقدار معامل التأثير قد بلغ (0.035) وتشير هذه النتيجة الى ان تفاعل قدرات الاتصالات قد غير مسار التأثير من سلبي الى ايجابي وكان التأثير معنوي بدلالة قيمة T (2.1092) اكبر من (1.96)، بدلاله معنوية مقدارها (0.05) لان قيمة P اصغر من (0.05)، وان الاخفاقات التنظيمية وقدرات التعلم قد فسرت مجتمعة مع المتغير الملطف ما نسبته (40%) تقريبا من التنافسية، وتسمح هذه النتيجة بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الاولى: "تسهل قدرات الاتصالات بدلالة معنوية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية".

جدول (10) نتائج معاملات المسار لبعث قدرات الاتصالات

P Values	R ²	T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	متوسط العينة Sample Mean (M)	العينة الاصلية Original Sample (O)	المسارات
0.0354	0.40	2.1092	0.0409	0.0802	0.0863	قدرات الاتصالات Moderating التنافسية <-
0.0000		4.5358	0.0858	-0.3933	-0.3893	الاخفاقات التنظيمية التنافسية <-
0.0078		2.6708	0.0970	0.2594	0.2592	قدرات الاتصالات التنافسية <-

ملاحظة: قيمة T اكبر من 1.95* تحت مستوى معنوية 0.05، وقيمة T اكبر من 2.58** تحت معنوية 0.01

4. دور القدرات الابداعية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية
يتضح من الشكل (5) والجدول (11) التأثير المباشر للاخفاقات التنظيمية بمعامل تأثير والبالغ (-0.239) وهو تأثير سلبي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة T (3.5919) اكبر من (2.58)، وقيمة P اقل من (0.01)، والتاثير المباشر للقدرات الابداعية بمعامل تاثر ومقداره (0.567) وهو تاثير ايجابي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة T (9.2640) اكبر من (2.58)، وقيمة P اقل من (0.01)، ومن خلال ضرب المتغير المستقل المتمثل بالاخفاقات التنظيمية في المتغير الملطف المتمثل بالقدرات الابداعية وكما مبين بالمعادلة الاتية:



الشكل (5) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الاولى



الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الاعمال: بحث تطبيقي في مصانع الالبان

التنافسية = -0.354 * الاخفاقات التنظيمية + 0.366 * القدرات الابداعية + 0.077 (الاخفاقات التنظيمية*القدرات الابداعية).

فان مقدار معامل التأثير قد بلغ (0.068) وتشير هذه النتيجة الى ان تفاعل القدرات الابداعية قد غير مسار التأثير من سلبي الى ايجابي ولكنه تأثير طفيف و غير معنوي لان قيمة T (1.8205) اقل من (1.96)، وقيمة P اكبر من (0.05)، وان الاخفاقات التنظيمية و القدرات الابداعية قد فسرت مجتمعة مع المتغير الملطف ما نسبته (57%) تقريبا من التنافسية، ولا تسمح هذه النتيجة بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الاولى " تسهم القدرات الابداعية بدلالة معنوية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية".
جدول (11) نتائج معاملات المسار لبعث القدرات الابداعية

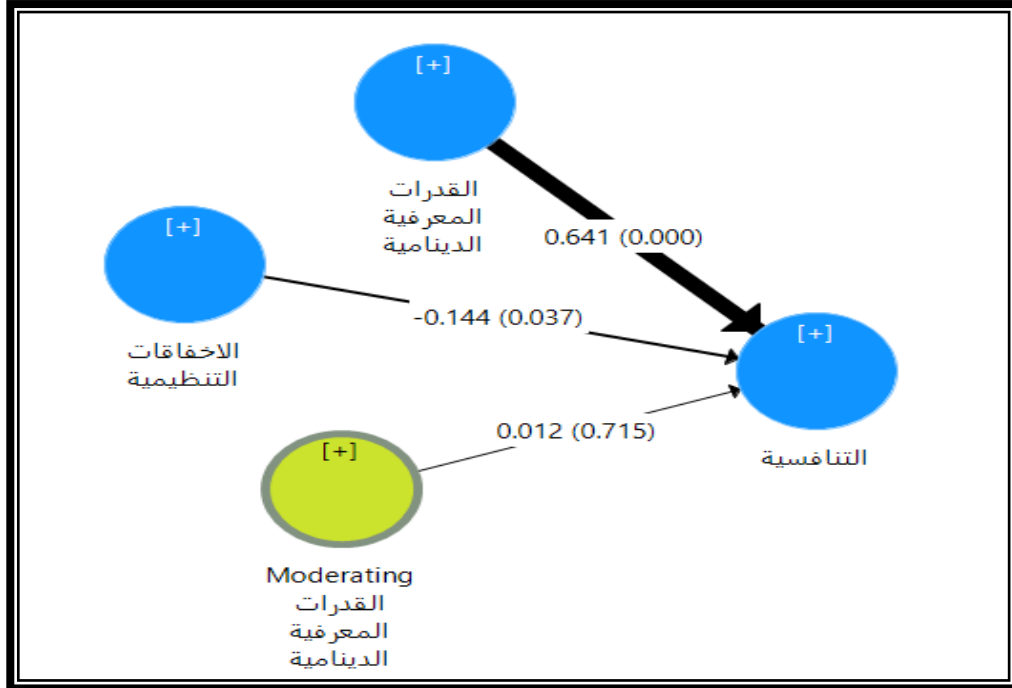
P Values	R ²	T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	متوسط العينة Sample Mean (M)	العينة الاصلية Original Sample (O)	المسارات
0.0693	0.57	1.8205	0.0376	0.0635	0.0684	القدرات الابداعية <- Moderating التنافسية
0.0004		3.5919	0.0664	-0.2440	-0.2387	الاخفاقات التنظيمية - < التنافسية
0.0000		9.2640	0.0612	0.5622	0.5667	القدرات الابداعية - التنافسية

ملاحظة: قيمة T اكبر من 1.95 * تحت مستوى معنوية 0.05 ، وقيمة T اكبر من 2.58 * تحت معنوية 0.01 >

5. دور القدرات المعرفية الدينامية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية

يتضح من الشكل (6) والجدول (12) التأثير المباشر للاخفاقات التنظيمية بمعامل تأثير والبالغ (-0.144) وهو تأثير سلبي بمستوى معنوية (0.05) بدلالة قيمة T (2.0913) اكبر من (1.96)، وقيمة P اقل من (0.05)، والتاثير المباشر للقدرات الابداعية بمعامل تائر ومقداره (0.641) وهو تأثير ايجابي بمستوى معنوية (0.01) بدلالة قيمة T (8.4596) اكبر من (2.58)، وقيمة P اقل من (0.01)، ومن خلال ضرب المتغير المستقل المتمثل بالاخفاقات التنظيمية في المتغير الملطف المتمثل بالقدرات المعرفية الدينامية ولتمثيل العلاقة يمكن صياغتها وفق المعادلة الاتية:

التنافسية = -0.354 * الاخفاقات التنظيمية + 0.366 * القدرات المعرفية الدينامية + 0.077 (الاخفاقات التنظيمية*القدرات المعرفية الدينامية) فان مقدار معامل التأثير قد بلغ (0.12) وتشير هذه النتيجة الى ان تفاعل القدرات المعرفية الدينامية قد غير مسار التأثير من سلبي الى ايجابي ولكنه تأثير طفيف و غير معنوي لان قيمة T (0.3652) اقل من (1.96) ، وقيمة P اكبر من (0.05)، وان الاخفاقات التنظيمية و القدرات المعرفية الدينامية قد فسرت مجتمعة مع المتغير الملطف ما نسبته (56%) تقريبا من التنافسية، ولا تسمح هذه النتيجة بقبول الفرضية الرئيسة الاولى: "تسهم القدرات المعرفية الدينامية بدلالة معنوية في معالجة التأثير السلبي للاخفاقات التنظيمية في التنافسية"



الشكل (6) اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية الاولى
جدول (12) نتائج معاملات المسار لمتغير القدرات المعرفية الدينامية

P Values	R ²	T Statistics (O/STDEV)	الانحراف المعياري Standard Deviation (STDEV)	متوسط العينة Sample Mean (M)	العينة الاصلية Original Sample (O)	المسارات
0.7151	0.56	0.3652	0.0326	0.0097	0.0119	القدرات المعرفية الدينامية Moderating التنافسية <
0.0370		2.0913	0.0691	-0.1550	-0.1444	الاخفاقات التنظيمية < التنافسية
0.0000		8.3496	0.0767	0.6255	0.6407	القدرات المعرفية الدينامية < التنافسية

ملاحظة: قيمة T اكبر من 1.95* تحت مستوى معنوية 0.05، وقيمة T اكبر من 2.58** تحت معنوية

0.01

وبعد الزيارات الميدانية التي اجراها الباحثان الى المصانع الاربعة، والمقابلات مع اصحاب المعامل و المديرين والعاملين ذوي الخبرة فان السبب في عدم توظيف القدرات المعرفية الدينامية بالمستوى المطلوب رغم امتلاك تلك المصانع للخبرات والمهارات الكافية للتنافس محليا يعود الى التأثير بالعوامل الخارجية المتمثلة بالظروف الاقتصادية، والاضاع الامنية المتردية، وضعف الدعم المادي، وارتفاع اسعار المحروقات، وفرض الضرائب والاتاوت وغيرها من المعرقلات التي وجهت القدرات المعرفية الدينامية نحو السعي الى التقليل من مسببات الاخفاق المتمثلة بالمشكلات المتعلقة بالادارة والعاملين والعمل وندرة الموارد المالية والمادية وغيرها اكثر من الميل اتجاه تدعيم قدرتها على التنافس مع المنتجات في ذات الصناعة.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تعاني ادارة المصانع الاربعة من الاخفاقات التنظيمية في الماضي ، وتعود الاسباب الي تردي الازواضع الامنية، وانفتاح الاسواق المحلية على المستورد، وتم مواجهتها عبر توظيف خبرات عاملها الطويلة في مجال صناعة الالبان، سيما وان معظمهم من الاكاديميين.
2. اظهرت نتائج التحليل الوصفي الي اعادة ترتيب ابعاد القدرات المعرفية حسب اهميتها وفقاً لاجابات افراد العينة اذ حقق بعد القدرات الثقافية الترتيب الاول، وقدرات التعلم الترتيب الثاني، وقدرات الاتصالات الترتيب الثالث، والقدرات الابداعية الترتيب الرابع.
3. بينت نتائج التحليل الوصفي الي ترتيب ابعاد التنافسية حسب اتفاق افراد العينة على فقراتها اذ احتل بعد الانتاجية المرتبة الاولى، والسمعة المرتبة الثانية، وخفة الحركة المرتبة الثالثة، والابداع المرتبة الرابعة.
4. تمكنت القدرات المعرفية الدينامية من تقليل الحدث السلبي في التنافسية ولكن هذا التوظيف لم يرتق الي المستوى المطلوب، وتشير هذه النتيجة الي ان المصانع الاربعة قد استنفذت قدرتها المعرفية في تخفيف مسببات الاخفاق اكثر من اسهامها في تعزيز قدرتها التنافسية.
5. تمكنت قدرات الاتصالات المتمثلة باعتماد ادارة المصنع على الافراد والتكنولوجيا في تبادل المعلومات من تقليل الحدث السلبي للاخفاقات التنظيمية واسهمت في حدوث زيادة طفيفة في مستوى قدرة المصانع التنافسية، وكانت القدرات الثقافية المتمثلة بتشجيع الادارة على تبادل خبرات العاملين بين خطوط الانتاج وبناء مناخ الثقة من اضعف القدرات التي قللت اضرار مسببات الاخفاق واسهمت بشكل طفيف في زيادة مستوى التنافسية.

ثانياً: التوصيات

1. يجب على مصانع الالبان الاطلاع على تجارب ومبادرات المصانع المتميزة في السوق العراقي ومن ثم التطلع الي تجارب المصانع العربية والعالمية، وعدم اعادة ذات الخطط التي اثبتت نجاحات سابقة.
2. التأكيد على ضرورة توظيف الاشخاص من ذوي الخبرة والمهارة اكثر من الاعتماد على التحصيل العلمي سيما في الجوانب الفنية والهندسية، والاهم من امتلاك الخبرة هي الحرص على توظيف اشخاص يرغبون بتعلم مهارات جديدة وان كانوا لا يملكون الخبرة والمهارة الكافية لاداء العمل بالوقت الحالي.
3. يجب اعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت من الاجر اليومي او الموظفين، اما بالنسبة للعاملين في الخطوط الانتاجية فيفضل ان يحتسب الاجر على اساس انتاج القطة الواحدة، واعطاء مكافآت مادية ومعنوية لمن يبذل فكرة جديدة كأن تكون اضافة نكهة جديدة او تحسين طعم المنتج او تغيير في شكل او تصميم العبوة.
4. توظيف المهارات والخبرات والقدرات المملوكة من قبل العاملين في تحسين المنتجات الحالية وفي خلق منتجات جديد حتى وان كانت المكنان والالات والمعدات متقدمة.
5. يجب على ادارة المصنع ان تهتم باستغلال الموارد المتاحة ، وتركز على تدريب العاملين لتقليل عدد المنتجات التالفة والمعيبة التي ستؤثر حتما في زيادة انتاجية المصنع.
6. على ادارة المصنع ان تعيد تصميم العبوات وتكون اكثر جاذبية ، وبالوان زاهية، و اضافة نكهات جديدة الي منتج الشنينة (مثل الفراولة، والاناس، والبرتقال، والليمون..)، و اضافة نكهات جديدة الي منتج الحليب (مثل التمر، والعسل)، و اضافة نكهات الي منتج الجبن الطري (مطعم بنكهة الكرفس، واوراق النعناع، والحبّة السوداء) او نتاج انواع جديدة من الاجبان مثل (جين شلل، و قشقوان، و موزريلا) ، و انتاج عبوات مختلفة كأن تكون كبيرة جدا لتكون مادة اولية لمصانع الاغذية ، او تكون متناهية بالصغير لتلائم حاجة الاستعمال الوحد في الفنادق وذلك لتوسيع رقعة الاسواق المستهدفة.

المصادر:

- 1- الحمداني، حاتم علي عبدالله و الجميلي، محمد علي عبدالله و الجميلي، مروان خلف علي، (2016)، "واقعية المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة في شركات الاتصال النقالية: دراسة حالة في شركات زين للاتصالات"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 35، ص 10-37.
- 2- شهاب، علي طاب، (2011)، "أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري"، مجلة دراسات البصرة، العدد 12، ص 260-287.
- 3- عبد الوهاب، بوبعة، (2012)، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -"، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري.
- 4- العطوي، عامر علي حسين، (2012)، "إدارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم: بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- القحطاني، فيصل بن محمد مطلق الخنفر، (2010)، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الدولية البريطانية.
- 6- القهوجي، ايمن سليمان و ابو عواد، (2018)، "النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس: دراسة تطبيقية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- مسعود، جبران، (1992)، "الرائد معجم لغوي عصري"، ط7، دار العلم للملايين، بيروت.
- 8- النصور، عبد الحكيم عبد الله، (2009)، "الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- 9- Abbas, W. & Asghar I. (2010), "The Role of Leadership In Organizational.Change. Relating The Successful Organizational Change to Visionary and Innovative Leadership" Master Thesis, University of Gavle
- 10- Akben-Selcuk, Elif, (2016), "Factors Affecting Firm Competitiveness: Evidence from an Emerging Market", International Journal of Financial Studies, Vol.4, No.9, pp.1-10.
- 11- Akwei, Cynthia A., (2007), "The Process of Creating Dynamic Capabilities", Doctoral Thesis, Loughborough University
- 12- Amankwah-Amoah, J., & Debrah, Y. a. (2010), "The Protracted Collapse of Ghana Airways: Lessons in Organizational Failure." Group & Organization Management, Vol.35 No.5, pp. 636–665.
- 13- Amankwah-Amoah, Joseph, (2016), "an Integrative Process Model of Organisational Failure", Journal of Business Research, No, 69, pp.3388–3397
- 14- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009), "Dynamic Capabilities: an Exploration of How Firms Renew Their Resource Base", British Journal of Management, Vol. 20, No. 1, pp1-40.
- 15- Anheier, Helmut K, (1996), "Organizational Failures and Bankruptcies : What are the Issues?", American Behavioral Scientist, Vol.39, No.8, pp.950-958
- 16- Appelbaum, Steven H., Keller, Seth ., Alvarez., Harold & Bédard, Catherine, (2012), "Organizational Crisis: Lessons from Lehman Brothers and Paulson & Amp" Company, International Journal of Commerce and Management, Vol. 22, No. 4 pp. 286 – 305.



- 17- Arasti, Zahra, (2011), "An Empirical Study on the Causes of Business Failure in Iranian Context", African Journal of Business Management, Vol. 5, No17, pp. 7488-7498.
- 18- Banerjee, Shantanu, (2004), "Determinants of International Competitiveness: A Comparative Study of The Sugar Industry in Australia, Brazil, and The European Union", Master Thesis, Queensland University Of Technology.
- 19- Beeri, Itai, (2009) , "Turnaround Management Strategies and Recovery in Local Authorities", Doctoral thesis, National University Of Ireland
- 20- Burstein, Frada & Holsapple, Clyde .W, (2008), "Handbook on Decision Support Systems1", International Handbooks on Information Systems, Springer Verlag Berlin Heidelberg.
- 21- Camisón, César & Villar-López, Ana, (2011), "Non-Technical Innovation: Organizational Memory and Learning Capabilities as Antecedent Factors With Effects on Sustained Competitive Advantage", Industrial Marketing Management, No.40, pp. 1294–1304.
- 22- Cannon, Mark D & Edmondson, Amy C, (2005), "Failing To Learn and Learning To Fail (Intelligently):(How Great Organizations Put Failure To Work To Improve and Innovate", Long Range Planning Journal, Vol. 38, No.3, pp.1-35.
- 23- Chen, le ., Manley, Karen & lewis, jo, (2012), "The learning capability of Construction Organisations Engaged in Collaborative Contracting: Literature Review", Alliance Esearch Project.
- 24- Cho, Taejun & Korte, Russell, (2014), "Managing Knowledge Performance: Testing The Components of a Knowledge Management System on Organizational Performance", Asia Pacific Educ. Rev, No. 15, pp.313–327.
- 25- Clutterbuck, David & Hirst, Sheila, (2002), "Talking Business: Making Communication Work", Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
- 26- Cohen, Wesley M & Levinthal, Daniel a, (1990), " Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. (Mar., 1990), pp. 128-152.
- 27- Croes, Robertico, (2010), "Small Island Tourism Competitiveness: Expanding Your Destination's Slice of Paradise", Rosen College of Hospitality Management.
- 28- Depperu, D. And Cerrato, D., (2005), "Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures", Working Paper, No.32.
- 29- Easterby-Smith, Mark., Lyles, Marjorie a & Peteraf, Margaret a, (2009), " Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions", British Journal of Management, Vol. 20, pp.1–8 .
- 30- Edwards, John S, (2015), "The Essentials of Knowledge Management", Palgrave Macmillan, New York.



- 31- Ericsson, Stefan., Henricsson, Patrik & Jewell, Carol, (2005), "Understanding Construction Industry Competitiveness: The Introduction of The Hexagon Framework", Proceeding Of Cib Conference on Combining Foreces, Helsinki, Finland.
- 32- Ertürk, Alper, (2012),"Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust", International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.14, pp.153-165.
- 33- Gao, Yun & Zhu, Yongmei, (2015),"Research on Dynamic Capabilities and Innovation Performance in the Chinese Context: A Theory Model-Knowledge Based View", Journal of Business And Management, No.3, pp.364-370
- 34- Goerke, Veronica., Taylor, Kate & Kickett, Marion, (2014),"A Step On The Messy Path to Alignment: Developing the Aboriginal and Torres Strait Islander Intercultural Capability Framework", The International Education Journal: Comparative Perspectives Vol.14, No 2, pp. 78-89.
- 35- Holsapple, Clyde W.& Jones, Kiku G.(2007),"Knowledge Chain Activity Classes: Impacts on Competitive and The Importance of Technology Support", International Journal Of Knowledge Management, Vol.3, No.3, pp.26-45.
- 36- Hristosk, Ilija., Kostoska, Olivera., Kotevsk, Zoran & Dimovsk, Tome, (2017),"Factors Affecting The Competitiveness Of E-Commerce Firms: A Critical Appraisal", Ibaness Congress Series – Edirne / Turkey, pp.1079-1090.
- 37- Ismail, Kamariah., Jafri, Khurram Ali., Khurram, Wafa & Soehod, Khairiah, (2012),"Linking The Dots: Innovative Capability and Sustainable Growth of Women Owned Technoprises in Asian Developing Countries", International Journal of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol. 2, No. 4, pp.281-300
- 38- Jungbauer, Arthur, (2004),"The Management of Dynamic Core-Capabilities and Their Interactions with Different Types of Development Projects", Doctoral Thesis, Universidad Autónoma.
- 39- Khanna, Rajat., Guler, Isin & Nerkar, Atul, (2013)," Fail Often, Fail Big, and Fail Fast? Learning from Small Failures and R&D Performance in the Pharmaceutical Industry, "Academy of Management Journal, Vol.. 59 No. 2 , pp.436-459 .
- 40- Kim, Soonhee & lee, Hyangsoo, (2005),"Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public & Private Organizations: Does Organizational Context Matter?", Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 41- King, William. R, (2006),"The Critical Role of Information Processing in Creating an Effective Knowledge Organization", Journal of Database Management, Vol.17, No.1, pp.1-15.
- 42- Kodama, Mitsuru, (2011),"Knowledge Integration Dynamics: Developing Strategic Innovation Capability", World Scientific, London.
- 43- Liebowitz, Jay , (2016),"Successes and Failures of Knowledge Management", Elsevier, Cambridge.



- 44- Manole, Daniel Sorin., Nisipeanu, Elena & Decuseară, Răzvan, (2014), Study on The Competitiveness of Small and Mediumsized Enterprises (Smes) In Vâlcea County”, Theoretical And Applied Economics, Vol. 21, No.4, pp.113-130.
- 45- Manole, Daniel Sorin., Nisipeanu, Elena & Decuseară, Răzvan, (2014), Study on The Competitiveness of Small and Mediumsized Enterprises (Smes) In Vâlcea County”, Theoretical And Applied Economics, Vol. 21, No.4, pp.113-130.
- 46- Meier, Kenneth J. & Bohte, John, (2003), " Not With a Bang, But a Whimper Explaining Organizational Failures", Administration & Society, Vol. 35 No. 1, pp.104-121.
- 47- Mellahi, Kamel & Wilkinson, Adrian, (2010), " Managing and Coping with Organizational Failure: Introduction to the Special Issue", Group & Organization Management, Vol .35, No.5, pp.531–541.
- 48- Monecke, Armin & Leisch, Friedrich, (2012), “SemPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares”, Journal of Statistical Software May, Vol.48, Issue. 3, pp.1-23.
- 49- Monteiro, A., J.O.C. Matias, S. Azevedo, E. Oliveira, (2013), “The Impact of Engineering and Performance Evaluation on Business Competitiveness Improvement", Pensee Journal, vol.75, No. 9 ,pp.105-120.
- 50- Ngoc, Inguyen., Anh., 2nguyen Thi Ngoc., Chinh.,Do Phuong., Hong, Le Thi Thuy., Son, Le Ngoc & Tuan, Nham Phong, (2015),”Factors Affecting Employee Creativity & Its Impact on Organizational Innovation Capability”, Proceedings of 47th The Iier International Conference, Bangkok, Thailand, 21st November.
- 51- Ning., Ye., Fan, Zhi-Ping & Feng, Bo, (2006), “Knowledge Capability: A Definition And Research Model, Knowledge Capability: A Definition and Research Model Knowledge Science”, Engineering and Management First International Conference, Ksem, Guilin, China, August 5-8, (2006). Proceedings.
- 52- Pandey, Satyendra C. & Dutta, Andrew, (2013),”Role of Knowledge Infrastructure Capabilities in Knowledge Management”, Journal of Knowledge Management, Vol. 17 No, pp. 435-453.
- 53- Pereira, Elisabeth T., Femandes, Antonio Jorge & Diz, Henrique, (2009),”Internationalization as A Competitiveness Factor”, The Case of The Portuguese Ceramic Firms, Etsg.Org.
- 54- Pearson, James, (2013),”Corporate Failure and Dynamic Capabilities in Large-Sized Enterprises– A Comparative Study of British Leyland and General Motors”, Master Thesis, Aarhus University.
- 55- Petit, Yvan, (2009),”Project Portfolios in Dynamic Environments: Organizing for Uncertainty”, Doctoral Thesis, University Of Quebec In Montreal.
- 56- Rahim, M. Afzalur & Golembiewski, Robert.T, (2005),”The Effective Knowledge Organization”, Transaction Publishers, Vol.10, pp.13-31.
- 57- Ravaghi, Hamid, (2007), “Organisational Failure and Turnaround Process in NHS Hospital trusts”, Doctoral thesis, University of York.



- 58- Resurreccion, Pamela F, (2012),”Performance Management and Compensation as Drivers of Organization Competitiveness: The Philippine Perspective”, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 21, pp.20-30.
- 59- Salazar, Alejandra López., Soto, Ricardo Contreras & Mosqueda, Rafael Espinosa, (2012),”The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness”, Global Journal of Business Research, Vol.6 ,No.2, pp.93-103.
- 60- Schipper, Mariska, (2010),”Adaptive Communication as a Means Toward Better Performance, Erasmus Mc: University Medical Center Rotterdam. Retrieved From [Http://Hdl.Handle.Net/1765/\(2003\)0](http://hdl.handle.net/1765/(2003)0)
- 61- Slutzky. Perla Yael, (2012),”Measuring Employee Perceptions of Organizational Tolerance for Failure”. Master Thesis,San José State University
- 62- Sobhani, Farzad Movahedi, (2011),”Studying the influence of learning capability on knowledge Acquisition”, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, vol.12.
- 63- Sturesson, Pauline P & Eromosele, Joseph, (2014),”Corporate Social Responsibility For Competitiveness: A Case Study of ABB”, Master Thesis, Mälardalen University.
- 64- Suttmoeller, Michael, (2014), “The Role of Leadership and other Factors in The Organizational Death of Domestic Far-Right Extremist Organizations”, Doctoral thesis, Criminal Justice, Michigan State University
- 65- Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy, (1997),”Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, Vol. 18, No.7, pp.509-533.
- 66- Tomer ,John F. (1992),”The Social Causes of Economic Decline: Organizational Failure and Redlining”, Review of Social Economy, Vol.50, No.1, pp.61-81.
- 67- Walsh, Grace S & Cunningham, James A, (2016),”Business Failure and Entrepreneurship: Emergence, Evolution and Future Research”, Foundations and Trends in Entrepreneurship, Vol. 12, No. 3, Pp. 163–285
- 68- Warnecke, Dennis, (2013),”Emotions and Learning from Terminated R&D Projects – A Multiple-Case Study Research”, Doctoral thesis, Technical University
- 69- Weitzman, Felix, (2014),”Organizational Longevity as a Predictor of Organizational Learning, Organizational Identity, Organizational Innovation, and Fiscal Conservatism”, Doctoral thesis, Colorado State University.
- 70- Zawawi, Nur Fadiyah Binti Mohd., Wahab, Sazali Abdul., Al Mamun, Abdullah., Ahmad, Ghazali Bin & Fazal, Syed Ali, (2017),”Logistics Capability, Information Technology, and Innovation Capability of Logistics Service Providers: Empirical Evidence from East Coast Malaysia”, International Review of Management and Marketing,Vol.7, No.1, pp. 326-336.
- 71- Zhou, Haibo, (2012),”Advancing A Knowledge-Based Dynamic Capabilities Framework To Predict Innovation”, Paper to Be Presented at the Druid ,on at Cbs, Copenhagen, Denmark.



The Moderating Role of Dynamic Knowledge capabilities in Addressing Organizational Failures to Achieve Business Competitiveness: Applied Research in Dairy Industries

Abstract

Purpose/ to build clear perceptions about the level of the effects of organizational failures on the competitiveness of dairy factories and the role of dynamic knowledge capabilities in minimizing these impacts

Mythology/ Design approach Use deduction approach, the research was conducted in four dairy factories in Baghdad (Abu Ghraib, Agriculture, Halal and Ayon Al-Rafidain). It was applied to a sample of (155) individuals representing a sample of the research community from factory owners, managers, Engineers, technicians and experienced workers in the dairy industry. The questionnaire was used as a main tool for collecting data, information and statistical tools in the extraction, testing and analysis of results.

Finding/ It was found that having communication capabilities enable to mitigate the negative impact of organizational failures in competitiveness.

Practical implications/ enhancing the dynamic knowledge capabilities of dairy plants will contribute to reducing the causes of organizational failures and thus increase their competitiveness.

Value/ originality Enriches the literature of strategic management, organizational behavior and knowledge management that contribute to the search for how and why to reduce the dynamic knowledge capabilities of the negative effects of organizational failures in competitiveness

Paper type/ survey research

Key word: organizational failures, dynamic knowledge capabilities, competitiveness