

توظيف القدرات المعرفية الدينامية لتحقيق تنافسية الاعمال بحث تطبيقي في مصانع الالبان

م.م. الاء عبد الكريم غالب (المرو

أ.د. صلاح الدين عواد كريم (الكبيسي

المستخلص

يهدف البحث الى قياس مستوى ارتباط وتأثير القدرات المعرفية الدينامية في تنافسية الاعمال، وتكونت العينة من (١٥٥) فردا في اربعة مصانع للالبان في بغداد وهي (ابو غريب، والزراعة، والحلال، وعيون الرافدين) اذ تمثل مجتمع البحث من اصحاب المصانع، والمديرين والعاملين في السيطرة النوعية والبحث والتطوير والمهندسين والفنيين والعاملين ذوي الخبرة في صناعة الالبان. وجرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الادوات الإحصائية الملائمة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى المتغيرات في المصانع الاربعة ومعاملات ارتباط (Pearson) لاختبار العلاقات بين المتغيرات ومعادلة الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار التأثير، وقد أظهرت النتائج صحة فرضيات البحث، واختتمت بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: القدرات المعرفية الدينامية، التنافسية.

Abstract

This research aims to measuring the level of correlation and the impact of Dynamic Knowledge Capabilities in Business Competitiveness. The sample are (155) individuals in four dairy factories in Baghdad (Abu Ghraib, Agriculture, al-Halal and aon al-Rafidain). The research community consists of factory owners, Quality Control, R & D Engineers, Technicians and Experienced workers in the dairy industry. The analysis of the data and testing the hypotheses using appropriate statistical tools such as means and standard deviation to measure the level of variables in the four Factories and Pearson correlation coefficients to test the relationship between the variables and the Simple and Multiple Regression Equation to test the effect. The results showed the acceptance of the research Hypotheses and Concluded with Several of Conclusions and Recommendations.

Keywords: Dynamic Knowledge Capabilities, Competitiveness.

المقدمة

تعد القدرات المعرفية الدينامية للمديرين والعاملين المتمثلة بالتحفيز على التعلم، وتفعيل انظمة الاتصالات، والتشجيع الافكار الابداعية رامية الى زيادة تنافسية المنظمة عبر زيادة مستويات الانتاجية، والاستشعار بالتغيرات البيئية، وزيادة عدد المنتجات الجديدة والمحسنة، والتمتع بسمعة جيدة افضل من الاخرين. ضمن هذا الاطار يسعى البحث الحالي الى تسليط الضوء على دور الخبرات والمهارات التي يمتلكها المديرين والعاملين والمتمثلة بالقدرات المعرفية الدينامية في زيادة التنافسية بوصفها احدى اهم اهداف البحث عبر تجسيد العلاقات بين متغيرات البحث وعرض ابرز المضامين الفكرية المتعلقة بموضوعات البحث ضمن اربعة محاور اذ تضمن المحور الاول الاطار المنهجي، و المحور الثاني الاطار النظري، والمحور الثالث الاطار العملي، بينما اختتم المحور الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: الاطار المنهجي

اولاً: مشكلة البحث

يسعى البحث الى تحديد دور القدرات المعرفية الدينامية وتسليط الضوء على قدرات التعلم والقدرات الثقافية وقدرات الاتصالات والقدرات الابداعية في تعزيز تنافسية مصانع الالبان في مدينة بغداد، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الابرز هو هل استطاع المدير العراقي في مجال صناعة الالبان من توظيف القدرات المعرفية لديه ولدى العاملين في المصنع بمختلف تخصصاتهم في تعزيز الميزة التنافسية المصنع؟ ولبلورة مشكلة البحث وفق منهج البحث العلمي تم صياغتها بالتساؤلات الآتية:

١. مامدى امتلاك مصانع الالبان لممارسات او مبادرات لتوظيف القدرات المعرفية الدينامية؟ وما هي مستويات المبادرة بتوظيف قدرات التعلم، والقدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية لدى تلك المصانع؟.
٢. ما مدى امتلاك المصانع المبحوثة لمقومات الربحية، وخفة الحركة، والابداع، والسمعة التي تمكنها من مواجهة التحديات التنافسية للمصانع الاخرى في ذات الصناعة؟.
٣. هل يوجد ارتباط بين القدرات المعرفية الدينامية والتنافسية لدى المصانع المبحوثة؟.
٤. ما مستوى تأثير القدرات المعرفية الدينامية في التنافسية لدى المصانع المبحوثة؟.

ثانياً: اهمية البحث

استمد البحث أهميته من اهمية القطاع المستهدف وهو قطاع صناعة الالبان في بغداد ذات تماس مباشر بحياة المواطنين، وهو من القطاعات الحيوية التي تواجه باستمرار تحديات كثيرة، ويسهم البحث الى لفت انتباه اصحاب المصانع، والمديرين، والعاملين ذوي الخبرة في تلك المصانع الى اهمية القدرات المعرفية الدينامية ودورها في تعزيز التنافسية للاسهام ولو بجزء يسير في دعم الصناعة العراقية، ويهتم البحث بالمصانع

التي تواجه منافسة شديدة وبيئة متقلبة ومعقدة، وهذا ما تتميز به البيئة العراقية، بالتالي تحتاج إدارة تلك المصانع الى نتائج هذا البحث.

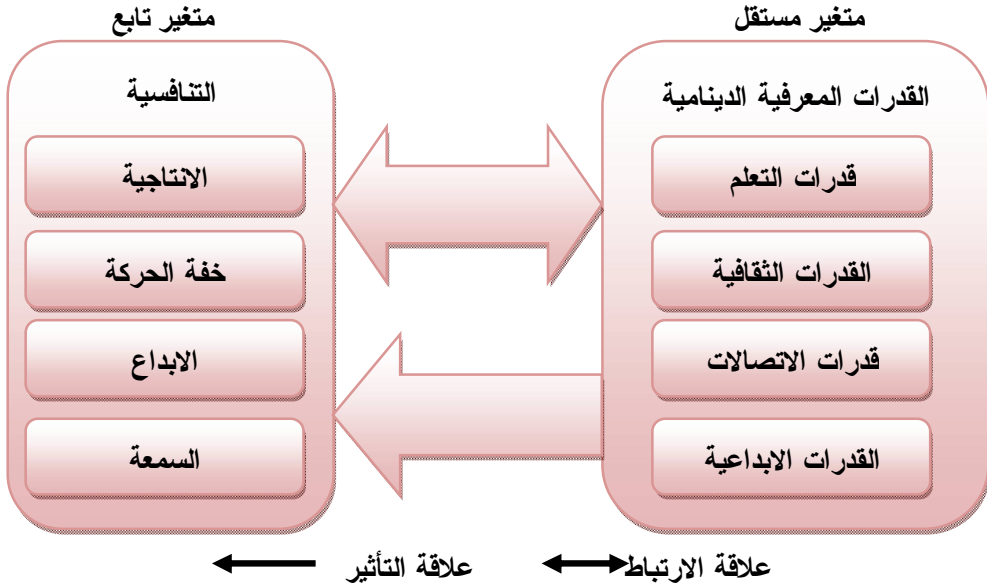
ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث انطلاقاً من مشكلته الميدانية، وتساؤلاته البحثية، وأهميته، الى تحقيق جملة من الاهداف منها:

١. تحديد مستوى القدرات المعرفية الدينامية و التنافسية للمصانع المبحوثة.
٢. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين القدرات المعرفية الدينامية و التنافسية.
٣. تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات الى ادارات المصانع الالبان.

رابعاً: نموذج البحث ومقاييسه

اعتمد البحث في قياس متغير القدرات المعرفية الدينامية وهو المتغير المستقل على نموذج (Ning et al, 2006) ويعد من المقاييس الأكثر شمولية ومناسب للمجتمع قيد البحث ويقيس القدرات المعرفية الدينامية على مستوى المنظمة، ويعد متغير التنافسية متغيراً معتمداً اذ تم صياغة فقراته بالاعتماد على نموذج (Holsapple & Jones, 2007) ويعد من النماذج الحديثة خصوصاً اذ تم ربط أبعاده مع إدارة المعرفة فهو الانسب لقياس نتائج القدرات المعرفية الدينامية. اعتمد البحث على الاستبانة، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، ويمكن ايضاح سريان البحث عبر مخطط يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات كما موضح في الشكل (١):



الشكل (١) نموذج البحث

خامسا: فرضيات البحث

بناءا على نموذج البحث الفرضي تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين الاتيتين هما:

١. الفرضية الرئيسة الاولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية الدينامية وتنافسية الاعمال".
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات المعرفية الدينامية في تنافسية الاعمال".

سادسا: مجتمع وعينة البحث

تمثل **مجتمع البحث** بمصانع الالبان في مدينة بغداد البالغة (١٨) مصنعا، وتم اختيار (4) مصانع لان اداراتها وافقت على تعاون مع الباحثان ، ولكون صناعة الالبان نمطية وانها تعمل في ذات البيئة لذا فانها تعد كافية لتمثل قطاع صناعة الالبان، اما مبررات في اختيار مصانع الالبان يعود الى انها تقدم السلع الملموسة وهذا يعني سهولة قياس مستوى الانتاجية وخفة الحركة والابداع والسمعة.

وتم اختيار **عينة البحث** وفق اسلوب المعاينة العمدية غير العشوائية (Purposive Sampling) لربط افراد العينة مع اهدف 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 ٤ مصانع للالبان في بغداد، وتم اختيار حجم عينة البحث المناسب عبر طريقة تحديد حجم العينة على اساس نوع البيانات: وتستخدم هذه الطريقة معادلة Cochran وتتعامل مع البيانات المستمرة مثل مقياس ليكرت الخماسي (العطوي، ٢٠١٢: ١٦٣)، وكالاتي:

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

وتشير (t) الى مستوى الثقة وتساوي ٩٥ %، وقيمتها ١.٩٦ و (S) قيمة الانحراف المعياري للمجتمع والبالغ (0.83)، وهو حاصل قسمة الخيارات الخمس لمقياس ليكرت الخماسي على (٦) وهي عدد الانحرافات المعيارية، (d) هامش الخطأ المقبول للمتوسط الحسابي البالغ (٠.١٥)، والناجم عن حاصل ضرب خيارات مقياس ليكرت الخماسي في (0.03) وهو هامش الخطأ المقبول في البحوث، وعليه فان حجم العينة يساوي ١١٧.٦ فرداً ، ويوضح الجدول (١) المعلومات الديموغرافية للعينة. وتم توزيع (٢٥٠) استبانة، وتم استرجاع (١٨٣) استبانة، اما عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي فقد بلغت (١٥٥) استبانة، ومجتمع وعينة البحث الخاصة بالمصانع الأربعة، وتفصيل عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستجابة و عدد الاستبانات الصالحة لكل مصنع.

الجدول (١) 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
١	ابو	١٩٥٦	584,20	٢٧٧	١٣٠	١٣٠	٨٠	%62	60
٢	الزراعة	١٩٧٢	٧٥٠	٤٥	٣٦	٣٦	٣٣	%92	32
٣	الحلال	١٩٩١	٢٠٠٠	٦٦	٤٥	٤٥	٣٦	%80	31
٤	عيون	٢٠٠٨	١٧٦٥	٤٧	٣٩	٣٩	٣٤	%87	32
المجموع				٢٩٣	٢٥٠	٢٥٠	183	%73	155

سابعاً: اختبارات الصدق والثبات

تم اختبار الصدق الظاهري للإستبانة عبر عرضها على عدد من الخبراء المختصين في ادارة الاعمال، وعلم النفس، لعدد من المحكمين اذ بلغ عدد المحكمين (١٣)، وحصلت الموافقة على اكثر من ٩٠% وبهذا تحقق الصدق الظاهري، وتم اختبار صدق المحتوى من الثبات عبر المعادلة الاتية:

الصدق = الثبات ومن استخراج الثبات باستعمال معامل الفا- كرونباخ البالغ ٠.٩٢١. فإن الصدق = ٠.٩٥٩ وهي نسبة صدق عالية.

ثامناً: بعض الدراسات السابقة

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

١. دراسة (Ning et al, 2006) بعنوان Knowledge Capability: A

Model Definition and Research

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 مكونه 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.

٢. دراسة (Holsapple & Jones, 2007) بعنوان "Knowledge chain

classes: Impacts on Competitiveness and the activity

importance of technology support "تصنيف أنشطة سلسلة

المعرفة: تأثيرها على القدرة التنافسية و أهميتها 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 أنظمة 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).

٣. دراسة (Chengecha, 2016) بعنوان "Knowledge Capability

and Competitiveness of Firms In The Banking Industry

In Kenya" "القدرة المعرفية و التنافسية في شركات الصناعة المصرفية في

كينيا": تسعى هذه الدراسة الاجابة عن السؤال الاتي: هل تؤدي القدرة المعرفية الى

الوصول الى التنافسية؟. وهدفت الدراسة لقياس شدة تأثير القدرة المعرفية في

حصول المصرف على الميزة التنافسية المستدامة من خلال قدرته على اكتساب

المعرفة من مختلف المصادر ودمجها ضمن قاعده المعرفة الحالية، اتبعت الدراسة

المنهج المسحي، بواسطة الاستبانة ، وتضمنت العينة (69) عامل في مصرف

كينيا، وتوصلت الى ان القدرة المعرفية في مصرف كينيا التي تدمج المعرفة

والتكنولوجيا مع الزبائن بشكل افضل، فضلا عن دعم المنظمة في تطوير منتجاتها

بشكل افضل من المنافسة وبالتالي تسهم في زيادة مستوى تنافسيتها، واستفاد منها

البحث في دعم فرضيات البحث.

المحور الثاني: الاطار النظري

اولا: القدرات المعرفية الدينامية

١. المفهوم

يعد (Teece et al , 1997: 509-516) أول من وضعوا الحجر الاساس لنظرية

القدرات المعرفية الدينامية في تسعينات القرن الماضي، وتعد امتداد للمنظور المستند

على الموارد وقدمت اسهام للمنظمات في كيفية المحافظة على ميزتها في بيئة متغيرة،

فضلا عن ذلك بينوا ان عوامل الانتاج التقليدية، والموارد هي موجودات يصعب نقلها

الى المنافسين لانها تحوي على نسبة عالية من المعرفة الضمنية، بينما المقدرات

التنظيمية وهي مجموعة من الانشطة المتميزة ، اما القدرات المعرفية الدينامية فهي

قابلية المنظمة على توحيد وبناء وإعادة تشكيل قدراتها المعرفية الداخلية والخارجية في بيئات متغيرة بشكل متسارع، التي تنعكس في السعر والجودة وغيرها مقارنه مع منافسيها، وهناك نوعان من القدرات هما القدرات الثابتة (Substantive) وهي القدرة على انتاج المطلوب والقدرات الدينامية (Dynamic Capabilities) وهي القدرة على الخلق والتوسع (Petit, 2009: 65)، وتشير الدينامية الى البيئة المتغيرة، التي تتطلب استجابة استراتيجية بالوقت المناسب بسبب وتيرة الابداع المتسارعة التي تعكس مستقبل المنافسة، وصعوبة تحديد السوق (Teece & Pisano, 1994:1) والمقصود بالدينامية هو ليس فقط استجابة للتغيرات البيئية وانما التغيير في قاعدة الموارد او المعرفة، بعبارة اخرى تتأثر الدينامية بعوامل خارجية وداخلية (Ambrosini & Bowman, 2009: 37). تعد المعرفة موردا حيويا للمنظمة ومصدرا رئيسا للميزة التنافسية المستدامة خصوصا في بيئة ديناميكية (Nordøy, 2017:13) وغالبا ما يعزى اسباب اخفاق المنظمات الى غياب القدرات الثابتة و الدينامية (Carlgren, 2013:18).

عرف (Teece et al, 1997:516) 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 ممارسات 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). وعرفها (Parashar & Sunil, 2005) بانها اجمالي الموجودات المعرفية التي تحدد قدرة المنظمة على استيعاب و خلق معرفة جديدة (Parashar, 2007: 52). ويرى (Ning et al, 2006:321) بانها تتضمن كلا من الموارد المعرفية و قدرات تشغيل المعرفة، وعرفها الباحثان بانها قابلية المنظمة على توظيف قدرات التعلم، و القدرات الثقافية، و قدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية لتساعدها على إعادة تشكيل الموارد في بيئة ديناميكية من اجل بناء والحفاظ على واستدامة تنافسيتها.

٢. الأهمية

يرى (Porter, 1980) بان القدرات تعد شرطا اساسيا لنجاح المنظمات (علي، ٢٠١٦: ٣٢٣) و ان القدرات المعرفية الدينامية هي بمثابة القلب النابض للمنظمات الفاعلة (Dawson, 2000:324)، وتشير دراسات امثال (Ambrosini et al, 2009; Barney, 2001) بان التنافسية ناجمة عن قدرة الادارة على إعادة تشكيل مواردها بالاستناد الى تصورات المديرين حول التغيرات البيئية (23: 2015, Kearney)، 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)، يرى (Robert Solow) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد في عام ١٩٨٧ بان نمو الانتاجية يعتمد على ٢٠% من عوامل الانتاج التقليدية و ٨٠% على تطوير وتطبيق المعرفة لانها الشرط الاساس للحصول على الميزة التنافسية المستدامة (Joseph & Rodenberg, 2007: 45) لانه لا يمكن نقلها، وتقليدها، وتكرارها بسهولة الى المنافسين وتسهم في تعظيم الانتاجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية (Liu et al, 2016: 4). ويمكن توظيفها في مجالات بحثية مختلفة مثل دعم التحالفات والاندماجات، والابداع، وادارة المعرفة، والتعلم التنظيمي واستراتيجيات التنويع، والدخول الى السوق، وعمليات المنظمة وادارة علاقات الزبون وغيرها (Pedron, 2009: 84). وتعمل على ردم الفجوة المعرفية بدلا من التركيز على تطوير عمليات المعرفة، وتطور القدرات الابداعية، وإعادة تنظيم أو تنسيق القدرات المعرفية Realignment لتساعد المنظمة على استعادة توازن عمليات المعرفة التي تخلق تنام مع بيئتها والمفاضلة بين توليد المعرفة أو شرائها (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009: 1322-1325).

٣. الابعاد

بعد استعراض النماذج السابقة تبني البحث الحالي انموذج (Ning et al, 2006) للأسباب التي تم ايضاحها في انودج البحث ومقاييسه، وتكونت ابعاد القدرات المعرفية الدينامية من اربعة ابعاد رئيسة هي قدرات التعلم، والقدرات الثقافية، وقدرات الاتصالات، والقدرات الابداعية، وفيما يلي شرح موجز للأبعاد، وكالاتي:

أ. **قدرات التعلم Learning Capabilities**: عدت قدرات التعلم احدى اهم ابعاد القدرات المعرفية الدينامية، وعدت 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). عرفها (DiBella et al, 1996) بانها قدرات دينامية مستدة على ثقافة التعلم التي تشجع على اكتساب وخلق وتحويل المعرفة بصفقتها قيمة جوهرية للمنظمة (Camps et al, 2016: 364)، يتبين مما سبق بأن جوهر قدرات التعلم هم الافراد وهذا ما اكده (Senge, 1999) ويعتمد نجاحها على مدى امتلاك الافراد للمعرفة الضمنية وهذا ما اكده (Polanyi, 1962) من جهة وتحويلها من مستوى الافراد الى مستوى الجماعات والمنظمة من جهة اخرى وهذا ما اكده (DiBella et al, 1996) عبر تطوير

الممارسات الادارية وهذا ما اكده (Fang et al, (Bhatnagar,2006) (2011:1864).

ب. **القدرات الثقافية Cultural Capabilities**: تشير القدرة الثقافية الى رؤية 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) بان القدرة الثقافية تعزز الولاء بين العاملين وتزيد الثقة بين العاملين (Kim & Lee, 2005: 3)، ولثقافة 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).

ت. **قدرات الاتصالات Communication Capabilities**: تشير قدرات الاتصالات الى انها 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)، وبالإمكان ان تشير قدرات الاتصالات الى قدرة المنظمة على ادارة نظام الاتصالات، ولبنائها على منظمة تحديد أولوية، وقيمة الاتصالات من قبل الادارة العليا، وادراك معناها وقيمتها، و تحشيد الموارد، والتزام العاملين بالتعلم، وبناء التسهيلات المطلوبة، والاعتراف بالتغذية العكسية، والعمل ضمن فريق العمل، ووضع استراتيجية للأنشطة الاجتماعية، ونظام حوافز، وتنظيم التعاقب الاداري (Schipper, 2010: 190-191).

ث. **القدرات الابداعية Innovation Capabilities**: عدت القدرة الابداعية خلال ربع القرن الماضي من اهم موضوعات علم الابداع الاداري وتكاد ان تقترب من اكمال بناءها النظري والتجريبي (Jukneviene, 2015:258). وان الفرق بين الابداع و القدرات في ان الابداع وحده لا يضمن التنافسية وانما المنظمة بحاجة الى عمليات مستمرة من الابداعات لإستغلال الفرص هي ما توفرها القدرات الابداعية (Hamidi & Gharneh, 2016: 76). 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 el al, 2015: 240)، وتم تحديد ابعاد القدرات الابداعية من قبل العديد من الباحثين منهم (Liao et al, 2007) اذ يرى بان القدرات الابداعية مكونه

من ثلاثة ابعاد هي ابداع المنتج، وابداع العملية، والابداع الاداري (Rahmani & Mousavi, 2011:288).

ثانيا: تنافسية الاعمال

١. المفهوم

نشأ مصطلح التنافسية Competitiveness من الكلمات الاغريقية Competo, Competitus, Competivi, Competere, Hristosk et al (2017:1080)، وعرف قاموس Longman الأمريكي المتقدم لسنة 2000 التنافسية بوصفها قابلية المنظمة او المنتج على التنافس مع الآخرين أو هو رغبة المنظمة في ان تكون أكثر نجاحا من الآخرين (Banerjee, 2004: 3)، وهذا يعني بأن التنافسية قد تكون مرادفة للنجاح، بينما يرى (Buckley et al, 1988) أن التنافسية قد تكون مرادفة مع الاداء المريح بعيد الامد للمنظمة من خلال القدرة على تسديد المستحقات الى جميع اصحاب المصالح (Akben-Selcuk, 2016:1)، وإن التنافسية هي عملية تتطوي على المنافسة في الاداء، والامكانات التنافسية، وادارة المنظمة (Monteiro, 2013:108)، وعرف (Porter, 1990) التنافسية على انها القدرة على التنافس بنجاح في بيئة الاعمال (Pereira et al, 2009:5)، ويرى (D'Cruz, 1992) بأنها قدرة المنظمة على تصميم وانتاج وتسويق السلع والخدمات بشكل افضل من المنافسين (Ousman et al, 2015: 9) ويرى (Lanca, 2000) بأنها قابلية المنظمة على التنافس في الاسواق والحفاظ على موقعها اعتمادا على سلوكها وتداؤبيتها والسياق البيئي (Pereira et al, 2009:5) بينما وصفها (D'Hartesse, 2000) بأنها قدرة المنظمة للحفاظ على مركزها وحصتها السوقية وتحسينها مستقبلا (Manole et al, 2014: 114).

٢. الهمية

يتضح جليا اهمية التنافسية للمنظمات التي تسعى الى الاستدامة (النسور، ٢٠٠٩: ٢٠)، 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، ٢٠١٠: ٣٢-٣٣)، وتسعى التنافسية ان تقلل من حدة تأثير سلبيات الانفتاح الاقتصادي العالمي (شهاب، ٢٠١١: ٧٠)، وتساعد على الاستغلال الامثل للموارد وتشجيع الابداع وتحسين كفاية المنظمة مما يؤدي الى تخفيض التكاليف، وزيادة الانتاجية كما ونوعا (عبد الوهاب، ٢٠١٢: ٧٢)، فضلا عن قدرتها على تلبية حاجات الزبائن وبالتالي كسب رضا الزبون وولائه، وتعد التنافسية مهمة خصوصا في ظل بيئات مضطربة من اجل ضمان بقاء المنظمة ونجاحها (Akben-Selcuk, 2016:1).

٣. الابعاد

أ. **الانتاجية Productivity**: طرح مصلح الانتاجية لأول مرة في القرن السادس عشر من قبل العالم الفرنسي François Quesnay في عام 1766 عالم الرياضيات والاقتصاد، اذ يرى بأن الحكومة الراغبة بزيادة انتاجيتها الزراعية عليها اتباع الجدول الاقتصادي، وفي بدايات القرن التاسع عشر اقترح (Fredrick Venislo, Taylor, Frank & Lillian Gilbert) دراسات حول تقسيم العمل وتحديد الوقت القياسي لتعزيز الكفاءة (Ahari et al, 2013: 49).

ويعرف المركز الياباني الإنتاجية JPC على انها تعظيم فائدة استخدام المصادر والعمل والمعدات وتخفيض تكاليف الانتاج بما يمكن من توسيع السوق وزيادة استخدام العمالية وتأمين اجور عالية وتحسين مستوى المعيشة لصالح العمال والادارة والمستهلكين (بومجان، ٢٠١٥: ٥٠).

ب. **خفة الحركة Agility**: يعود تاريخ خفة الحركة الى تراجع الصناعة الامريكية في الثمانينيات القرن الماضي، وفي ضوء ذلك قرر الكونكرس في التسعينات الى اتخاذ الاجراءات تصحيحية وعقدت مؤتمر وزارة الدفاع لإنشاء وكالة تشخص واقع الصناعة الامريكية بهدف جعلها اكثر تنافسية، ويرجع السبب الى معدل تغيرات بيئة الاعمال اعلى من معدل قدرتها على مجاراة تلك التغيرات، وقام مجموعة من الخبراء والعلماء لصالح وزارة الدفاع في جامعة Lehigh في ولاية بنسلفينيا للتحقيق في الصناعة الامريكية بهدف جعل الانظمة والاستراتيجيات اكثر نجاحا في هذه الصناعة وتم تقديم تقرير تحت عنوان " استراتيجيات الشركات الصناعية في القرن ٢١"، (Yeganegi & Azar, 2012: 2537)، وتم استخدام مصطلح خفة الحركة اول مرة في معهد Yakoka سنة 1991 من قبل (Nigel & Dove). وعرف (Goldman et al, 1995) خفة الحركة بأنها القدرة على الازدهار في بيئة تمتاز بالمنافسة الشديدة ومواجهة تغيرات غير متوقعة (Yauch, 2011: 384) ويسلط هذا التعريف الضوء على المنظمات التي تعمل في بيئة مضطربة، وأشار (Gunasekaran, 1999) بأنها قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات غير المتوقعة و الاستجابة السريعة لها من خلال اعادة تشكيل الموارد والقدرات والاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية (Jamali & Noshadi, 2014: 10762).

ت. **الابداع Innovation**: يشترك مصطلح الابداع مع مصطلحات اخرى اذ ان الفرق بين الخلق Creativity و الابداع التنظيمي يتمثل بأن الاولى انتاج الافكار الابداعية على مستوى الافراد، والثانية تطبيق تطبيق تلك الافكار الابداعية وعلى مستوى المنظمة (Razavi & Attarnezahd, 2013: 227)، يعد (Schimpeter, 1934) اول من وصف الابداع بأنه عملية خلق علامة تجارية جديدة، والمنتجات، والخدمات، والعمليات التي تؤثر في تطوير الاقتصاد (Khan et al, 2009: 679)، وأشار (Daft, 1987) بأن الابداع التنظيمي هو عبارة عن

تنفيذ فكرة أو سلوك جديد تنتهجة المنظمة (Ashraf& Khan, 2013: 5). ويرى (Druker,1993) الابداع بأنه تطبيق المعرفة الحالية لتوليد معرفة جديدة (Luoma-aho et al, 2012: 10)، و يتضمن الابداع التنظيمي توليد وتنفيذ افكار وسلوكيات جديدة المتمثلة بمنتجات وخدمات وعمليات وهياكل وانماط ادارية جديدة (Qian et al,2012: 111)، و تعددت مفاهيم الابداع بسبب تنوع المداخل التي اهتمت بالابداع منها النفسي والاجتماعية والاقتصادية (Wineman& Davis,2009:428)، ومدخلات الابداع هي مدخلات ملموسة وهي البنى التحتية لتكنولوجيا وموارد الانتاج، وغير ملموسة مثل براءات الاختراع واجراء البحث والتطوير والعمليات التنظيمية والمعرفة والمهارات Al-Husseini, 2014: (81).

٢. **السمعة Reputation**: بدا الاهتمام بفهوم السمعة التنظيمية من قبل الباحثين في خمسينات القرن الماضي، وتم تعريفها بمنظورات مختلفة (Maden et al,2013:656) وعرف (Aaker& Keller,1990) بأن سمعة المنظمة هي الجودة المدركة المرتبطة باسم المنظمة (Abd-El-Salam et al, 2013:178)، بينما يرى (Bromley,2000) انها تصور اصحاب المصالح للاطراف الخارجية حول المنظمة (Salih& Alnaji, 2014:410) وعرف (Fumbran et al,2000) بوصفها التقييم الاجتماعي لقدرة المنظمة على تقديم افضل القيمة لأصحاب المصالح (Mousavi et al,2015:391)، ويرى (Gassti & Vilson,2001) بأن السمعة التنظيمية تتضمن تقييم اصحاب المصلحة، استنادا الى الخبرة المباشرة من قبل اصحاب المصلحة مع المنظمة Beheshtifar & (Allahyary, 2013:1468).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

اولا: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

١. عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير القدرات المعرفية

تناولت الفقرة استعرض مستويات القدرات المعرفية الدينامية وبيين الجدول (5) 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 وتم قياسها باربعة ابعاد رئيسة وسيتم عرض النتائج كما يأتي:

أ. **نتائج قدرات التعلم**: يعرض الجدول (2) وسطا حسابيا لبعث قدرات التعلم (3.403) وهي قيمة معتدلة، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.565) و (16.60%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (١) اعلى وسطا حسابيا اذ

بلغ (٣.٧١٦) (توظف الادار المعرفة المخزونة) وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف (0.873) و (23.49%) على التوالي، وحققت الفقرة (١٢) (تنظيم ورش العمل) ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (٢.٩٤٨) وهو ادنى من الوسط الفرضي بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.073) و (36.39%) على التوالي، ولمس الباحثان ميدانيا قصور واضح في اقامة دورات وورش عمل، خصوصا في مصانع البان الزراعة و الحلال و عيون الرافدين.

الجدول (2) 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 %
١.	توظف الادارة المعرفة المخزونة لدعم الاعمال الحالية.	3.716	0.873	23.49
٢.	تعتمد الادارة في انجاز العمل على خبرات العاملين.	3.535	0.884	25.00
٣.	تعتمد الادارة على الحواسيب بشكل كبير لخزن المعرفة ونشرها.	3.225	1.010	31.32
٤.	تعد مهارات العاملين وخبراتهم اهم من المكنات والالات لدى الادارة.	3.000	.986	32.86
٥.	تعالج الادارة المشكلات الجديدة بالاستناد الى المعرفة الحالية .	3.451	0.815	23.61
٦.	تمتلك الادارة خبرات متعددة ومتنوعة للافادة منها في حل مشكلات.	3.554	0.814	22.90
٧.	توظف الادارة المعرفة الجديدة المكتسبة من خارج المصنع في تحسين الانتاج كما ونوعا.	3.329	0.974	29.25
٨.	تستوعب الادارة المعرفة في مجال صناعة الالبان مهما كانت معقدة.	3.516	0.8700	24.74
٩.	تشجع الادارة العاملين على اكتساب مهارات جديدة.	3.638	0.917	25.20
١٠.	توجه الادارة العاملين نحو تعلم من خلال خلق بيئة ايجابية مشجعة.	3.477	0.921	26.48
١١.	تنظم الادارة دورات تدريبية للعاملين	3.419	0.959	28.05
١٢.	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 (٣) وسطا حسابيا لبعد القدرات الثقافية (3.467) وهي قيمة عالية، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.576) و (16.61%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (٢٨) (تقديم المساعدة من قبل العاملون القدامى) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (٣.٨٩٦) وهي قيمة عالية، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.876) و (22.48%) على التوالي، وحققت الفقرة (13) (تشجيع الافكار المبدعة) ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (٣.٠٩٠) وهي قيمة معتدلة بانسجام مقبول بالاجابات اذ 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.

**الجدول (٣) 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 %
١٣.	تشجع الادارة الافكار المبدعة المقدمة من قبل العاملين.	3.090	0.969	31.35
١٤.	توجه الادارة نحو البحث الدائم لاداء الاعمال بطرائق جديدة.	3.264	0.967	29.62
١٥.	لا تخشى الادارة من عملية التحديث.	3.458	1.020	29.49
١٦.	لا تسخر الادارة من الافكار الغربية وتشجع العاملين على طرح افكارهم.	3.245	1.040	32.05
١٧.	تسعى الادارة الى معرفة اخر المستجدات في صناعة الالبان.	3.767	0.972	25.80
١٨.	بامكان الادارة تحليل و تفسير الاحداث المحيطة من منظور اقتصادي واجتماعي وسياسي وتكنولوجي.	3.574	1.018	28.48
١٩.	بامكان الادارة ربط الاحداث المحيطة التي تبدو متناقضة واعطائها تفسيراً جديداً.	3.438	0.830	24.14
٢٠.	بامكان الادارة من استقراء معطيات الوضع الراهن.	3.419	0.836	24.45
٢١.	بامكان الادارة النظر الى الاشياء بطريقة مختلفة و من منظور غير مألوف.	3.200	0.878	27.43
٢٢.	تشجع الادارة العاملين على تبادل خبراتهم بين الخطوط الانتاجية المختلفة.	3.496	0.928	26.54
٢٣.	تحاول الادارة الاجابة عن تساؤلات العاملين، وان كانت بعيدة عن اختصاصهم.	3.264	0.993	30.42
٢٤.	تسعى الادارة الى الحصول على اية معلومة تخص الالبان.	3.696	1.015	27.46
٢٥.	تتعامل الادارة مع العاملين على اساس الثقة .	3.316	1.036	31.24
٢٦.	تشجع الادارة العاملين على التعاون فيما بينهم .	3.729	0.862	23.11
٢٧.	تتعامل الادارة مع المجهزين و مندوبي المبيعات على انهم جزء من المصنع وليسوا اطرافا خارجية .	3.787	0.953	25.16
٢٨.	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 (4) 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 (٣٥) (توصي الادارة بضرورة التعلم) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (٣.٦٠٦) وهي قيمة عالية وبانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف (1.003) و (27.81%) على التوالي، وحققت الفقرة (30) (الاستناد على وسائل الاتصال الحديثة) ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (٣.١٣٥) وهي قيمة معتدلة، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.967) و (30.84%) على التوالي.

الجدول (4) 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 %
٢٩.	تعتمد الادارة على التكنولوجيا في تبادلها للمعلومات (داخل المصنع وخارجه).	3.419	1.024	29.95
٣٠.	تستند الادارة على وسائل الاتصال الحديثة لتعريف الجمهور بمنتجات المصنع.	3.135	0.967	30.84
٣١.	تعتمد الادارة على المخاطبات الرسمية بكثرة بوصفها وسيلة اتصال مع العاملين.	3.17	1.032	32.55
٣٢.	تنظر الادارة الى الافراد بوصفهم ناقلين للمعرفة اكثر من الوسائل الرسمية.	3.271	1.008	30.81
٣٣.	تشجع الادارة العاملين على طرح الافكار مهما كانت يسيرة.	3.400	1.003	29.50
٣٤.	تنظم الادارة لقاءات دورية لتشارك المعرفة بين العاملين من جهة وبين الادارة والعاملين من جهة اخرى.	3.219	0.995	30.91
٣٥.	نوصي الادارة العاملين القدامى بتعليم مهارات العمل للعاملين الجدد وتكافئهم على ذلك.	3.606	1.003	27.81
٣٦.	صممت الادارة مخططات ونشرات ووصفا وظيفيا 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 : يعرض الجدول (5) 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 بأن مستوى القدرات الابداعية في مصانع الالبان متوسطة، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (46) (تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبون) اعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.619) وهي قيمة عالية، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (884) و (24.42%) على التوالي، وحققت الفقرة (49) (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 لمسّه الباحثان ميدانيا، اذ تعتمد بعض المصانع قيد البحث على التعبئة والتغليف يدويا.

الجدول (5) 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 %
٣٧	تسعى الادارة الى تحديث نظامها الاداري.	3.516	0.863	24.54
٣٨	تحاول الادارة تغيير اسلوب عملها بحسب الموقف.	3.548	0.961	27.08
٣٩	تبتكر الادارة اساليب عمل جديدة باستمرار.	3.283	0.880	26.80
٤٠	تقدم الادارة تكتيكات جديدة باستمرار.	3.180	0.886	27.86
٤١	تسعى الادارة الى جعل الهيكل التنظيمي مرنا.	3.380	0.892	26.39
٤٢	بامكان الادارة ان تحدث تغييرات ادارية للتكيف مع البيئة	3.393	0.893	26.32
٤٣	يساعد الهيكل التنظيمي للمصنع على انسيابية المعلومات بين الاقسام بسهولة.	3.225	0.901	27.93
٤٤	بامكان الادارة اجراء هندسة في حال الاندماج مع مصنع اخر.	3.083	0.925	30.00
٤٥	تحاول الادارة ان تكيف منتجات المصنع لتلبية متطلبات الزبائن	3.606	0.886	24.57
٤٦	ترغب الادارة في ان تقدم منتجات ذات قيمة عالية للزبون	3.619	0.884	24.42
٤٧	تسعى الادارة الى اضافة مميزات غير موجودة في الاسواق.	3.496	0.900	25.74
٤٨	تمتلك الادارة افكارا تسويقية تفوق المنافسين.	2.735	0.961	35.13
٤٩	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		٣.٣٨٥	0.٤٨٠	14.18

٢. عرض نتائج استجابات افراد العينة لمتغير التنافسية

يبين الجدول (6) 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، وتم قياس متغير التنافسية باربعة ابعاد، وسيتم عرض النتائج كما يأتي:

أ. **نتائج الانتاجية:** يتبين من الجدول (6) 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 (50) **(تحاول الادارة تقليل كلف المدخلات)** اعلى وسط حسابي (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، (53) **(تفوق الإيرادات الكلف)** بوسط

- حسابي مقبول (3.490) وهي قيمة عالية، وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (808) و (23.15%) على التوالي.
- ب. نتائج خفة الحركة: يتبين من الجدول (6) 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 (554) و (15.47%) على التوالي. اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (60) (يتنقل العاملون بين وحدات الانتاج بسهولة.) اعلى وسط حسابي (3.883) وهي قيمة عالية وانسجام قليل بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (779) و (20.06%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة، (54) (يستجيب المصنع لمتغيرات البيئة.) بوسط حسابي عام (3.212) وهي قيمة معتدلة، وانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (882) و (27.45%) على التوالي.
- ت. نتائج الابداع: يتبين من الجدول (6) 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 (805) و (24.08%) على التوالي. اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (63) (بإمكان المصنع انتاج اكثر من منتج خلال العام..) اعلى وسط حسابي (3.471) وهي قيمة عالية وانسجام قليل بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (982) و (28.29%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة، (66) (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 (6) 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 (604) و (16.79%) على التوالي. اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (73) (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، (68) (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 (934) و (28.33%) على التوالي.

الجدول (6) 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 %
٥٠.	تحاول الادارة بشكل جدي التقليل من كلف مدخلات عملية الانتاج.	3.941	.815	20.68
٥١.	تحرص الادارة على تسيير مراحل الانتاج لتقليل كلف المدخلات وتحسين المخرجات.	3.864	.830	21.48
٥٢.	تعمل الادارة باستمرار على زيادة المخرجات.	3.664	.823	22.46
٥٣.	تسعى الادارة الى تفوق مردودات المبيعات على الكلف.	3.490	.808	23.15
الوسط، و الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للتنافسية		3.740	.618	16.52
٥٤.	تمتلك الادارة القدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة.	3.212	.882	27.45
٥٥.	تتمكن الادارة من مواجهة اي ظرف غير متوقع.	3.303	.832	25.19
٥٦.	بامكان الادارة التحكم بخطة الانتاج بشكل فاعل استجابة للزيائن.	3.600	.879	24.41
٥٧.	تسعى الادارة الى ان يمتاز نظام الانتاج بالمرونة.	3.503	.907	25.90
٥٨.	يمكن للعاملين في المصنع اداء انواع مختلفة من العمليات بكفاية.	3.761	.912	24.25
٥٩.	يمكن للعاملين في المصنع تشغيل انواع مختلفة من المكاتن في ان واحد.	3.738	.863	23.08
٦٠.	يتمكن العاملون الانتقال بين وحدات الانتاج في المصنع بسهولة	3.882	.779	20.06
٦١.	تسعى الادارة الى زيادة طاقة نظم التصنيع عند الحاجة لذلك.	3.645	.867	23.78
٦٢.	لدى المصنع القدرة على الاستجابة بفاعلية للتغيرات في مواعيد التسلم المخطط لها.	3.583	.886	24.72
الوسط، و الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لخفة الحركة		3.581	.554	15.47
٦٣.	تروم الادارة الى انتاج اكثر من منتج جديد خلال العام.	3.471	.982	28.29
٦٤.	تسعى الادارة الى اجراء تعديلات وتحسينات متعددة على الانتاج خلال العام.	3.354	1.024	30.53
٦٥.	تهتم الادارة بتهيئة ونصب للمكاتن والمعدات مع الابقاء على المنتج الحالي.	3.445	1.001	29.05
٦٦.	تخطط الادارة الى اجراء تغييرات جذرية على المكاتن والمنتجات في المستقبل القريب.	٣3.09	1.049	33.88
الوسط، و الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لابداع		3.342	.805	24.08
٦٧.	تحاول الادارة تقديم منتجات عالية الجودة.	3.400	.991	29.15
٦٨.	تحرص الادارة ان يكون المنتج ذو قيمة للزبون	3.296	.934	28.33
٦٩.	تهتم الادارة بظروف المصنع المادية.	3.613	.942	26.07
٧٠.	تدعم الادارة التوجهات المعاصرة التي تصب في خدمة المجتمع.	3.613	.863	23.88
٧١.	تري الادارة بانها ملزمة بحمل المسؤولية ازاء البيئة ويجب المحافظة عليها.	3.742	.812	21.69
٧٢.	تتعامل الادارة بشكل لائق مع عاملها.	3.587	1.061	29.57
٧٣.	تعد العلامة التجارية للمصنع ذات تاثير قوي في الزيائن.	3.838	1.009	26.28
٧٤.	يحظى المصنع بثقة عالية بين العاملين والزيائن.	3.677	.973	26.46
الوسط، و الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للسمعة		3.596	.604	16.79
الوسط، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف للتنافسية		3.571	.502	14.05

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

نصّت الفرضية الرئيسية الاولى من توقع " بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية الدينامية والتنافسية"، ويوضح الجدول (7) مصفوفة علاقة الارتباط بين المتغيرين وابعادهما الفرعية التحقق من وجود دعم للفرضية من عدمه وكالاتي:

أ. اظهرت قدرات التعلم خمسة علاقات معنوية من مجموع (٥) علاقات، مفسرة ما نسبته (١٠٠%) من العلاقات بمستوى معنوية (٠.٠١)، واطهرت الابعاد الفرعية

(مصادر المعرفة، والقدرة الاستيعابية، ونظام التعلم) علاقات معنوية بمستوى (٠.٠١)، ما عدا علاقة واحدة كانت غير معنوية وهي علاقة مصادر المعرفة مع الابداع فقد كانت العلاقة ضعيفة موجبة.

ب. اظهرت القدرات الثقافية خمسة علاقات معنوية من مجموع (٥) علاقات، مفسرة ما نسبته (١٠٠%) من العلاقات بمستوى معنوية (٠.٠١)، واطهرت الابعاد الفرعية (الانفتاح، والوعي، وحب الاستطلاع، والتعاون والثقة) علاقات معنوية بمستوى (٠.٠١).
ت. اظهرت قدرات الاتصالات خمسة علاقات معنوية من مجموع (٥) علاقات، مفسرة ما نسبته (١٠٠%) من العلاقات بمستوى معنوية (٠.٠١)، واطهرت الابعاد الفرعية (الادوات و بيئة التفاعل) علاقات معنوية بمستوى (٠.٠١).
ث. اظهرت القدرات الابداعية خمسة علاقات معنوية من مجموع (٥) علاقات، مفسرة ما نسبته (١٠٠%) من العلاقات بمستوى معنوية (٠.٠١)، واطهرت الابعاد الفرعية (الابداع الاداري و ابداع الهيكل، وابداع القيمة) علاقات معنوية بمستوى (٠.٠١).

ج. اظهرت اجمالي القدرات المعرفية الدينامية خمسة علاقات معنوية من مجموع (٥) علاقات، مفسرة ما نسبته (١٠٠%) من العلاقات وبمستوى معنوية (٠.٠١)، وتؤكد هذه النتيجة على صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية الدينامية والتنافسية.
ح. كانت اعلى قيمة معامل ارتباط معنوية قد تحققت بين اجمالي القدرات المعرفية الدينامية و اجمالي التنافسية اذ بلغت (٠.٧٣٩**) وادنى قيمة معامل ارتباط معنوية قد تحققت بين بعد الفرعية لبعد قدرات التعلم مع بعد الابداع (٠.٣٣٣**).

خ. بلغت عدد العلاقات المعنوية (٢٥) من اصل (٢٥) اي ما تشكل ما نسبته (١٠٠%) من اجمالي العلاقات، وتوفر هذه النسبة دعما كافيا لاثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى على مستوى الفرعي والاجمالي، وانسجمت النتائج مع دراسة (Holsapple & Jones, 2007)

الجدول (٧) قيم معاملات ارتباط (Pearson) بين القدرات المعرفية الدينامية والتنافسية (n=155)

العلاقات المعنوية		الاجمالي التنافسية	السمعة	الابداع	خفة الحركة	الاتاجية	التنافسية القدرات المعرفية الدينامية	
الاهمية النسبية %	العدد							
%100	5	**562	**463	**333	**555	**401	قدرات التعلم	
%100	5	**622	**578	**412	**530	**437	القدرات الثقافية	
%100	5	**521	**437	**353	**487	**348	قدرات الاتصالات	
%100	5	**706	**495	**584	**591	**614	القدرات الابداعية	
%100	5	**739	**612	**513	**662	**549	اجمالي القدرات المعرفية الدينامية	
-	25	5	5	5	5	5	العلاقات المعنوية	العدد
%100	-	%100	%100	%100	%100	%100	الاهمية النسبية %	

*مستوى المعنوية (٠.٠٥)، **مستوى معنوية (٠.٠١)

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تشير الفرضية الرئيسية الثانية من توقع وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقدرات المعرفية الدينامية في التنافسية. وبغية التحقق من صحة الفرضية من عدمها تم توظيف عدد من نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمتغيرات البحث كما موضحة في الجدول (8) وابعادها الفرعية وكالاتي:

أ. كان نموذج تأثير قدرات التعلم في التنافسية معنوي تحت مستوى (٠.٠١) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (٧٢.٨٦**) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٨٧) تحت مستوى معنوية (٠.٠١)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٣١٨) وهذا يعني ان قدرات التعلم تفسر ما قيمته (٣١.٨%) من التنافسية وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (٠.٥) إي ان تغيير بوحدة واحدة من قدرات التعلم يحدث تغييرا بنسبة (٥٠%) من التنافسية وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية} = 0.5 + 1.869 (\text{قدرات التعلم})$$

ب. كان نموذج تأثير القدرات الثقافية في التنافسية معنوي تحت مستوى (٠.٠١) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (٩٧.٢٢٦**) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٨٧) تحت مستوى معنوية (٠.٠١)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٣٨٥) وهذا يعني ان القدرات الثقافية تفسر ما قيمته (٣٨.٥%) من التنافسية وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (٠.٥٤٤) إي ان تغيير بوحدة واحدة من القدرات الثقافية يحدث تغييرا بنسبة (٥٤.٤%) من التنافسية وهو يعد تأثير عالي نسبيا وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية} = 0.544 + 1.676 (\text{القدرات الثقافية})$$

ت. كان نموذج تأثير قدرات الاتصالات في التنافسية معنوي تحت مستوى (٠.٠١) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (٥٥.٥٥٠**) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٨٧) تحت مستوى معنوية (٠.٠١)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٢٦٢) وهذا يعني ان قدرات الاتصالات تفسر ما قيمته (٢٦.٢%) من التنافسية وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (٠.٤٠٨) إي ان تغيير بوحدة واحدة من قدرات الاتصالات يحدث تغييرا بنسبة (٤٠.٨%) من التنافسية. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية} = 0.408 + 2.209 (\text{قدرات الاتصالات})$$

ث. كان نموذج تأثير القدرات الابداعية في التنافسية معنوي تحت مستوى (٠.٠١) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (١٥٤.٩٢٦**) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٨٧) تحت مستوى معنوية (٠.٠١)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٥) وهذا يعني ان القدرات الابداعية تفسر ما قيمته (٥٠%) من التنافسية وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (٠.٦٢١) إي ان تغيير

بوحدرة واحدة من القدرات الابداعية يحدث تغييرا بنسبة (٦٢.١%) من التنافسية . وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية} = 0.621 + 1.530 (\text{القدرات الابداعية})$$

ج. كان نموذج تأثير اجمالي القدرات المعرفية الدينامية في التنافسية معنوي تحت مستوى (٠.٠١) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (١٨٦.١٧٧**) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٨٧) تحت مستوى معنوية (٠.٠١)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٥٤٦) وهذا يعني ان اجمالي القدرات المعرفية الدينامية تفسر ما قيمته (٥٤.٦%) من التنافسية وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (٠.٧٧٣) إي ان تغيير بوحدرة واحدة من اجمالي القدرات المعرفية الدينامية يحدث تغييرا بنسبة (٧٧.٣%) من التنافسية وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسة الثانية " يوجد تأثير ايجابي للقدرات المعرفية الدينامية في التنافسية". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية} = 0.773 + 0.953 (\text{اجمالي القدرات المعرفية الدينامية})$$

الجدول (8) نتائج تأثير القدرات المعرفية الدينامية في التنافسية (n=155)

المتغير والابعاد						التنافسية	
		α	B	F المحسوبة	R^2 Adjust ed	التأثير	قبول او رفض الفرضية
القدرات المعرفية الدينامية	قدرات التعلم	1.869	.5	**72.86	.318	معنوي	قبول
	القدرات الثقافية	1.676	.544	**97.226	.385	معنوي	قبول
	قدرات الاتصالات	2.209	.408	**55.550	.262	معنوي	قبول
	القدرات الابداعية	1.530	.621	**154.926	.5	معنوي	قبول
	اجمالي القدرات المعرفية الدينامية	.953	.773	**186.177	.546	معنوي	قبول

*قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٣.٨٩، **قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) = ٦.٨٧

ح. وتعزيزا لما ورد من نتائج اعلاه يظهر الجدول (9) ان تكامل أبعاد القدرات المعرفية الدينامية يزيد من تأثيرها في التنافسية مما لو اخذت بشكل منفرد إذ كان نموذج التأثير المتعدد لابعاد القدرات المعرفية الدينامية مجتمعة في التنافسية معنويا تحت مستوى (٠.٠١) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (57.541**) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦.٨٧) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٥٩٥) وهذا يعني ان ابعاد القدرات المعرفية الدينامية مجتمعة تفسر ما قيمته (٥٩.٥%) من التنافسية، والسبب في استخدام الانحدار المتعدد يعود الى استناد الباحثان الى انموذج (Ning et al, 2006) اذ تم ربط ابعاد القدرات المعرفية الدينامية بأسهم وليس بكتل بناء، وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد كالاتي:

التنافسية = $0.857 + 0.224$ (قدرت التعلم) + 0.151 (القدرات الثقافية) - 0.008 (قدرات الاتصالات) + 0.442 (القدرات الابداعية)
 الجدول (9) انموذج التأثير متعدد الابعاد القدرات المعرفية الدينامية في التنافسية
 (n=155)

المتغير والابعاد						التنافسية	
القدرات المعرفية الدينامية	قدرات التعلم	0.857	B		F المحسوبة	R ² Adjusted	التأثير قبول او رفض الفرضية
			B1	.224			
			B2	.151			
			B3	-.008			
			B4	.442			

*قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 3.89، **قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) = 6.87

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

١. اظهرت نتائج التحليل الوصفي الى 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.

٢. بينت نتائج التحليل الوصفي الى 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.

٣. ترتبط القدرات المعرفية الدينامية من خلال ارتباط متغيراته الاربعة (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصالات، القدرات الابداعية)، بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع التنافسية بمتغيراتها الاربعة (الانتاجية، خفة الحركة، الابداع، السمعة)، وتشير هذه النتائج الى اهمية علاقة القدرات المعرفية الدينامية بالتنافسية في مصانع الالبان اذ كلما زاد الاهتمام بتطوير القدرات المعرفية الدينامية فان مستوى التنافسية سبداً بالارتفاع.

٤. تم التوصل الى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغيرات القدرات المعرفية الدينامية (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصالات، القدرات الابداعية) في تحسين مستوى التنافسية لمصانع الالبان، وتشير هذه النتيجة الى ان المتغيرات الاربعة لها

تأثير ايجابي في تحسين مستويات التنافسية اذا ما وظفتها مصانع الالبان بالمستوى المطلوب.

ثانيا: توصيات

1. على ادارات مصانع الالبان استثمار مستويات القدرات الثقافية الجيدة ومحاولة توظيفها في مجالات اخرى من خلال تشجيع الادارة على بث ثقافة تشارك المعرفة خصوصا بين العاملين القدامى والجدد، والتأكيد على ضرورة توظيف الاشخاص من ذوي الخبرة والمهارة اكثر من الاعتماد على التحصيل العلمي.
2. يجب على ادارات مصانع الالبان زيادة استغلال الانتاجية لتحقيق مستويات عالية من التنافسية من خلال تقليل عدد الوحدات الانتاج التالفة او المعيبة ، او ايجاد اساليب جديدة لتقليل عدد المدخلات دون الاضرار بجودة المنتج النهائية.
3. ضرورة توظيف القدرات الابداعية لإهميتها في تحسين تنافسية مصانع الالبان من خلال ابداع منتجات جديدة، او تحسين المنتجات الحالية من خلال اضافة مطيبات ونكهات جديدة تمكن المصنع من زيادة مستوى تنافسيته و زيادة حصته السوقية.
4. على ادارات مصانع الالبان زيادة الاهتمام بتطوير القدرات المعرفية الدينامية لان اي تغيير يحدث في مستوى القدرات المعرفية الدينامية سيسهم في احداث تغيير ايجابي ملحوظ في مستوى التنافسية وبالتالي تحقيق الربحية ومن ثم البقاء والنمو على المدى البعيد.

المصادر:

1. شهاب، علي طالب، (٢٠١١)، "أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري"، مجلة دراسات البصرة، العدد ١٢، ص ٢٦٠-٢٨٧.
2. علي، سوزان عبد الغني، (٢٠١٦)، "اثر مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للأدوية في سامراء: دراسة تحليلية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٨، العدد ١٥، ص ٣١٤-٣٤٣.
3. العطوي، عامر علي حسين ، (٢٠١٢)، "إدارة قوى التناقض لضمان الاداء المنظمي المستدام في إطار نموذج التوازن الديناميكي للتنظيم: بحث تحليلي في عينة من كليات الجامعات العراقية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
4. القحطاني، فيصل بن محمد مطلق الخنفري، (٢٠١٠)، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الاداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الدولية البريطانية.
5. النصور، عبد الحكيم عبد الله، (٢٠٠٩)، "الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
6. عبد الوهاب، بويعة، (٢٠١٢)، "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.
7. بومجان، عادل، (٢٠١٥)، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة.

8. Abd-El-Salam, Eman Mohamed., Shawky, Ayman Yehia & El-Nahas, Tawfik, (2013), "The Impact of Corporate Image and Reputation on Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Testing The Mediating Role. Case Analysis In An International Service Company", *The Business & Management Review*, Vol.3 No.2.,pp.177-196.
9. Ahari, Mehdi Babaei., Mehrabi, Javad & Kord, Koroush, (2013), "Studying The Relation of Job Stress With Job Satisfaction and Organizational Productivity among The Telecommunications Employees in Lorestan Province", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol.5, No.1, pp.42-57.
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. Al-Husseini, Sawasn Jawad Hussain, (2014), "*The Impact of Leadership Style on Innovation in Iraq's Higher Education Institutions: The Role of Knowledge Sharing*", Doctoral Thesis The Plymouth University.
12. Ambrosini, Veronique & Bowman, Cliff, (2009), "What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?", *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, No.1, pp.29-49.
13. Ashraf, Fatima & Khan, Muhammad Asif, (2013), "Organizational Innovation and Organizational Effectiveness among Employees of Cellular Companies", *Pakistan Journal Of Psychological Research*, Vol. 28, No. 1, pp. 1-24.
14. 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.
15. Beheshtifar, Malikeh & Allahyary, Mohammad Hossin, (2013), "Study The Relationship among Organizational Reputation with Organizational Commitment and Employees' Turnover Intention", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol, 6, No.10,pp. 1467-1478.
16. 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.
17. Camps, J., V. Oltra, J. Aldás-Manzano, G. Buenaventura-Vera, and F. Torres-Carballo (2016), "Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility", *Human Resource Management*, Vol.55, No.3, pp. 363–383.
18. Carlgren, Lisa, (2013), "*Design Thinking as an Enabler of Innovation: Exploring The Concept and its Relation to Building Innovation Capabilities*", Doctoral Thesis, Chalmers University Of Technology.
19. Chen, le ., Manley, Karen & lewis, jo, (2012), "The learning capability of Construction Organisations Engaged in Collaborative Contracting: Literature Review", *Alliance Esearch Project*
20. Clutterbuck, David & Hirst, Sheila, (2002), "*Talking Business: Making Communication Work*", Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
21. Dawson, Ross (2000), "Knowledge Capabilities as the Focus of Organisational Development and Strategy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 Issue 4 pp. 320 – 327.

22. Fang, Chung-Hsiung., Chang, Sue-Ting & Chen, Guan-Li,(2011),"Organizational learning capability and organizational innovation: the moderating role of knowledge inertia", *African Journal of Business Management* Vol. 5, N.5, pp. 1864-1870.
23. Hamidi, Fatemeh & Gharneh, Naser Shams, (2016),"Impact of Co-Creation on Innovation Capability and Firm Performance: A Structural Equation Modeling", *Ad-Minister N° 30 January-June*.
24. 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.
25. 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.
26. Jamali, Gholamreza & Noshadi, Abdolkarim, (2014),"Factors Affecting Organizational Agility in Iranian Oil Terminals Company: An Empirical Investigation", *International Journal of Current Life Sciences*, Vol.4, Issue, 11, pp.10761-10765.
27. Josèph H.A.M& Rodenberg Rm , (2007),"**Competitive Intelligence and Senior Management: the Best Solution to Where Management: The Best Solution to Where to Place The Office of Competitive Intelligence is on A Par With Functions**", That Report Directly To The Board, Eburon Academic Publishers
28. Kearney, Arthur, (2015), "**Managerial Capability for Innovation in Tourism Micro Firms**, Doctoral Thesis, School of Business , Waterford Institute of Technology.
29. Khan, Rabia., Ur Rehman Abaid & Fatima, Afsheen, (2009), "Transformational Leadership and Organizational Innovation: Moderated By Organizational Size", *African Journal of Business Management*, Vol.3, No.11, pp. 678-684.
30. 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*.
31. Kodama, Mitsuru, (2011),"**Knowledge Integration Dynamics: Developing Strategic Innovation Capability**", World Scientific, London.
32. Krajewski, Lee J ., Ritzman, Larry & Manoj K. Malhotra, (2010), "**Operations Management: Processes and Supply Chains**",^{11th} ed, Pearson Education, New Jersey.
33. Kumar, S. Anil & Suresh, N , (2008),"**Production and Operations Management: with Skill Development, Caselets and Cases**",^{2nd}ed , New Age International,Limited Publishers, New Delhi.
34. Lichtenthaler, Ulrich & Lichtenthaler, Eckhard, (2009),"Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No .8, Pp.1315- 1338.
35. Liu, Yang ., Srai, Jagit Singh & Evans, Steve, (2016),"Environmental Management: The Role of Supply Chain Capabilities in The Auto Sector", *Supply Chain Management*, Vol.21, No.1, pp.1-19.
36. Luoma-Aho, Vilma., Vos, Marita., Lappalainen, Raimo & Lämsä, Anna-Maija, (2012),"Added Value of Intangibles for Organizational Innovation", *Journal on Humans In Ict Environments*, Vol. 8, No.1,pp. 7-23

37. Maden, C.A B, Telci, E. E.C, Kantur, D, (2012), "Linking Corporate Social Responsibility to Corporate Reputation: A Study on Understanding Behavioral Consequences", *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, No.58, pp.655 – 664.
38. 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
39. 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.
40. Mousavi, Seyede Ameneh., Albonaemi, Ebrahim & Andervazh, Leila, (2015), "Investigating The Factors Effect on Perceived Organizational Reputation In Organizations (Case Study: South West Power Generation Management Company) "Abadan Power Plant", *International Journal of Innovation and Research in Educational Science* , Vol.2, Issue.5,pp.389-393.
41. Mukherjee, P.N & Kachwala, T.T, (2009), "*Operations Management and Productivity Techniques*", Learning Private Limited, New Delhi
42. Ngoc, Nguyen., Anh., Nguyen 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.
43. 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.
44. Nordøy, Ingrid Marie, (2017), "*An Organizational Capability Perspective on Knowledge Management: The Effect of Knowledge Management Capabilities on Organizational Effectiveness of Maritime Equipment Suppliers in Møre and Romsdal*", Master Thesis, Norwegian University Of Science And Technology.
45. Ousman, Jemal., Ibrahim, Yassin & Berhane, Gebregziabher, (2015), "Assessment of Market Practices and Organizational Competitiveness of Sheba Leather Industry Plc, Tigray, Northern Ethiopia", *International Research Journal of Marketing and Economics*, Vo.2, No.3, pp.6-23.
46. Pandey, Satyendra C. & Dutta, Andrew, (2013), "Role of Knowledge Infrastructure Capabilities in Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No, pp. 435-453.
47. Parashar, Manu, (2007), "*8 Steps to Building Innovating Organizations*", Sage Publications, New Delhi
48. Pedron, Cristiane Drebes, (2009), "*Using The Dynamic Capabilities Perspective to Analyse CRM Adoption: A Multiple Case Study In Portuguese Organisations*", Doctoral Thesis Universidade Técnica De.
49. Pereira, Elisabeth T., Fernandes, Antonio Jorge & Diz, Henrique, (2009), "Internationalization as A Competitiveness Factor", *The Case of The Portuguese Ceramic Firms*, Etsg.Org.
50. Petit, Yvan, (2009), "*Project Portfolios in Dynamic Environments: Organizing for Uncertainty*", Doctoral Thesis, University Of Quebec In Montreal.

51. Qian, Cuili., Cao, Qing & Takeuchi, Riki, (2012), "Top Management Team Functional Diversity and Organizational Innovation in China: The Moderating Effects of Environment", *Strategic Management Journal*, No. 34, Pp.110-120.
52. Rahim, M.Afzalur & Golembiewski, Robert, (2005), "*Current Topics in Management, Transaction Publishers*", New Brunswick, New Jersey.
53. Rahmani, Zeinolabedin & Mousavi, Seyed Ali, (2011), "Enhancing The Innovation Capability in The Organization: A Conceptual Framework", *2nd International Conference on Education and Management Technology* IPEDR, Singapore.
54. Razavi, Seyed Hadi & Attarnezahad, Omid, (2013), "Management of Organizational Innovation", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 1, Pp.266-232.
55. Salih Ali, Ahmad & Alnaji, Loay, (2014), "The Impact of Talent Management in Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study on The Jordanian Telecommunications Companies", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 30, No.2, pp.409- 418.
56. 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)
57. Slack, Nigel., Chambers, Stuart & Johnston, Robert, (2007), "*Operations Management*", 5thed, Pearson Education Limited, England
58. Teece, David & Pisano, Gary, (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms", *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, Issue.3, pp. 537-556.
59. Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy, (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp.509-533
60. Wineman, Jean D & Davis, Gerald F, (2009), " Spatial and Social Networks in Organizational Innovation", *Environment and Behavior*, Vol.41, No.3, pp.427-42.
61. Yauch, Charlene A, (2011), "Measuring Agility as a Performance Outcome ", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 384-404.
62. Yeganegi, Kamran & Azar, Mohammad Saber Zahiri, (2012), The Effect of it on Organizational Agility, *Proceedings of The (2012) International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.

