

أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية
"دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية"

أريج سعيد خليل أنير هاني حرز أصيل صباح عبد اللطيف
معهد التكنولوجيا - بغداد معهد التكنولوجيا - بغداد مقر وزارة التعليم العالي

المستخلص

تفاعلت ثلاثة متغيرات لتشكيل الإطار الفكري لهذا البحث، وهي (إدارة المعرفة والجودة الشاملة والميزة التنافسية)، وقد انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات، أُستهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، كونها من الموضوعات الحديثة على البيئة العربية عامة، والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم اختبار علاقات التأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، التي هي شركة بغداد للمشروبات الغازية، وقد حددت عينة البحث بـ(134) فرداً. يهدف هذا البحث إلى التعريف بمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ويشمل هذا الاهتمام بالمعرفة على اختلاف أنواعها ونشاطاتها لما لها من دور مهم وتأثير كبير في عملية توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة وتمثل إدارة المعرفة المدخل الأساسي في تطبيق الجودة الشاملة، كما أن عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض تحديات كبيرة على منظمات الجودة، والقيمة، والإبداع، وسرعة الاستجابة وغيرها، والمعرفة هي التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية، فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والمنظمة التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الجودة والإبداع والكفاءة كما أنها توفر ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية. ولتحقيق ذلك صيغت فرضيتين رئيسيتين اختبرت بمجموعة من الأدوات الإحصائية الالاعلمية واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث. خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخضت حقيقة واقع الشركة وبعدها من التوصيات.

Abstract

Three Variables interacted to form the ideological frame of this search which are (Knowledge Management, Total Quality and Competitive Advantage), this Search started from a problem expressed by wonderments to answer these question in order to illustrate the philosophy theory and ideological functions of these variables because they are a new subjects at Arabic environment in general and Iraqi environment in special and testing relationship effect and ability of using it at application environment which formed from a sample from Gassy by Groggs Baghdad Company, The Sample of search was determined by (134) Individual.

Goal this search to Identifying by Concept and Important Knowledge Management, this Important by Knowledge at Different Kinds and active her above Important Role and Effect in Individual Conducting Posses by actualizing a Joint Goals and Knowledge Management is Approach to Applied Total Quality, and the Speed Economy Globalization Great a big Challenge on Quality Organization, Volume, Innovation, and Reacting Agility. The Knowledge is applied to Organization competitive advantage, The organization Identity Posh Knowledge at by Successful Managing its advance to a good Level from the Efficiency, Innovation and Quality and Availability competitive advantage Different from Traditional competitive advantages.

In order to get this aim tow main hypothesis has been formulated, branch all and tested by some non parametric statistical processes, the questionnaires used as a basic elements to collect data and information from the search simple. The study conducted to ideological theory and applied conclusions which determine actual of The Company and the most outstanding

المقدمة

لقد حظى ولا يزال موضوع المعرفة وإدارة المعرفة باهتمام متزايد من قبل العديد من المفكرين في مختلف العلوم ومن الممارسين من مختلف المهن ويؤكد معظمهم إن إدارة المعرفة أصبحت موضوعاً هاماً، ويرى احد الكتاب إن إدارة المعرفة حقل معرفي يعامل رأس المال الفكري على أنه أصول موجودات يمكن إدارتها وعلى المستوى العملي فان إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات يتم ضبطها وتنظيمها وبناءها واستيعابها ونشرها واستغلالها للوصول إلى أهداف المنظمة.

وتشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضد دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة. ويتميز مجتمع المعرفة - مجتمع ما بعد الرأسمالية - بان المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس راس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج. ولكن على الرغم من كثرة ما كتب حول إدارة المعرفة في الأدبيات الغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة، إلا انه لا يوجد حتى الآن نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهوم، خاصة في المنظمات العامة.

إن عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض تحديات كبيرة على منظمات الجودة، والقيمة، والإبداع، وسرعة الاستجابة وغيرها والمعرفة هي التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والمنظمة التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع إن تتقدم إلى مستوى جيد من الجودة والإبداع والكفاءة. إن المعرفة يمكن استمرارها لأنها تعطي عائداً ومزايا متزايدة تزداد مع الاستعمال. وهنا ويشير الكاتبان إلى إن المعرفة توفر ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية (مثل المنتج الجديد، والسعر، والمنافس، وغيرها) من حيث إن الميزات التنافسية التقليدية (في الإطار القديم) يمكن نسخها وتقليدها من قبل الآخرين أو تختفي وتزول بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المنظمة أما الميزة التنافسية التي تستند إلى المعرفة ورأس المال المعرفي فيمكن إن تخرج عن إطار هذه الإشكالية وبحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الغير.

تضمن هذا البحث أربعة مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث المتضمن مشكلة البحث وأهميته، وهدفه، فرضياته، ومجتمع البحث وعينته، والاساليب الاحصائية المستخدمة. أما المبحث الثاني فتضمن الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة بادارة المعرفة والجودة الشاملة والميزة التنافسية. أما المبحث الثالث فقد جاء فيه وصف عينة البحث ومتغيراته، كذلك اختبار الفرضيات والنتائج، وقد ختم هذا البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في إغفال الكثير من منظمات الاعمال العراقية لمفهوم وأهمية ادارة المعرفة باعتباره المورد المهم المؤثر في تحقيق الجودة وزيادة الميزة التنافسية. وعلى الرغم من شيوع مفاهيم إدارة المعرفة ومدن المعرفة ومجتمعات المعرفة في المنظمات الإدارية في العديد من دول العالم، إلا أن هناك نقصاً معرفياً في المدن العربية، حيث تواجهها العديد من التحديات التي تؤثر على تحول هذه المدن إلى مدن معرفة. من هنا فان التساؤلات التي تطرح نفسها هي :-

1. ما مدى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في نجاح المنظمة. 2. ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة.
3. ما مدى تأثير إدارة المعرفة في زيادة الميزة التنافسية.

ثانياً: أهمية البحث

تكتسب إدارة المعرفة أهمية كبيرة وذلك لارتباط المعرفة بأداء المنظمات المعاصرة وكونها المورد الوحيد الذي يمكن إن يحقق للمنظمة التغيير وزيادة الميزة التنافسية، وعلى الرغم من ذلك فان إدارة المعرفة لم تزل الاهتمام الكافي من قبل المنظمات بصورة عامة على الرغم من إن المعرفة هي مفتاح نجاحها حاضراً ومستقبلاً. فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والمنظمة التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع إن تتقدم إلى مستوى جيد من الجودة والإبداع والكفاءة. ونظراً لأهمية إدارة المعرفة والجودة الشاملة والميزة التنافسية فان البحث الحالي يحاول تحقيق إضافة للمعرفة المتاحة وبشكل اهمية للشركة المبحوثة في إيجاد السبل الكفيلة لادارة معرفتها بما يحقق مبادئ الجودة الشاملة ويضمن تحقيقها للميزة التنافسية ولاسيما في ظل العالمية والتحديات البيئية المتغيرة والمتزايدة التأثير.

ثالثاً: أهداف البحث

بناءً على إشكالية البحث والأهمية التي يكتسبها فأن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق عدة أهداف هي:-

1. إيضاح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في منظمات الأعمال.
2. معرفة مدى تأثير ادارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة (التحسين المستمر، ومشاركة العاملين)
3. معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة في زيادة الميزة التنافسية .

رابعاً: فرضيات البحث

يسعى البحث الى اختبار الفرضيات الآتية:-

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والجودة الشاملة.

* الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة ومشاركة العاملين.

* الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والتحسين المستمر.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وزيادة الميزة التنافسية

خامساً : صدق الاداة وثباتها

لحساب معامل الصدق والثبات لعبارات الاستبانة تم استخدام معادلة الفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس معامل الفا الذي يحدد مدى اتساق وتوافق عبارات الاستبيان اذ تراوحت قيمة α لعبارات الاستبانة بين (0.77-0.95) وهي نسبة تتجاوز الحد الادنى المقبول لمعامل الفا والبالغة (60%) مما دفع

للاستنتاج بان العبارات تتمتع بالصدق والثبات التي تؤهلها للاعتماد عليها في جمع البيانات الاولى واجراء التحليل الاحصائي لها.

سادساً: المجتمع وعينة البحث

جرى تطبيق البحث على شركة بغداد للمشروبات الغازية فرع الزعفرانية، اذ تم توزيع استمارة البحث على عينة قصدية غير عشوائية مكونة من (149) مبحوثاً مما يناسب اهداف البحث. وقد بلغ عدد الاستبانات المستعادة (137) استبعد منها (3) وبذلك تم تحليل لـ (134) مبحوثاً وهي تمثل نسبة (89.9%) من مجموع عينة البحث.

سابعاً: اسلوب البحث

1. الجانب النظري:

تم تغطية الجانب النظري من خلال اجراء المسح المكتبي المتوفر والمتاح من المصادر العلمية موضوع البحث.

2. الجانب التطبيقي:

اعتمد في هذا الجانب استمارة الاستبيان والتي تمت صياغتها من خلال مراجعة بعض الادبيات العلمية المتعلقة بالموضوع وتحديد المتغيرات الاساسية منها وتكوين بعض الافكار والتي من خلالها تم صياغة الاستمارة. لقد تم تطوير هذه الاستبانة بالاسترشاد بالدراسات التي اجراها (Fahey and De Long, 2000) و (Ghoshal and tsai, 1998) وقد صممت اجابات هذه العبارات على اساس مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي تضمن خمسة مستويات اعلاها (5) وادناها (1). (5) اتفق تماماً، (4) اتفق، (3) اتفق احياناً، (2) لا اتفق ، (1) لا اتفق ابداً.

ثامناً: الأساليب الاحصائية المستخدمة

- لاغراض التحليل الاحصائي تم اختبار فرضيات البحث باستخدام الاساليب والمؤشرات الاحصائية التالية
1. التكرار لبيان طبيعة توزيع عينة البحث فيما يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس والعمر..... الخ.
 2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت اجابات افراد عينة البحث.
 3. اختبار الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغير المستقل (ادارة المعرفة) بالمتغير الوسيط (مبادئ الجودة الشاملة) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية).

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً: إدارة المعرفة

1. مفهوم ادارة المعرفة

تعد ادارة المعرفة من احدث المفاهيم الادارية التي نمت الادبيات المتعلقة بها كما ونوعا وذلك لمالهاذا المفهوم من اهمية انطلاقا من حقيقة مفادها ان المعرفة المنظمة تعد من اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تحقيق الجودة وميزة تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين بحيث يقوم المفهوم الحديث الذي

يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة المتاحة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة العنصر البشري، إذا أن قوى الشعوب تقدر حالياً بالمستوى التكنولوجي والمعرفي الذي تمتلكه. [1]

أن تجارب المنظمات الحديثة برهنت على أن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال (استغلال) الموارد البشرية لن يُجدي نفعاً، فلقد أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية (رأس المال الفكري) فالبشر في النهاية هم الذين يعظمون الاستفادة من الموارد وليس العكس، بمعنى أن رأس مال المنظمة أصبح يتكون من مجموع الأصول المادية والبشرية التي تعاضد دورها في عصر المعرفة مما استوجب على القائد الفاعل أن يعطي اهتمام أكبر للعنصر الحاسم في ذلك العصر، فعلى القائد تغيير دوره كفعل منطقي استجابة لمتطلبات عصر الحداثة. قديماً كان المال وحده وقوداً للمجتمعات الصناعية، أما الآن وفي عصر المجتمعات المعلوماتية والاتصالات، فإن المعرفة والحكمة هي الوقود الرئيسي فمن يملك المعرفة سيكون في مقدمة القيادة والسيادة والعكس صحيح فمن لا يملك المعرفة فسيكون في الصفوف الأخيرة المتخلفة.

وبطبيعة الحال لم يظهر مفهوم إدارة المعرفة إلا مع انبثاق اقتصاد المعرفة وتعاضد القيمة التي تقوم بإنتاجها المعرفة في أنشطة إنتاج القيمة، بل إن المعرفة نفسها أصبحت مورداً إنتاجياً ومن أهم الأصول الثمينة في المنظمة. لذلك تستخدم المنظمات الحديثة إدارة المعرفة لتمكين هذه المنظمات من استثمار جميع أشكال المعرفة وأنماطها بما في ذلك المعرفة الصريحة المكتوبة والضمنية غير المرمزة وبالتالي تهتم إدارة المعرفة بأنشطة تنظيم المعرفة وتوفير المعرفة المتاحة في أي مكان وفي أي وقت داخل المنظمة. [2]

لا يوجد إجماع بين المنظرين للوصول إلى تعريف موحد لإدارة المعرفة فمنهم من ينظر إليها كعملية تتكون من مجموعة من النشاطات ومنهم من يعرفها من خلال المقومات الضرورية لنجاح إدارة المعرفة فعلى سبيل المثال يعرفها Beijers e (1999) بأنها "الوصول إلى أهداف المنظمة من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تقوم على تمكين عمال المعرفة من تطوير قدراتهم وتعزيزها واستخدامها لتفسير البيانات والمعلومات" [3]

كما يعرفها Taylor (1996) بأنها "عملية التأكيد من تلبية الاحتياجات المعرفية للمنظمة وانه لا يوجد فجوة معرفية والتأكيد من استغلال الأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة". [4]

يعرف سنودن Snowden إدارة المعرفة على أنها: تحديد هوية، تحسين الإدارة الحيوية للموجودات الفكرية، سواء كانت على شكل معرفة صريحة على شكل حقائق أو معرفة ضمنية تتم معالجتها من قبل الأفراد والمجتمعات. [5]

أما الباحث ليبوويتز Liebowitz (1999) فقد عرف إدارة المعرفة باختصار بأنها العمليات التي تخلق وتعطي قيمة للأصول الغير ملموسة للمؤسسة. [6]

فأننا نعني بإدارة المعرفة بأنها إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة و تكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن.

وقد أصبحت إدارة المعرفة محل اهتمام ضروري كعنصر حيوي رئيسي في نجاح المؤسسات، لذلك لا بد من التركيز على اقتناء المعرفة وتنظيمها وتبادلها في داخل المؤسسة بما يوفر لها ميزة في العمل وتحقيق الميزة التنافسية وإضافة قيمة للمؤسسة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

* *المعرفة الصريحة* : هي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

* *المعرفة الضمنية* : هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة. [7]

2. أهمية إدارة المعرفة

لقد استمدت إدارة المعرفة أهميتها من أهمية رأس المال الفكري الذي يُعد من أهم عناصر الإنتاج (العنصر البشري) والذي يمتلك ناصية المعارف وطرق دمج المعلومات والتجارب والخبرات وتحليلها لإيجاد أسباب التقارب والتنافر والتلاقي والاتحاد أو الاختلاف، ليتمكن ذلك من إيجاد مُخترع جديد كبراءة اختراع أو الدمج بين عنصرين أو أكثر لتسهيل عملية معينة أو لتطوير اختراع قديم أو زيادة فاعليته أو غيرها من النتائج التي تقود إليها المعرفة. وهذه الإمكانيات لا يُشترط وجودها في شخص معين أو فئة عمرية معينة أو مستوى تعليمي أو وظيفي معين هذا من جهة، ومن جهة أخرى الآثار الإيجابية التي يمكن أن تحققها هذه المعارف، يرى الباحثون أن هناك عاملاً هاماً يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إليه والذي هو في حقيقة الأمر (المعرفة) لذا دعى ذلك المتخصصين في الفترة الأخيرة لغرض إيجاد إدارة مستقلة ضمن منظمات الأعمال وهي (إدارة المعرفة) تتمحور واجباتها في خزن وتجميع ومناقلة المعارف والبحث عن الموهوبين ومتابعتهم وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم لما يشكلونه من قيمة مادية وميزة تنافسية لهذه المنظمات. [8]

إن المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات كمورد استثماري وكسلعة استراتيجية وخدمة ومصدر للدخل ومجال للقوى العاملة، لابد وأن تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح، فإدارة المعرفة تُعرّف بأنها العمليات التي تساعد الدول على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وهي تسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والجماعي. إن إدارة المعرفة هي بالذات عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق أكبر قدر ممكن من التفوق لدعم تلك المعرفة وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع، ذلك إن الخبرة والإشراف هي إحدى وسائل نقل المعرفة باستخدام طرق ووسائل علمية وعملية متطورة للحفاظ على تلك المعرفة، وإن أساس اقتصاد المعرفة هو الإدارة للعلم والتكنولوجيا [9]

يعتبر العالم المشهور بيتر دراك (Deucker) إن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية. ويقول في سياق آخر "إن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى منظمات خالقة للمعرفة بطرق كثيرة..... إننا سائرون نحو دخول "مجتمع المعرفة" الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساس فيه هو رأس المال أو الموارد الطبيعية والعمل، بل المعرفة، وحيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري". [10]

وفي رأي مشابه للعالم (Stear) حول المعرفة "إن ظهور اقتصاد المعرفة ومنظمات الأعمال قد أدى إلى ظهور رجل عامل المعرفة (Knowledge Worker)، وأصبحت المعرفة والمعلومات أهم مادة خام يحتاجها الفرد العامل لإنجاز عمله". إن الموجودات والأصول المادية المرئية في منظمات المعرفة تسهم في قيمة المنتج بدرجة أقل بكثير من الموجودات غير المرئية (رأس المال المعرفي الفكري) وعندما أصبحت المعرفة المادة الخام الأساسية والنتيجة للنشاط الاقتصادي فإن الذكاء التنظيمي يلعب دوراً محورياً في نجاح المنظمة وأصبح رأس المال الفكري حيويًا إلى درجة يمكن معها القول إن المنظمة التي لا تدير المعرفة لا تعطي اهتماماً لعملها ونشاطها. [11]

ثانياً: مفهوم الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها ومنها المنظمات العراقية من أجل تحقيق الأداء الأفضل والتي تسعى لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها لعملائها من أجل كسب رضاهم. إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكلاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات (الفكر، القيم، المعتقدات، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء 00000 الخ) وذلك من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة كلها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتهم (سلع وخدمات) وبأقل كلفة وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى أبنائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه. [12]

ويعتبر مدخل الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمات إلى أنماط تفكير وممارسات تتلأَم مع البيئة والمنظمات المعاصرة. كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر.

فعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أن " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة " [13]

ويعرفها خضير كاظم بأنها " الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة " [14]

ومن خلال التعاريف التالية يتبين لنا أن الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث يركز على جميع النشاطات التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من الخدمة والمجتمع ويحقق في نفس الوقت أهداف المنظمة بأقل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين ومواصلة السعي الدؤوب نحو التطوير المستمر للخدمات والسلع وذلك باستخدام الطرق الإحصائية والكمية والتكنولوجية الحديثة مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي. فهي إدارة تشاركية حيث تعتمد على مواهب الإدارة لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة والتي تعتبر العمود الفقري للمنظمة.

ومن أهم المبادئ التي سوف نذكرها هي :

1. مشاركة العاملين

تعد المشاركة مبدأ اساسي من مبادئ الجودة الشاملة فالعاملين اكثر قدرة من الادارة العليا على تحديد المشاكل التي تواجههم في اداء اعمالهم وايجاد الحلول المناسبة وذلك لممارستهم لهذه الاعمال بشكل يومي بالاضافة على ان المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير .

ان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يشجع على الابداع ويرفع الروح المعنوية ويؤدي الى درجة اكبر من الانتماء للمنظمة والالتزام نحو العمل ويستلزم هذا المبدأ بناء نظام اتصالات فعال قادر على نشر المعلومات اللازمة بين العاملين وتدريب العاملين على مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة .

2. التحسين المستمر

ان كل ادبيات ادارة الجودة الشاملة تؤكد على التزام ودعم الادارة العليا في المنظمة بعمليات التحسين المستمر. فنجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد وبشكل كبير على ايمان واستيعاب القياديين لمفهوم الجودة الشاملة ومبادئها.

و يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الاضافي والتحسين المعرفي الابداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة. ان التحسين المستمر في ظل ادارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على التصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول الى الاداء الامثل من خلال تقديم منتجات جديدة وتحسين الانتاجية والفاعلية وتقليل الاخطاء وتحسين استجابة المنظمة لتقبل التغيير. [15]

ثالثاً : الميزة التنافسية

تكمُن أهمية الميزة التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير التقرير التنافسي العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية منظمات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمي لان هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام بصفته أحد تحديات قرن الواحد والعشرين. [16]

وبما أن المنظمات هي التي تتنافس وليس الدول فإن المنظمات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها. كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المنظمات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية. أن المصدر المهم في زيادة الميزة التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في السوق إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالتأكيد إلى اهتمام المنظمة بالجوانب الاستراتيجية لإدارة المعرفة والاهتمام بموارد المنظمة وتحقيق مبادئ الجودة هذه العوامل تعتبر المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، فاستخدام عمال المعرفة توجه جديد في المنظمات بوصفه مصدراً جديداً في تحقيق الميزة التنافسية لان المنظمات التي تمتلك عمال المعرفة الذين يمتلكون القدرة والمهارات ستكون بتأدية العمل بأفضل صورته ممكنة فتورة المعرفة وتحديات عولمة الاقتصاد هو السبب الرئيسي لوجوب الاهتمام بزيادة الميزة التنافسية. [17]

وقد حدث تحول في المفاهيم اذ كان مفهوم (الميزة النسبية) والتي تتمثل في قدرات الدولة من حيث الموارد الطبيعية والايدي العاملة الرخيصة والمناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي إلى مفهوم الميزة التنافسية التي تتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج

ونوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية. [18]

فالميزة التنافسية تمثل طموحاً مشروعاً لكل منظمة وهي بوصفها فعل كانت موجودة منذ أن وجدت المنظمات، ولكن بوصفها مصطلح يعود تاريخ استخدامها إلى (Chamberlain 1939) ومن ثم (Selznich 1957) إذ ربطا الميزة بالقدرات الجوهرية، وعرف القدرات الجوهرية بأنها "عملية الاستعمال الأمثل لمصادر ومهارات المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة"، كما وصفا الميزة بأنها المركز الفريد الذي تطوره المنظمة بوجه منافسيها من خلال أساليبها ومهاراتها والاستفادة القصوى من مواردها قياساً بالمنافسين. وبهذا فهما يفترضان أن الميزة التنافسية [19]

تتشأ من القدرات المنظمة، كما يعدونها إحدى مكونات إستراتيجية المنظمة (Reed & Defillippi ,

.)

ويتمحور تعريف التنافسية للمنظمات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق العالمية

فالميزة التنافسية تعني " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال الفكري والتكنولوجيا). [20]

وقد تناول (Heizer) الميزة التنافسية بقوله هي "نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المتنافسين، وأن الفكرة تتمركز في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة كفوءة". كما رأى كل من بأنها تشير إلى تكوين نظام يمتلك ميزة فريدة أكثر من المنافسين". [21]

كذلك عرفت بأنها "دالة لقدرة المنظمة على استغلال نقاط قوتها المتمثلة بمواردها وإمكاناتها لدعم نقاط ضعفها وكذلك لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات القادمة للمنظمة من بيئتها الخارجية وبما يعزز موقفها التنافسي في مواجهة المنظمات المنافسة لها والعاملة معها في إطار البيئة نفسها.

وقد رأى (Wheel Wright) إن أهمية الميزة التنافسية تتمثل من خلال خصائصها الآتية: [22]

- أ. تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح الأعمال. ب. تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- ج. تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة. د. تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.
- هـ. تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون. و. توافر الانسجام الفريد بين المنظمة والغرض في البيئة

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

أولاً : وصف عينة البحث

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث ثم تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (1). نلاحظ ان النسبة الذكور كانت اعلى من الاناث حيث بلغت (56.7%) بينما بلغت النسبة المئوية للاناث (43.3%)، وبالنسبة لمتغير العمر بلغت اعلى نسبة مئوية (43.3%) للفئة العمرية (من 20-30) ثم جاءت الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة مئوية (38.8%) بينما حصلت الفئة العمرية (من 41-50 سنة)

على ادنى نسبة مئوية بلغت (17.9%) في حين لم ترد اية نسبة مئوية للفئة العمرية (51 فأكثر). وفي ما يتعلق بالمؤهل العلمي بلغت اعلى نسبة مئوية (77.6%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس) ثم جاء المؤهل العلمي (دبلوم) بنسبة مئوية (17.9%) وجاء المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة مئوية (3.0%) بينما بلغت ادنى نسبة مئوية (1.5%) للمؤهل العلمي (دكتوراه). واخيرا في ما يتعلق بسنوات الخدمة بلغت اعلى نسبة مئوية (58.2%) لسنوات خدمة (من 5-10 سنوات) ثم جاءت سنوات الخدمة (من 10-15 سنة) بنسبة مئوية (32.8%) وجاءت سنوات الخدمة (15 سنة فأكثر) بنسبة مئوية (7.5%) بينما بلغت ادنى نسبة مئوية (1.5%) لسنوات الخدمة (من 1-5 سنوات).

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لعينة البحث

ت	السمات	التكرار	النسبة المئوية
1.	الجنس		
	ذكر	76	56.7%
	انثى	58	43.3%
	المجموع	134	100%
2.	العمر		
	20-30 سنة	58	43.3%
	31-40 سنة	52	38.8%
	41-50 سنة	24	17.9%
	50 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	134	100%
3.	المؤهل العلمي		
	دبلوم	24	17.9%
	بكالوريوس	104	77.6%
	ماجستير	4	3.0%
	دكتوراه	2	1.5%
	المجموع	134	100%
4.	سنوات الخبرة		
	1-5 سنوات	2	1.5%
	5-10 سنوات	78	58.2%
	10-15 سنوات	44	32.8%
	15 سنة فأكثر	10	7.5%
	المجموع	134	100%

ثانياً: وصف متغيرات البحث

تم استخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بادارة المعرفة واثرها في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية كما موضح في الجدول (2).

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث

ت	العبارات التي تتعلق بادارة المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تؤمن الادارة بان المعرفة تسهم بدور هام في نجاح المنظمة	4.01	0.91
2.	تشكل السلوكيات المعرفية للادارة (مثل تقدير المعرفة، بناء المعرفة، مشاركة المعرفة)	3.85	0.85

نموذجاً للعاملين		
3.	تقوم الادارة بتتقية المعرفة التي يتم الحصول عليها وتحديد المهم منها ليتم نشره وتبادلها بين العاملين	3.71
4.	تشجع الادارة العاملين على دعم رؤية وثقافة الجودة الشاملة	4.05
5.	تلتزم الادارة في المنظمة بدعم مبادئ الجودة الشاملة	4.13
6.	تستخدم الادارة اسلوب العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية	3.70
7.	تعمل الادارة على خلق القيادة الذاتية عند العاملين لغايات جودة الخدمة	4.10
8.	تهيئ الادارة العاملين لديها علمياً وعملياً من اجل تقديمهم المهني	3.76
ت	العبارات التي تتعلق بمشاركة العاملين	الوسط الحسابي
1.	تهتم الادارة بتوفير فرص التعليم والتطوير المستمرين للعاملين	3.92
2.	تعمل المنظمة على دعم روح الفريق في العمل	3.95
3.	تسود الثقة المتبادلة في العلاقة بين الادارة والعاملين	3.79
4.	يتم اختبار العاملون على اساس امكانياتهم والاحتفاء بالذين يسهمون ببناء المنظمة.	3.91
5.	تشجع الادارة العاملين على ان يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال توفير كافة وسائل النجاح	4.01
6.	يتم اختيار العاملين جزئياً على اساس امكانياتهم وسلوكياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة)	3.55
7.	يتم تقييم اداء العاملين وترقيتهم على اساس مساهمتهم المعرفية وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة	3.95
ت	العبارات التي تتعلق بالتحسين المستمر	الوسط الحسابي
1.	الادارة بالمعرفة تعمل على تطوير اساليب العمل باستمرار	4.08
2.	يتبادل العاملون الافكار والاداء لتطوير منتج او خدمة او عملية او استراتيجية	3.86
3.	تخصص الادارة المبالغ اللازمة لتطوير المنتجات الحالية او تدعيم المنتجات الجديدة	4.01
4.	هناك منهج ثابت في العمل يضمن تطوير منتجات المنظمة	4.16
ت	العبارات التي تتعلق بالميزة التنافسية	الوسط الحسابي
1.	الادارة بالمعرفة تعمل توفير الخدمات بسرعة وب نوعية عالية قياسا بالمنافسين	4.04
2.	يوجد رضا عال لدى الزبائن حول توفير الخدمات بسرعة وب نوعية عالية قياسا بالمنافسين	4.04
3.	تمثل سرعة و نوعية الخدمات المقدمة للزبائن مزايا تنافسية في الحصول على اكبر حصة سوقية	4.10

ويوضح الجدول رقم(3)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير ادارة المعرفة (3.91) وانحراف معياري(0.60) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ(3)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمتغير مشاركة العاملين (3.86) وانحراف معياري(0.58)

وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي. بينما بلغ اعلى متوسط حسابي لمتغير التحسين المستمر (4.03) بانحراف معياري (0.83) وكذلك متغير الميزة التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.67) وهو اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3).

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

ت	العبارات التي تتعلق بادارة المعرفة ومبادئ الجودة الشاملة والميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	ادارة المعرفة	3.91	0.60
2.	مشاركة العاملين	3.86	0.58
3.	التحسين المستمر	4.03	0.83
4.	الميزة التنافسية	4.06	0.67

ثالثاً: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة ومبادئ الجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ونجد ان النتائج تشير في الجدول رقم (4) ان قيمة (F المحسوبة = 94.12) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وقيمة (a=0,00) وهي دالة معنوية لذا نرفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني ان هناك تأثير ايجابي قوي بين ادارة المعرفة ومبادئ الجودة الشاملة. حيث بلغت قيمة (R=64%) وهذا يشير الى العلاقة القوية بين ادارة المعرفة ومبادئ الجودة الشاملة. الجدول رقم (4) نتائج اختبار التأثير بين ادارة المعرفة و الجودة الشاملة

قيمة (R)	قيمة (R2)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	نتيجة الفرضية	الدالة الاحصائية (sig.)
0.64	0.41	2.52	94.12	رفض	0.00

الفرضية الفرعية الاولى : لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة و مشاركة العاملين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ونجد ان النتائج تشير في الجدول رقم (5) ان قيمة (F المحسوبة = 48.19) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وقيمة (a=0,00) وهي دالة معنوية لذا نرفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني ان هناك تأثير ايجابي بين ادارة المعرفة ومشاركة العاملين. حيث بلغت قيمة (R=51%) وهذا يؤثر العلاقة القوية بين ادارة المعرفة و مشاركة العاملين.

الجدول رقم (5) نتائج اختبار التأثير بين ادارة المعرفة و مشاركة العاملين

قيمة (R)	قيمة (R2)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	نتيجة الفرضية	الدالة الاحصائية (sig.)
0.51	0.26	2.52	48.19	رفض	0.00

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والتحسين المستمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ونجد ان النتائج تشير في الجدول رقم (6) ان قيمة (F المحسوبة = 95.05) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وقيمة (a=0,00) وهي دالة معنوية لذا ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني ان هناك تأثير بين ادارة المعرفة والتحسين المستمر. حيث بلغت قيمة (R=69%) وهذا يؤشر العلاقة القوية بين ادارة المعرفة والتحسين المستمر.

الجدول رقم (6) نتائج اختبار التأثير بين ادارة المعرفة والتحسين المستمر

قيمة (R)	قيمة (R2)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	نتيجة الفرضية	الدالة الاحصائية (sig.)
0.69	0.48	2.52	95.05	رفض	0.00

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ونجد ان النتائج تشير في الجدول رقم (7) ان قيمة (F المحسوبة = 95.03) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وقيمة (a=0,00) وهي دالة معنوية لذا ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني ان هناك تأثير بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية. حيث بلغت قيمة (R=64%) وهذا يؤشر العلاقة القوية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

الجدول رقم (7) نتائج اختبار التأثير بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية

قيمة (R)	قيمة (R2)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	نتيجة الفرضية	الدالة الاحصائية (sig.)
0.64	0.41	2.52	95.03	رفض	0.00

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث خلاصة الحصيلة الفكرية والتطبيقية للبحث، معبراً عنها بصيغة استنتاجات وكما يأتي:

1. تعد المعرفة أداة إستراتيجية تشجع على تحقيق جودة شاملة من خلال تحديد موارد المنظمة وقدراتها وحاجاتها المستقبلية وكما أكد ذلك (20: Probst .et al, 1998)
2. إن إدارة المعرفة تعزز استراتيجيات عمل المنظمة الأخرى مثل تحقيق الجودة الشاملة TQ، وإعادة الهندسة، والتطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي إذ أنها تحقق التركيز الملائم للحصول على المعرفة وتنميتها واستغلالها لتحقيق ميزتها التنافسية في العصر الجديد.
3. إن موضوعات إدارة المعرفة عكست حاجة المنظمات المعاصرة لأن تحتفظ بقابليات كبيرة على المرونة والتي تمكنها من الاستجابة للتطورات والتغيرات، ولأسيما تلك التي لا يمكن التنبؤ بها، واليوم يعد هذا مدخلاً مهماً في دراسات الميزة التنافسية الذي يستند إلى الموارد البشرية حصراً.
4. ستحل عملية المشاركة بالمعرفة وتقاسمها بدلاً عن استراتيجيات التنافس، إذ أن منهج إدارة المعرفة الذي يسعى إلى اجتذاب الأشخاص ذوي الكفاءات المميزة (صناع المعرفة)، وتقديم منتج معرفي مميز قد لا يعد ملائماً لإدارة منهج المشاركة بالمعرفة. وكما درجت عليه شركات عالمية كبيرة كالشركات اليابانية التي تحالفت مع شركات أمريكية وتجاوزت منهج إدارة المعرفة إلى منهج المشاركة بالمعرفة وتقاسمها.

5. إن السبب الرئيس الذي جعل المنظمات العالمية تزيد من إنفاقها على إدارة المعرفة وكما أشار (Pollock, 2001: 73) هو كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاحها، وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على الإسهام في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها إلى أين تريد الوصول.
6. إن موضوعات إدارة المعرفة عكست حاجة المنظمات المعاصرة لأن تحتفظ بقابليات كبيرة على المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتطورات والتغيرات، ولا سيما تلك التي لا يمكن التنبؤ بها، واليوم يعد هذا مدخلاً مهماً في دراسات الميزة التنافسية الذي يستند إلى الموارد البشرية حصراً.
7. لا بد للمنظمات المعاصرة اليوم، فيما يخص المنظمات العراقية عامة، و شركة بغداد للمشروبات الغازية خاصة، أن تعيد النظر في وظائفها التقليدية في إطار المعرفة، إذ ينبغي أن يكون هناك دور جديد لوظيفة جديدة يشار إليها بوظيفة إدارة المعرفة أسوة بوظيفة إدارة المبيعات، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية وباقي وظائف الشركة الأخرى.
8. إن سعي المنظمات إلى بلوغ ميزة تنافسية أمر لا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية محددة وإدارتها بشكل ناجح يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها ويعزز موقفها التنافسي في إطار البيئة التي تعمل بها، فعلى المنظمات أن تحقق التنافس بين الميزة التي تريدها مع الإمكانيات والمقدرات الذاتية التي تمتلكها لأن عدم الموازنة سيهدد وجودها وبقائها في بيئة الأعمال.
9. إن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بإتباع المنظمة طرائق وأساليب مميزة وكفاءة، ومن هذه الطرائق أن تطور نظام إدارة المعرفة (Knowledge Management System) من أجل خلق المزايا التنافسية وإدامتها في بيئات العمل وهذا ما يتفق عليه الباحثين أمثال (Johnson, 1998) ; (Zack, 1999); (Alavi & Leidner, 2001) بعدها مجموعة من القابليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات أداء عالية مقارنة بالمنافسين.
10. إن هدف المنظمات المعاصرة ليس فقط تحقيق ميزة تنافسية، بل أن تكون طويلة الأمد لتمكنها من الاستمرار والتنافس بقوة، وهذا لا يتم إن هي أهملت قيمة أعمالها، وهذه القيمة شهدت تحولاً من القيمة المادية المرتبطة بالأنشطة المادية، إلى توليفة غير مادية تضم جوانب افتراضية مثل مشاركة المعلومات وتقنياتها، والتعلم المستمر، والمعرفة المستخدمة لإنتاج خدمات جديدة، إذ أنها قيمة موجهة نحو الزبون.
11. إن أحد المكونات الأساسية للميزة التنافسية اليوم، هو ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية ذات مهارات عالية وكفاءات مميزة، وتشكيلة من الموارد المتنوعة لكي تكون ذات ميزة طويلة الامد.
12. فاقت نسبة الذكور في المواقع الإدارية نسبة الإناث في الشركة المبحوثة، لكن على الرغم من ذلك ظهر أن للعنصر النسوي دور في المساهمة بالإدارة في مختلف الأقسام، مما يعطي مؤشراً بأن الشركة تأخذ بنظر الاعتبار الخصائص التي تتميز بها النساء في إدارة العمل.
13. تركزت أعمار الفئات في الشركة المبحوثة ضمن فئة الشباب ومتوسطي العمر، وهذا يعزز سعيهما في نشر فلسفة ثقافية تعتمد على التنوع، وإنهم في هذا المستوى من العمر يكونون أكثر تقبلاً لإجراء التعديلات والتغييرات سواء على المستوى الشخصي أم على المستوى المنظمي.
14. ظهر توافر تأثير لإدارة المعرفة في الشركة المبحوثة بنسب جيدة، إذ أن إجابات أفراد العينة عن جميع الفقرات المتعلقة بهذا المتغير كانت تتفق بشكل جيد جداً، وهذا يفسر بأن طبيعة العمل في شركة بغداد للمشروبات الغازية تدعو المديرين إلى استخدام عمليات لإدارة المعرفة فيها.

15. ظهر دور مبادئ الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة بنسب جيدة جداً، إذ أن إجابات أفراد العينة عن كل الفقرات كانت تتفق معها، وهذا يعطي مؤشراً على أن الشركة تأخذ بنظر الاعتبار أهمية مشاركة العاملين والتحسين المستمر في العمل.

16. ظهر توافر مقومات زيادة الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة بنسب جيدة جداً، إذ أن إجابات أفراد العينة عن كل الفقرات كانت تتفق معها، وهذا يعطي مؤشراً على أن الشركة تأخذ بنظر الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة وطبيعة المنافسة الموجودة والتغيرات الحاصلة في طبيعة إنجاز أعمالها.

17. يزداد تأثير إدارة المعرفة تأثيراً إيجابياً في زيادة الميزة التنافسية، من خلال تحقيق مبادئ الجودة الشاملة مما يدعم عمل الشركة المبحوثة، ويجعل الإدارة العليا قادرة على أن تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في خلق مناخ عمل يسهم في الاستخدام الأمثل لمواردها وقابليتها، وتحسين كفاءتها وتلبية حاجات ورغبات زبائنهم وزيادة حصتها السوقية.

ثانياً : التوصيات

تأسيساً على ما توصل إليه البحث من استنتاجات، فإنه يستكمل تلك الاستنتاجات بما تقتضيه الضرورة البحثية والعلمية بجملة من التوصيات والتي يمكن إيضاحها بما يأتي:

1. تعزيز الحالات الإبداعية وابتكار مداخل جديدة في عمل الشركة، حتى ولو كلفها ذلك مخاطرة عالية من أجل التفوق في السوق الحالية والمحتملة، وقيادته لصالحها.

2. ضرورة اجراء المزيد من البحوث والاستشارات والاستعانة بالخبراء لتحليل وتقييم الواقع التنافسي للشركة من أجل بلوغ التنافس الفاعل.

3. يتوجب على الشركة المبحوثة ان ترسخ لديها ثقافة التنافسية والثقافة المركزة على الزبون كونه الآن سيد الموقف.

4. خلق بيئة عقلانية لمساندة المعرفة المشتركة والعمل الفرقي في إطار عمل الشركة.

5. تشجيع الإدارة العليا في الشركة المبحوثة لعاملينها باستمرار على تقديم تقارير مكتوبة لبيان أسباب حدوث الأخطاء والانحرافات عن الأهداف المحددة.

6. سعي الشركة المبحوثة على تطوير قيمة الزبون والعمل على تحسين نوعية الخدمة المقدمة له بالمواسفات والمعايير العالمية من أجل تطبيق المعرفة ووضعها موضع التنفيذ الصحيح بهدف استثمارها بشكل جيد.

7. توفير الأدوات والتقنيات والوسائل المختلفة لأعضاء الفريق من أجل تأدية العمل وتسهيل مشاركة العاملين والتحسين المستمر.

8. حث الإدارة جميع العاملين في الشركة بضرورة مواصلة التعلم المستمر والتدريب المتواصل سعياً منها لبناء رأس مال بشري متمكن من خلال الاستعانة بخبراء المعرفة سواء أكان من داخل الشركة أو من خارجها من أجل تحسين الحصة السوقية.

9. استقطاب الأشخاص ذوي المهارات المتميزة، وتهيئة الخبراء المتميزين والأموال من داخل الشركة للحصول على المعرفة التي يصعب على الآخرين الحصول عليها وضمان تفوقها في السوق.

10. تأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات بمشاركة خبراء من داخل الشركة أو خارجها من أجل معالجة المعرفة وخاصة الضمنية منها والكشف عن ما بداخل عقول العاملين وأذهانهم.

11. مكافأة العاملين على العمل كفريق والتعاون، وعلى أساس ما يبذله كل منهم من جهد، والابتعاد عن حالات التحيز والتفرقة.
12. تنظيم المقدرات الجوهرية للشركة في إطار تأسيس إستراتيجية إبداع متميزة، ومتابعة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين، واستجابة هيكل الشركة للتغيرات الحاصلة في البيئة.
13. استخدام قنوات اتصال متنوعة من أجل التعامل بشفافية وإدانة الثقة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبينها والزبائن من جهة أخرى مما يدل على امتلاكها للقابلية الإدارية والاستراتيجية.
14. استخدام موارد الشركة المبحوثة بشكل اقتصادي من أجل تقليل الكلف والسيطرة على نوعية الأداء.
15. تخصيص مبالغ مالية جيدة في موازنة الشركة المبحوثة لإجراء البحوث والدراسات السوقية التي تصب في تفهم احتياجات الزبائن والتركيز على قيمهم.

المصادر

1. السلمي، د.علي، 1998، "الإدارة بالمعرفة"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ص17.
2. Sabherwal Rajiv & Fernandez Irma Becerra. *An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels*, Decision Sciences Volume 34 November, U.S.A. 2003.
3. Beijerse R.P. *Questions in knowledge Journal of computer Information systems*, 45(2); 92-104. 1999.
4. Taylor. R.M. *Knowledge Management*. (Online) Available at: <http://ourworld.compuserv.com/homepages/roberttaylor/km.htm>. 1996.
5. Snowden, D.A *Framework for Creating a Sustainable Knowledge Management Program*. In Hermans, J.(ed.). *The Knowledge Management Yearbook 1999 –2000*, pp.52-64, USA: Butterworth-Heinemann
6. Liebowitz, J. () *Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy*. *Knowledge and Process Management*, Vol.6, No.1, pp.37-40. 1999.
7. 7.. Swanstrom , Edward ,, "Economic – based knowledge Management" 2002., www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkmframework/kmeconomics1.7pdf
8. Bollinger, A. and Robert, D, *Managing Organizational Knowledge as a Strategic Assets*, *Journal of Knowledge Management*, 2001.
9. Davenport, Thomas and Prusak, Lawrence, *Working Knowledge: how Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, USA, 2000.
10. Drucker. peter. *knowledge –worker productivity: the biggest challenge*. *california management Review*. 41 (2): 79-85. 1999.
11. Stewart. thomas A. *intellectual capital. the New wealth of organizations*. Doubleday. New York. 1997.
12. هلال، محمد عبد الغني، 2000، "مهارات ادارة الجودة في التدريب، الطبعة الثانية، القاهرة.
13. درادكة، مامون واخرون، 2001، "الجودة الشاملة في المنظمات"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص42.
14. محمود كاظم خضر، 2000، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، ص7.
15. نبيل مرسي خليل، 1998، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الاسكندرية للطباعة، ص37.

16. وديع محمد عدنان، 2001، "محددات القدرة التنافسية للاقطار العربية في الاسواق الدولية"، بحوث ومناقشات، تونس.
17. غالي، حسين حربي، 2004، "استراتيجية العمليات وتأثيرها في الاسبقيات التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، ص57.
18. Hofer, C. and Schendel, M., "Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, Vol.(18), No.(9), 1978.
19. Reed, Richard, & Defillippi, Robert, "Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage", The Academy of Management Review, Vol. (15), No.(1), 1990.
20. Heizer, Jay & Render, Barry, "Operation Management", Prentic-Hall, 2001. p43.
21. Evans, James, "Applied Production and Operations Management", 4th Ed., West Publishing Co., New York, 1993.