

Knowledge Management Processes and Their Relationship to Competitive Advantage

FAISAL AHMED ALQAHTANI

Department of Information Science - College of Arts and Humanities -
King Abdulaziz University -Jeddah-Saudi Arabia

Abstract: The study aimed to identify knowledge management processes and their relationship to competitive advantage. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the inductive approach and the documentary approach to analyze the content of intellectual production. The focus and study were on knowledge management processes and their relationship to competitive advantage in previous studies and research, and through this study, several lessons were extracted. Which can be used in the field of knowledge management. The study presents some results and recommendations that the researcher hopes to follow to raise the level of organizations' performance. The most important recommendation is that knowledge management is a very important strategy, and even more importantly, institutions' possession of it greatly impacts obtaining a competitive advantage and continuous development and improvement of the institution.

Keywords: knowledge management, competitive advantage.

عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الاستقرائي والمنهج الوثائقي لتحليل محتوى الإنتاج الفكري، حيث تم التركيز والدراسة على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية في الدراسات والأبحاث السابقة ومن خلال هذه الدراسة تم استخلاص عدد من الدروس التي يمكن الاستفادة منها في مجال إدارة المعرفة وتقديم الدراسة بعض النتائج والتوصيات التي يتمنى الباحث اتباعها لرفع مستوى أداء المنظمات ، وأهم التوصيات إن إدارة المعرفة عبارة عن استراتيجية هامة جدا بل الأهم وامتلاك المؤسسات لها له كبير الأثر في الحصول على ميزة تنافسية وتنمية وتطوير مستمر للمؤسسة.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة الميزة التنافسية.

مقدمة

إن التطور المعرفي لم يعد مجرد امتداد للتطور التكنولوجي بل عبارة عن عملية تغير شاملة تضم الثقافة والمجتمع والتربية والبيئة والحفاظ عليها والمجتمع كله عموماً. ولقد أدرك المثقفون والمفكرون في الدول النامية أهمية استثمار إدارة المعرفة كأداة ووسيلة للتنمية والتطوير البشري والاقتصادي لكي تساعدهم في تقليل حجم الفجوة الموجودة فيها مقارنة بالدول المتقدمة، بواسطة الانتقال بشعوب هذه البلاد من مرحلة الافتقار الى وسائل التعليم، الى مرحلة الانطلاق الى تنمية وتطوير وتقديم في قدراتها الفكرية وتنمية ثقافة الابداع والابتكار لديها. يعني ذلك أن عملية التقدم والتطور تكمن في القفزة النوعية الى مجتمع المعرفة، أي الى التنمية الفكرية للموهوبين حقيقةً في الرأس المال البشري.

ينبغي ان نتذكر ان الإشكالية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت واضحة ومعروفة على مدى عقود، لكن على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنوات. والأمر الحديث في إدارة المعرفة اقتصر على الجانب التطبيقي، حيث أنه لم يتم الاهتمام به إلا في السنوات الأخيرة، بالتحديد بعد أن تم بناء بعض المقاييس لها والتي تزايد الإدراك والفهم لفوائدها الناجحة. إن إدارة المعرفة باتت أمراً في غاية الأهمية، إذ أن امتلاك الفرد للمعرفة ليست كافية، فالأهم من ذلك هو تحويل المعرفة الى تطبيق وتنفيذ، وهذا يوضح لماذا لا يؤدي الكثير من التدريب والتعليم والبحوث والاستشارات، والكثير من المقالات والكتب الى احداث تغييرات هامة في التطبيق الإداري الفعلي؟ والإجابة واضحة: لأنه ليس هناك إدارة فاعلة للمعرفة تقوم على تنفيذها. عن طريق تحويل المعرفة النظرية الى تنفيذ، يمكن للمنظمات ان تحدد الفجوة الموجودة بين المعرفة والتنفيذ، فمن المعروف ان العديد من المنظمات لديها فجوات بين ما تعرفه وما تقوم به (نعمة، ٢٠١١)

كما وتعد إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية حديثة العهد والتي زاد الاهتمام بها مؤخراً؛ وذلك لزيادة حجم المعرفة وتراكمها وظهور حاجة المنظمات لإدارة لديها القدرة على تشخيص وتحديد المعرفة المتواجدة فيها واستثمارها بالشكل الصحيح والأمثل للحفاظ على بقائها (اللحيدان، ٢٠٢٢).

لقد تزايد الاهتمام بالمعرفة في المنظمات والمؤسسات حيث أن توفيرها وإدارتها بشكل صحيح ضمان لاستمرارها وزيادة ثروتها وارتفاع قدرتها على مواجهة التحديات بكل كفاءة وفعالية وأصبحت المعرفة هي المصدر الأكثر أهمية لتحقيق ميزة تنافسية والسبب الأقوى في نجاح المنظمة وفشلها. وبرز أثر إدارة المنظمة التي بدورها عليها التركيز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، وتطبيق عمليات إدارة المعرفة لتنفيذ وتحقيق استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية من أجل تحقيق واستدامة ميزة تنافسية (رومي، ٢٠١٦).

مشكلة البحث:

لقد أصبحت إدارة المعرفة تنال قد كبير من الاهتمام في المؤسسات والمنظمات فمن خلال تطبيق بجودة عالية واستثمار لكل المعرفة الموجودة لدى الكادر العاملين وباستخدام وسائل حديثة وتطبيقات الكترونية تصل المؤسسة لأعلى مستوى في تقديم المنتجات والخدمات فأصبحت المنافسة التي تواجهها المؤسسات حقيقة واقعة بفعل الكثير من التغييرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، ولهذا بدأت المؤسسات تعي هذه المنافسة وترجو زيادة في حدتها، بالإضافة لظهور العديد من المنافسين الجدد، ولذا تم إيجاد الكثير من استراتيجيات وسياسات مختلفة تستطيع بواسطتها أن تحقق ميزة تنافسية، ولذلك توجب البحث في علاقة إدارة المعرفة للمؤسسات والميزة التنافسية وهذا ما دفع الباحث للبحث والتدقيق في الدراسات السابقة إلى البحث عن علاقة الميزة تنافسية وإدارة المعرفة. وترتبط الميزة التنافسية بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في المساحة التنافسية.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية؟

تتمحور مشكلة البحث الحالي حول بيان ما هي عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ماهي إدارة المعرفة وعملياتها
- ماهي الميزة التنافسية
- علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

أهمية البحث: جاء هذا البحث، ليركز في أهم عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية، ومن ثم العمل على تطويرها والاستثمار الفاعل، وبالشكل الذي يؤدي الى تحقيق التنمية المستدامة.

إثراء المكتبة العربية بموضوع غاية في الأهمية وخاصة لحدثة الموضوع.

أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها
- التعرف على الميزة التنافسية في المؤسسات
- التعرف على علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الاستقرائي المنهج الوثائقي لتحليل محتوى الإنتاج الفكري الذي تطرق لإدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية. وذلك من خلال الاطلاع على المراجع والكتب والمقالات العلمية والدراسات السابقة، وغيرها من المصادر السابقة ذات صلة بأدبيات الموضوع.

- مراجعة مسحية للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية وعمليات إدارة المعرفة في مجال المؤسسات والمنظمات وقد نفذ البحث خلال الفترة من فبراير إلى مايو لعام ٢٠٢٣م.

مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة: عرف كمال الدين (٢٠١٥) إدارة المعرفة: "أنها تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي" (ص ٢٩).

الميزة التنافسية: وذكر على وعبدالمولى (٢٠٢١) أن التنافسية هي: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات" (ص ٢٢٧). وعرفها بجاوي (٢٠١٣) كما ورد في علي وعبد المولى (٢٠٢١) أنها: "العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو مؤسسة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توافر فيه مجموعة من العناصر مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة" (ص ٢٢٧).

الدراسات السابقة

- دراسة الرقب (٢٠١١) بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. منهج الدراسة وأداتها قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أما مجتمع وعينة الدراسة فقد تم اختيار مجتمع

الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وتم توزيع (٢٤٦) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (٢٢٩) استبانة بنسبة ٢٩,٢٩%، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية .

- **دراسة لبدوي ونعموني (٢٠١٩)** بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة طونيك للصناعة " وذلك لمعرفة ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة طونيك للصناعة وقد استخدم كل من الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة من موظفي المنظمة بالمصلحة التجارية وتم اختيارهم بطريقة قصدية وضمت العينة ١١ موظفًا. ومن أبرز النتائج: ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية لاهتمام المؤسسة محل الدراسة بتكلفة أقل وأسعار وجودة منتجاتها في السوق. كما أنه ليس هناك دور ذو دلالة إحصائية للموارد المعرفية لمؤسسة طونيك تعتبر كافية إلى حد كبير لتحقيق النمو والتميز على غيرها من المؤسسات المنافسة في السوق عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

- **دراسة حليم والأسطى (٢٠٢٠)** بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" ولقد هدف البحث لمعرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية ولقد اتبع الباحثان المنهج الاستقرائي وتم التركيز على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وكانت أهم نتائج وتوصيات الدراسة أن العديد من المؤسسات تعتبر إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية تطورت خلال السنوات الماضية، وإدراك المؤسسات وامتلاكها لأهم أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت) يضمن لها أحسن مركز تنافسي.

- **دراسة، المايل و المائل (٢٠٢١)** بعنوان " مدى تأثير إدارة المعرفة في الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين بجامعة المرقب " وقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين بجامعة المرقب، و استخدام الباحث المنهج الوصفي، وأهم النتائج التي توصلت إليها ، أن درجة الممارسة لكل أبعاد متغير إدارة المعرفة (البيانات، المعلومات، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، البنية التحتية)، كانت متوسطة في جميع أبعاد متغير الإبداع الإداري، وأظهرت النتائج أيضاً أنه يوجد أثر إيجابي لمتغيرات إدارة المعرفة بأبعادها الرئيسية في الإبداع الإداري، وكانت من التوصيات المدرجة ضرورة الاعتماد على الطرق العلمية المناسبة للكشف وللاهتمام للمعرفة وزيادة الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة.

- دراسة الشبيخي وآخرون (٢٠٢٢) دراسة عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية دراسة حالة: مكتبة الكليات الطبية - جامعة بنغازي وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة: اكتساب المعرفة وتوليدها، وتخزين المعرفة، والقيام بنشر المعرفة وتشاركها وأن تطبق في مكتبة الكليات الطبية في جامعة بنغازي ولقد جمعت البيانات الأولية بواسطة الاستبانة وتوزيعها على جميع الموظفين العاملين بالمكتبة وعددهم ٢٩ عنصراً. والدراسة توصلت إلى أن المستوى العام لتطبيق وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة كان مستوى متوسط، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات نحو عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى مدة الخدمة بالمكتبة .

- دراسة أحمد (٢٠٢٣) بعنوان " تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم: دراسة مسحية " ولقد هدفت معرفة مستوى الوعي بمفهوم إدارة المعرفة وما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وماهي معوقات تطبيق هذه العمليات في المكتبات الجامعية بولاية الخرطوم . لتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج المسحي لمجتمع الدراسة والمتمثل في عينة من أمناء ومساعدي أمناء مكتبات جامعات: الخرطوم، والسودان للعلوم والتكنولوجيا، والعلوم والتقانة، وأمدردان الأهلية، والمستقبل. وكانت أداة البحث الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن اتجاهات العينة نحو الوعي بمفهوم إدارة المعرفة تتصف بالإيجابية، وأن معوقات التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة هي الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة، وعدم توفر الاتصال التنظيمي الداعم لعمليات إدارة المعرفة في المكتبة.

التعليق على الدراسات:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف والحدود الموضوعية للدراسة واتفقت أيضاً في أهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية، حيث تسعى لدراسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية. واتفقت دراسة حليم والأسطى (٢٠٢٠) مع الدراسة الحالية من حيث اتباع المنهج الاستقرائي واتفقت أيضاً في النتائج والتي كان أهمها أن إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية وجدت في السنوات الأخيرة، اختلفت الدراسة الحالية عن كل من دراسة الرقب (٢٠١١) ، دراسة لداوي ونعموني (٢٠١٩) دراسة، المائل و المائل (٢٠٢١) في نوع المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي والمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث استخدم الباحث المنهج الاستقرائي والبحث في أدبيات مفهوم الميزة التنافسية للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة. اختلفت عن دراسة أحمد (٢٠٢٣) في انه اتبع المنهج المسحي واستخدامه للاستبانة كأداة للبحث. ودراسة الشبيخي وآخرون (٢٠٢٢) اختلفت باتباعها منهج دراسة الحالة واستخدام الاستبانة كأداة للبحث.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: إدارة المعرفة وعملياتها

مدخل إلى إدارة المعرفة: باتت إدارة المعرفة من أهم المفاهيم في الإدارة وحظت بالكثير من الاهتمام والدراسة وانتشرت في جميع المجالات التجارية والإدارية والفنية وغيرها. ولإيضاح مفهوم إدارة المعرفة سنشير إلى المصطلحات المرتبطة بها وهي: المعلومات والبيانات ثم المعرفة (لطفي، ٢٠١٤).

البيانات: تمثل المواد الخام الأولية وتضم الأرقام أو الأشكال أو الكلمات أو الرموز أو الصور (أحمد، ٢٠٢٠).

المعلومات: تمثل المخرجات التي يتم التوصل إليها بواسطة تحليل البيانات وتنظيمها ومعالجتها وتبعاً لذلك فإن البيانات ليست إلا تمثيل لأحداث وحقائق لا يمكن الاستفادة منها إلا بعد أن تحويل إلى معلومات بعد معالجتها وتحليلها (أحمد، ٢٠٢٠).

مفهوم إدارة المعرفة:

تعود نشأة مفهوم إدارة المعرفة إلى أوائل التسعينيات ويعد من المفاهيم الحديثة في علوم الإدارة وأصبح من أشهر الصفات الحيوية للأنشطة التي لها تأثير على جودة ونوعية العمل في مختلف الميادين والمجالات المختلفة. من الصعب تحديد مفهوم واحد لإدارة المعرفة فكل باحث ينظر إليه من منظوره وخلفيته العلمية وتخصصه لذا اختلفت وتباينت وتعددت التعريفات التي طرحت مفهوم إدارة المعرفة، ومازال هذا المفهوم في مرحلة الاكتشاف والتطور. وقد أصبح له مكانة واضحة خاصة في الفرص التنافسية والتي تعد أهم عوامل النجاح في المنظمات (عباسه وآخرون، ٢٠١٨).

وعرفت سمية (٢٠١٦) أنها "عبارة عن مجموعة عمليات منظمة ومرتبطة هي تشخيص وتوليد واكتساب وتطوير وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بواسطة الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لكي يحدث تحسين في الأداء وأن تحقق الميزة التنافسية" (ص ٥٤).

وعرف (نجم، ٢٠٠٨، كما ورد في عامر، ٢٠١٦) إدارة المعرفة بأنها: "أنها عبارة عن مدخل لإنشاء، أو إضافة قيمة من خلال المزج والخلط، أو التجميع بين عناصر المعرفة للوصول إلى توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كمعلومات وبيانات أو معارف منفردة" (ص ١٧).

إن الإدارة المعرفية هي: "عبارة عن الانضباط والالتزام الذي يعزز ويدعم نهجاً متكاملًا لتحديد، والتقاط، وتقييم واسترجاع، وتقاسم وتشارك كل أصول المعلومات للمنظمة وأصول المعلومات تضم قواعد البيانات والسياسات والوثائق وخبرات الأفراد والإجراءات، والخبراء العاملين في المنظمة" (عامر، ٢٠١٦).

أهمية إدارة المعرفة: أهمية إدارة المعرفة تكمن في أنها أهم عوامل نجاح المنظمات والمؤسسات وذلك بالعمل على رفع مستوى الأداء للمنظمات والسعي لضمان بقائها واستمرارها بواسطة قدرتها على صياغة وتطوير رؤية واضحة طويلة الأجل (رومي، ٢٠١٦).

وتظهر أهمية إدارة المعرفة بوضوح كما أشار كل من رومي (٢٠١٦) ، عامر (٢٠١٦)، العيص (٢٠١٩)، لطفي (٢٠١٤)، ونور (٢٠١٩) من خلال الدور التي تقدمه في:

١. تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية مما ينتج عنه زيادة مردود المؤسسة والحفاظ على رضا العاملين وولائهم.

٢. المساعدة على كسر القيود وإعادة بناء الهيكلية مما يؤدي إلى مساندة التطور والتغيير المحيط.

٣. توفير الكثير من الوقت الذي قد يحتاجه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

٤. تشجيع ودعم القدرات الإبداعية في الموارد البشرية واستثمار وتعزيز رأس المال الفكري، للحصول على ميزة تنافسية.

٥. استثمار كل ما تمتلكه المؤسسة وذلك بعمل تكاملي لتنسيق نشاطات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

٦. إتاحة الفرصة للمؤسسات للحصول على الميزة التنافسية بشكل دائم وذلك بالعمل على تمكينها من تبنى المزيد والكثير من الإبداعات المتمثلة في إنتاج خدمات و سلع جديدة.

٧. المساعدة في نشر المعلومة والمعرفة بين العاملين ورفع مستوى أدائهم.

٨. دعم ومعزز للمنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة وتعد مصدر استراتيجي في جميع الفترات الزمنية.

٩. رفع القدرة التنافسية للتنظيم، وتعتبر ه سلاحًا تنافسيًا لمنافسين.

١٠. مساعدة المنظمة في أن تحمي المعرفة الخاصة بها من النسخ أو الضياع.

أهداف إدارة المعرفة: وهي كالتالي:

(١) جمع المعرفة وتوفيرها بالشكل والسرعة المناسبة؛ لكي تستخدم في الوقت المناسب.

(٢) أن تحزن المعرفة ليتم استرجاعها بسهولة ويسر عند الحاجة إليها بواسطة بناء قواعد معلومات.

(٣) المشاركة في تيسير عمليات تبادل ونقل ومشاركة المعرفة بين العاملين كافة في المنظمة.

(٤) تبادل ومشاركة المعرفة الضمنية من عقول مالكيها وأن تحول إلى معرفة ظاهرة.

- ٥) تحويل المعرفة كانت داخلية وخارجية إلى معرفة يمكن استثمارها في عدة نشاطات خاصة بالمنظمة.
- ٦) المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار بواسطة توفير المعلومات بدقة مما يساعد في أن تحصل على أفضل النتائج.
- ٧) المشاركة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.
- ٨) استثمار رأس المال الفكري في حل المشكلات وفي التخطيط الاستراتيجي.
- ٩) أن يتم الحفاظ على رضا العملاء بأقصى إمكانية، وذلك عن طريق تقليص الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، تطوير وتحسين شكل و مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- ١٠) تحقيق الابتكار والإبداع والتصميم بالمؤسسة، وتقديم خدمات ومنتجات بشكل ابداعي ومستمر.
- ١١) خلق بيئة محفزة وتنظيمية ، ومعززة لثقافة التعلم وتشجع على التطوير الذاتي المستمر(نور، ٢٠١٩).

العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

من أبرز العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة هي الاستراتيجية والتكنولوجيا والأشخاص والعملية في المنظمة. فالمنظمة أساساً تقوم على الحصول على المعلومة من البيئة المحيطة ثم تتفاعل وتتشارك العناصر في ما بينها وتتحول إلى عمليات ومعارف وهيكل تنتج منتجات و سلع وخدمات حيث أن اشتراك وتفاعل هذه العناصر يحدد نوع المعرفة المرادة وقدر الاحتياج لها (بوران, ٢٠١٦).

الاستراتيجية:

ويقصد بها الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وذلك لكي تواجه التحديات والعقبات الأمر الذي يحتاج معرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة سواء كانت الداخلية أو الخارجية حيث يجب الاهتمام بها من أجل تحقيق أهدافها. ويمكن تحديد دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة فيما يلي:

- بناء المعرفة وذلك بتركيز على الخيارات الصحيحة والمناسبة.
- توجيه المؤسسة نحو الحفاظ ومعالجة المعرفة الفكرية كالابتكار والحدس والمهارة.
- إن الاستراتيجية لها دور في تحديد المناطق ذات الأهمية للمؤسسة وفي مجال المعرفة الضمنية بواسطة تقاسم الخبرة الفردية وأما في مجال المعرفة الصريحة بواسطة تطوير نظام الوثائق وتوزيع وتخزين المعرفة لتسهيل وإعادة استرجاع المعرفة.
- وضع المحددات وتحديد سياسات للحفاظ ولبقاء رأس المال الفكري.

- تقوم المنظمة باختيار استراتيجية معينة تدفع إلى توليد معرفة جديدة (بوران, ٢٠١٦).

الأفراد الجانب البشري:

الجانب البشري هو العنصر الرئيس في إدارة المعرفة لأنه الأساس الذي تنتقل بواسطته المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. كما أن الأفراد سواءً عاملين أو خبراء فهم أساس صناعة المعرفة وعنصر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (بوران, ٢٠١٦).

التكنولوجيا:

التكنولوجيا لها دور كبير وفعال في إدارة المعرفة في المنظمات . وتظهر أهمية التكنولوجيا في السرعة والتسهيلات واليسر والبساطة التي تمنحها لعمليات المعرفة، كما وتساهم في عملية توليد المعرفة وتخزينها واكتسابها واسترجاعها ومن ثم الاحتفاظ بها. مما يشارك في السيطرة على ما يوجد من معرفة في المؤسسة، وتقوم التطبيقات والبرامج الحديثة و التي تستخدم في معالجة الوثائق بإنجاز الوظائف الخاصة بالكتابة وعمليات الإدخال وغيرها. وتوفر أنظمة تقوم بدعم القرار وأنظمة خاصة بإيجاد حلول للمشكلات وتوفير البدائل أمام أصحاب القرار في وقت قياسي والتغلب أيضاً على العقبات والتحديات . أما عن الأنظمة الخبيرة في التكنولوجيا فإنها تمنح قاعدة معرفية محددة حول موضوع معين مع يسر الوصول إليها وقدرة اتخاذ القرار. وتتضح وظائف الانترنت من خلال المعاملات الالكترونية والاتصالات ونقل البيانات بأقل التكاليف وسرعة عالية (بوران, ٢٠١٦).

العملية: إن الحرفة والمهارة هي من أهم مصادر المعرفة التي توفرها العملية ويحافظ عليها عبر المكانة. وتعرف العملية في إدارة المعرفة، من خلال الأنشطة التالية:

- القيام بممارسات العمل الجديدة التي تعمل على زيادة الترابط المتبادل بين العمل الواحد والأفراد.
- صناع المعرفة الذين يشغلون وظائف متقدمة في قسم العمليات يلتزمون بالعمل المعرفي بنشاط ، وتعكس خبراتهم وأدائهم على تصميم عملهم.
- المشاركة في تطوير وتنمية البرامج الرسمية التي تركز المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتخصيص المهام والأدوار للعمل الفردي والجماعي في برنامج إدارة المعرفة.
- قياس مستوى التقدم والنتائج بعد تنفيذ البرنامج، وتحديد المؤشرات لتقليص التكاليف وتحقيق الاستجابات سريعة (عامر, ٢٠١٦).

عمليات إدارة المعرفة:

عمليات إدارة المعرفة تلخص في: تحديد أي تشخيص المعرفة وتوليد وإنتاج المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة ومن ثم تطبيق المعرفة. إن الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة هو أن تطبق المعرفة حيث تشارك ادارة

المعرفة باستثمار المعرفة واستغلالها وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. لم يعد الوصول إلى المعرفة وتخزينها، ومن ثم مشاركتها كافياً، فالأهم هو أن يتم تطبيقها على أرض الواقع، لذا عندما يقاس نجاح أي مؤسسة في مجال إدارة المعرفة تقاس حجم المعرفة المطبقة فيها . و هذه العمليات تساهم في إنتاج منتجات مميزة وفريدة وإيجاد قيمة مضافة ، وذلك بواسطة تمكين المؤسسات من صياغة محتوى أكثر جودة وتطبيق مناسب للاستراتيجيات التنافسية لها مما يساعد في أن تصل إلى ميزة تنافسية (ابن حسان, ٢٠١٥؛ بن دحمان وكمال، ٢٠٢٢؛ طيفور, ٢٠٢٠؛ عامر، ٢٠١٦؛ الناصر, ٢٠١٥).

- تشخيص المعرفة:

يعتبر التشخيص من أول المراحل وأهمها في إدارة المعرفة وعند التشخيص يتم وضع منهجيات العمليات المختلفة، الهدف الرئيسي من عملية التشخيص هو توضيح واكتشاف معرفة المؤسسة، ومن ثم تحديد من الأشخاص الفاعلين والحاملين للمعرفة، وتحديد أماكن وجودهم . وتعتبر عملية التشخيص عملية صعبة فهي من الصعوبات والتحديات التي تواجهها المؤسسات؛ حيث أن نجاح أي مشروع ادارة المعرفة يعتمد على مدى دقة التشخيص. ومن الوسائل التي تستخدم في عملية التشخيص هي وسائل الاكتشاف ووسائل الوصول والبحث إن عملية تشخيص المعرفة تعد مفتاحاً لأي مشروع إدارة المعرفة.

إن عملية تشخيص المعرفة هامة؛ إذ يمكن بواسطتها ان نحدد جودة المعرفة وفجوة المعرفة الموجودة في المؤسسة وبذلك تستطيع المؤسسات أن تصل إلى حلول وإجابات لأي مشكلة يمكن أن تقابلها (عامر، ٢٠١٦).

- توليد المعرفة:

عملية توليد المعرفة تتعلق بعدة عمليات تركز على شراء المعرفة وابتكارها واكتسابها والاستحواذ عليها. يمكن توليد المعرفة عبر مجموعة من العمليات والأساليب التي ينفذها الأفراد، تمزج بين تحديات الإبداع والبحث الجاد. من خلال توليد المعرفة، يتم تطوير محتوى جديد أو تعديل المحتوى القائم وفقاً للمعرفة الضمنية والصريحة للمؤسسة. تتم هذه العملية من خلال مصادر داخلية وخارجية. المصادر الداخلية تتمثل في العمليات الاجتماعية والتعاونية، حيث يتم تبادل الخبرات والتعاون والحوار والتفاعل والاتصال بين العاملين والعملاء، مما يولد الإبداع في المعرفة التنظيمية. أما المصادر الخارجية، يقوم إدارة المعرفة بجمعها من خارج حدود المؤسسة، مما يتيح التطور التكنولوجي ونظم المعلومات والاتصالات، وتحليل الاستخبارات التسويقية، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات وأصحاب الاختصاص. (ابن حسان, ٢٠١٥؛ بن دحمان وكمال، ٢٠٢٢؛ طيفور, ٢٠٢٠؛ عامر، ٢٠١٦؛ الناصر, ٢٠١٥).

لتحقيق فاعلية توليد المعرفة ذكر (كين، ١٩٩٦، كما أشار إليه عامر، ٢٠١٦) المبادئ الأربعة لتوليد المعرفة:

- تعزيز قدرة الأفراد على حل المشكلات.

- تخطي اعتراض الأفراد المهنيين للمساهمة بالمعلومات.
 - تغيير الهياكل الهرمية إلى التنظيمات الشبكية.
 - تشجيع ودعم التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية.
- تخزين المعرفة:

هذه العمليات تشمل الاحتفاظ والاستدامة للمعرفة، وتضم البحث عن المعرفة والوصول والاسترجاع والتخزين. يؤكد مصطلح تخزين المعرفة إلى ضرورة وأهمية الاحتفاظ بالمعرفة داخل المؤسسة، خاصة في ظل مغادرة الأشخاص الذين يحملون معرفة ذات أهمية وقيمة. تعتبر هذه العملية ضرورية وهامة جداً، خاصة في الشركات التي قد تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تستخدم بشكل كبير التوظيف المؤقت والعقود. يتم من خلال عملية تخزين المعرفة تنظيم واسترجاع المعرفة، حيث يتم توثيقها وتخزينها بأشكال مختلفة مثل الوثائق، والمستندات، والهياكل التنظيمية وغير التنظيمية، والإجراءات، والتعليمات، والخبرات. يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة ووحدات التخزين الحديثة المتقدمة وأساليب الاسترجاع السريعة في تحسين سرعة الوصول والبحث والاسترجاع للمعرفة في الوقت المناسب.

(ابن حسان، ٢٠١٥؛ بن دحمان وكمال، ٢٠٢٢؛ طيفور، ٢٠٢٠؛ عامر، ٢٠١٦؛ الناصر، ٢٠١٥).

- توزيع المعرفة:

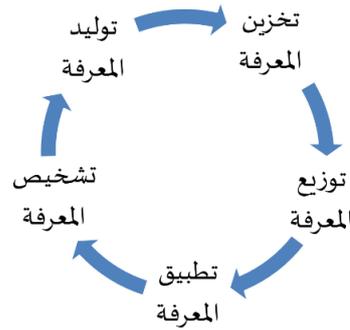
بالتأكيد، المعرفة تتضاعف وتنوع مع الاستخدام، وتزداد قيمتها عندما يتم مشاركتها وتبادلها بين الأفراد. فعملية نقل الأفكار وتبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد تعزز نمو المعرفة وتطورها لدى الجميع. وبناءً على ذلك، قامت الشركات والمؤسسات بتشجيع المشاركة وتوزيع المعرفة بين موظفيها. يتم نقل المعرفة الضمنية، التي هي المعرفة التي تكتسبها الأفراد من تجاربهم وممارستهم، عن طريق الحوار والتدريب والتفاعل بين الزملاء. أما المعرفة الصريحة، التي تكون موجودة في الوثائق والمستندات، يمكن نشرها وتوزيعها من خلال النشرات والتقارير ووسائل الاتصال الأخرى. المهم في عملية توزيع ومشاركة المعرفة هو ضمان وصول المعرفة المناسبة من المصدر المناسب إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب. هذا يساهم في تعزيز التعاون والإبداع داخل المؤسسة، ويسهم في تحسين أداء الفرق وتحقيق الأهداف المؤسسية. (ابن حسان، ٢٠١٥؛ بن دحمان وكمال، ٢٠٢٢؛ طيفور، ٢٠٢٠؛ عامر، ٢٠١٦؛ الناصر، ٢٠١٥).

- تطبيق المعرفة:

الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو أن يتم تطبيق المعرفة الموجودة، وهذا التطبيق هو أهم عمليات إدارة المعرفة وأبرزها ويظهر الجانب الجوهري والتطبيقي لها. ويرى الباحثون أنه يجب على المنظمة التي تسعى دائماً إلى تطبيق المعرفة بشكل مميز وفعال أن تقوم بتعيين مدير لإدارة المعرفة. وتبعاً لذلك فإن المنظمات التي تحاول

أن تطبق المعرفة جيداً هي التي تقوم بتعيين مسؤول عن إدارة المعرفة والذي يقع علي عاتقه مسؤولية الحث والتعزيز على التطبيق الجيد، وأن يعمل كعنصر محوري لتطبيقات المعرفة، ويسعى لإثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة إلى مجالات وآفاق متجددة، ونستطيع القول أن الميزة التنافسية للمؤسسات تتواجد في تطبيق المعرفة وليست في المعرفة بحد ذاتها (ابن حسان, ٢٠١٥؛ بن دحمان وكمال, ٢٠٢٢؛ طيفور, ٢٠٢٠؛ عامر, ٢٠١٦؛ الناصر, ٢٠١٥).

شكل ٢: عمليات إدارة المعرفة.



ويمكن القول أن التقنيات والتطبيقات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأنواعها بما فيها الاتصالات وعلى وجه الخصوص شبكة الإنترنت منحت الكثير من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن الأماكن التي وجدت فيها أي أماكن نشأتها (عامر, ٢٠١٦).

ثانياً: الميزة التنافسية

الكثير من المنظمات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية لكي تضمن استمرارها وبقائها لمواجهة التحديات والعقبات التي تفترضها عليها بيئة العمل عن طريق كسب القدرة على التنافس وخلق ميزة تنافسية وتحقيق التفوق. من الصعب تحديد مفهوم الميزة التنافسية حيث يعود إلى تخصص الباحث (بن دحمان وكمال, ٢٠٢٢).

مفهوم التنافسية وخصائصها:

مع حدوث التطور السريع خاصة مع ثورة المعلومات والاتصالات تزامن ظهور مفهوم المنافسة والتنافسية. ولقد ساعدت هذه الظروف والعوامل المؤسسات والمنظمات على الابتكار والابداع، باستخدام جميع الطرق المتاحة التي تضمن تنافسية عالية وقدرة وإمكانيات أكبر لتصدي والمواجهة والصمود أمام المنافسين. ويتم تحقيق هذه التنافسية يحتاج الأمر لتمييز و التحسين المستمر في الأداء المقدم ، للمحافظة على المواقع الهامة، ومنها امتلاك تنافسية عالية والتي تؤدي لتحقيق مزايا التنافسية (عامر, ٢٠١٦).

وكما طرح علي وعبدالمولى (٢٠٢١) أن مفهوم التنافسية هي: "الإجراءات والجهود والضغط والابتكارات وكافة الفعاليات التسويقية الإدارية والتطويرية والإنتاجية التي تمارسها المؤسسات أو المنظمات" (ص ٢٢٧).

ومن خصائص التنافسية:

- سرعة الانتشار لظاهرة الكساد والرواج والتوسع الجغرافي.
- أن تحول الميزة النسبية إلى ميزة خاصة بتنافس أي تنافسية.
- تنتج التنافسية عند تطوير سلع ومنتجات وخدمات جديدة فعندما يتم إطلاق منتج جديد من قبل المؤسسة تتسابق المؤسسات الأخرى لأن تقليدها وتحاكيها.
- أن يحث تحويل للمنافسة المحلية بأن تصبح منافسة دولية.
- سرعة انتشار التحالفات الاستراتيجية (ابن حليم والأسطى, ٢٠٢٠).

مفهوم الميزة التنافسية:

يعد مفهوم الميزة التنافسية امتداداً وتطوراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة على مستوى الدول عام ١٨١٧م، في ما بعد وفي عام ١٩٥٩م عرفت الميزة وربطت بالقدرة على يد Selznick. وعرفت كما طرحها على (٢٠٠٢) وكما ورد في بدر (٢٠١٩) القدرة التنافسية على أنها:

التقنية والمهارة أو المورد المتميز الذي يسمح للمؤسسة بإنتاج منافع وقيم للعملاء تزيد عما يقدم لهم من قبل المنافسون، ويجب أن أكون مميزة ومختلفة عن ما يقدمه هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز والاختلاف حيث يحقق لهم الكثير من القيم والمنافع والتي تتفوق وتتجاوز على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (ص ٣٩٠-٣٩١)

وعرفها أيضاً أحمد (٢٠٠٤) كما ورد في بدر (٢٠١٩): "أنها صفة إضافية أو ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عندما تتبع إستراتيجية معينة للتنافس" (ص ٣٩١).

ومن خلال ما سبق من التعاريف نستطيع القول أن الميزة التنافسية: عبارة عن قدرة المنظمة على إنتاج أو اكتشاف شيء جديد وفريد بواسطة الإمكانيات والمهارات التي تمتلكها المنظمة، كما وليس بمقدور باقي المنظمات المنافسة ان تقدمها أو تحاكيها(ميا وشمه، ٢٠١٩).

خصائص الميزة التنافسية: صحيح، الميزة التنافسية تتميز بعدة خصائص تشمل:

- ١- النسبية: تتحقق بالتفوق والموازنة مقارنة بالمنافسين بدلاً من التفوق المطلق.
- ٢- تحقيق التفوق: تساعد المنافسة على تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.
- ٣- النمو الداخلي: تنمو وتتطور داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

٤- قياس كفاءة الأداء: بأنها تعكس مدى كفاءة وجودة أداء المنظمة وقيمة ما تقدمه بسرعة للمستفيدين.

٥- الاستدامة: تمتاز بأن تكون طويلة الأمد مستمرة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

٦- المرونة: ويقصد بها إمكانية إدخال ميزات تنافسية مختلفة بسهولة ومرونة.

هذه الخصائص تعتبر أساسية لتعزيز وتأكيد المكانة التنافسية للمنظمة في سوق الأعمال. وأن تتوافق مع أهداف المنظمة وتطلعاتها على المدى القصير والطويل (الأخضر، ٢٠١١؛ عامر، ٢٠١٩).

أهمية الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تلعب دوراً هاماً في تطور وتنمية وبقاء المنظمات، وهي إحدى نقاط القوة التي تساعد المؤسسة على الحفاظ على استقرارها ونشاطها. كما تعتبر الميزة التنافسية للمنظمة مهمة للأسباب التالية: (عامر، ٢٠١٩):

١- تعطي المؤسسة تقدماً وأفضلية على المنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أداء مرتفعة (عامر، ٢٠١٩).

٢- تجعل المنظمة متفوقة في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء، أو في كلاهما معاً. (عامر، ٢٠١٩).

٣- تشارك في تأثير إيجابي من مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة للاستمرار في التعامل معها وتطويره. (عامر، ٢٠١٩).

٤- تتميز الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجديد، مما يمنح المؤسسة متابعة التقدم و التطور على المدى البعيد. (عامر، ٢٠١٩).

٥- تعتمد الميزة التنافسية على موارد المؤسسة وقدراتها مما يمنحها حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة (عامر، ٢٠١٩).

٦- المحافظة على العملاء واستقطاب العديد من العملاء الجدد وذلك نتيجة ما يقدم من خدمات مميزة وفريدة تتفوق بها عن كل منافس جديد (بوران، ٢٠١٦).

٧- تعزز رضا العملاء وتزيد من حصتها السوقية والإنتاجية وتعزز عائداً، مما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. (بوران، ٢٠١٦).

٨- تعد سلاحاً للمنظمة تواجه به كل التحديات والعقبات من السوق و المنافسين (رميسة، ٢٠٢١).

أنواع الميزة التنافسية:

التنافسية قسمت إلى أقساماً عدة . حيث قسّم بورتر التنافسية حسب المؤسسة إلى نوعين: تنافسية على أساس التكلفة الأقل والأخرى تنافسية على أساس التميز والاختلاف. وهناك من قسمها إلى: تنافسية لحظية والقدرة التنافسية، وقسمت أيضاً إلى التنافسية السعرية وغير السعرية، قاموا بتقسيمها إلى التنافسية الطرفية والتنافسية المستدامة(حسان, ٢٠٢٠).

التنافسية تقسيم بناءً على المؤسسة إلى نوعين:

أ- تنافسية على أساس التكلفة الأقل: تعد الميزة التنافسية للمنظمة قدرتها على إنتاج منتج بتكاليف قليلة مقارنة بالمنافسين الآخرين، ابتداءً من التصميم ومن ثم التصنيع وصولاً إلى التسويق. هذا يجعلها تحصل عوائد وأرباح عالية. ولكي تحقق ميزة التكلفة الأقل، يجب على المنظمة التركيز على فهم الأنشطة في سلسلة القيمة، التي تعد مصدرًا للميزة التنافسية (درويش، ٢٠٢١).

ب- تنافسية على أساس الاختلاف والتميز: هو قدرة وإمكانية المؤسسة على أن تنتج منتج مميز وفريد له قيمة عالية لدى العميل من ناحية الجودة أو خصائص معينة للمنتج أو خدمات بعد البيع. لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المطلوبة للحصول على منتج مميز، وذلك من خلال توظيف الكفاءات والمهارات والقدرات العالية، بالإضافة إلى تحسين أنشطة حلقة القيمة لتحقيق تنافسية التميز.(درويش, ٢٠٢١).

بناءً على الزمن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين:

أ- التنافسية اللحظية: حيث تحقق المؤسسة نتائج إيجابية خلال دورة محاسبية واحدة، وقد تكون نتيجة فرصة عابرة أو أسباب جعلت المؤسسة في موضع الأسبقية وتكون قصيرة المدى.

ب- القدرة التنافسية: وتعتمد على مجموعة من المعايير تضمن من خلالها بقاء المؤسسة وصمودها أمام العقبات والتحديات وتكون طويلة المدى (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧).

كما وقسمت الميزة التنافسية إلى التنافسية السعرية وغير السعرية:

أ- التنافسية السعرية: فالدول ذات التكاليف الأقل تتمكن من تصدير المنتجات والسلع إلى الدول الأخرى والأسواق الخارجية بشكل أفضل ويتضح هنا تأثير سعر الصرف للدولة(حسان, ٢٠٢٠).

ب- التنافسية غير السعرية: وهذه التنافسية لا تعتمد على التكاليف فتشمل النوعية والجودة والابتكار والإبداع للمنتجات مما يؤدي إلى علامة تجارية معتمدة وتصدير منتجات جيدة ربما بأسعار وتكلفة أعلى من السلع المنافسة(حسان, ٢٠٢٠).

٢-٢-٦ مصادر الميزة التنافسية:

إن الكثير من المؤسسات تتأثر بالبيئة والمحيط وكون المحيط يتميز بالتغيرات والتطورات المتسارعة نتيجة الازدهار العلمي والاكتشافات والتكنولوجيا التي ساهمت بدورها في رفع الإنتاجية وتطور المعارف التي يستفاد منها في بناء ميزة تنافسية. فإن الحصول على ميزة تنافسية مرهون بما تمتلكه المنظمة من إمكانيات مختلفة، وما تحظى به من نقاط قوة تؤهلها في الحصول عليها، فتميز بها من غيرها في ضوء العوامل البيئية الخارجية والداخلية المتجددة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك العوامل ذات تأثير في عملية تحقيق ميزة التنافسية. ولكثرة مصادرها، يمكن تحديدها بنوعين أساسيين

تتأثر العديد من المؤسسات بالبيئة المحيطة بها، ونظرًا لطبيعة البيئة التي تتميز بالتغيرات والتطورات السريعة، فإن الحصول على ميزة تنافسية يرتكز على القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة.

تعد الموارد والقدرات متنوعة ومتعددة، وتضم القدرات البشرية والتكنولوجية والمالية والسوقية والعملية. ويتميز كل منها بالعديد من النقاط القوة التي تؤهل المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين. يمكن تحديد تلك النقاط القوة بنوعين رئيسيين:

١. العوامل الخارجية (المصادر الخارجية): وهي المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تقوم عليه المنظمة وتشمل البيئة الخارجية للمؤسسة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية. التي من الممكن أن تؤثر في المنظمات بشكل سلبى وإيجابى. فمثلاً، قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا يمكن أن تعطىها ميزة تنافسية. والعامل الآخر في بناء التنافسية يرتكز على حجم المنافسة وما مقدارها في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسات والموارد المتوفرة لدى المنافسين. فكلما زاد حجم المنافسة أدى إلى زيادة الدافع لدى المؤسسة للاهتمام بالجوانب الاستراتيجية.

٢. العوامل الداخلية (المصادر الداخلية): وتشمل بموارد المنظمة المادية، وغير المادية كالموارد الأساسية للإنتاج والمواد الأولية وقنوات التوزيع والموجودات وغيرها والقدرات الداخلية للمؤسسة مثل الموارد البشرية الماهرة، والتكنولوجيا المتطورة، والنظم الإدارية المستخدمة والمتطورة والعمليات الإنتاجية الفعالة. فالقدرة على الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات يمكن أن تجعل المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية ملحوظة.

هذه العوامل البيئية الخارجية والداخلية تتفاعل معًا بشكل متكرر، مما يؤثر على عملية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. (عامر، ٢٠١٩).

جميع المؤسسات لا تمتلك ذات المهارات والموارد والإمدادات وتعد المؤسسة الأكثر تنافسية هي من تمتلك موارد فريدة وتستثمر المهارات أفضل استثمار. ولبناء ميزة تنافسية للمؤسسة يجب ألا تخلو الخدمات والمنتجات والسلع التي تقدمها من هذه الموصفات:

- الندرة: تتصف الخدمات والمنتجات التي تقدمها بالندرة.
- القيمة: القدرة على تقديم وتطوير أنواع مختلفة من المنتجات والخدمات لأجل إرضاء العملاء.
- طويلة الأجل: يكون المنتج لفترة طويلة من الزمن مقاوم للمنتجات من المنافسين.
- صعوبة تقليده: يكون من الصعب محاكاته بسبب خصوصية معينة للمؤسسة. (درويش، ٢٠٢١).

عناصر الميزة التنافسية:

- الموارد الطبيعية ورغم أهمية توفر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه عدم توفرها لا تحول دون تحقيق الميزة التنافسية، بسبب التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة.
- رأس المال في المنظمات يجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية.
- التكنولوجيا: عنصرًا مهمًا في تحسين الكفاءة الانتاجية، ولتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات توليد المعرفة واستيعابها.
- الموارد البشرية: يوفر العنصر البشري أصحاب التعليم العالي والمهارة المتميزة عنصرًا ضروريًا في تحقيق الميزة التنافسية؛ وهي من أبرز المصادر غير الملموسة التي لها أثر كبير في ابتكار التكنولوجيا وتطبيقها (عامر، ٢٠١٩).

ثالثاً: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية:

يتضح أن لإدارة المعرفة الأثر الكبير والواضح على أداء المؤسسة أو المنظمة لما تتيحه من إمكانيات حديثة تعمل على امتلاك قدرات تنافسية فريدة وتمتيزة. فالوصول على ميزة تنافسية للمؤسسة يحتاج إلى عمل متواصل ومستمر في الأبحاث من أجل التطوير كما يحتاج وجود رأس مال معرفي وذلك من أجل امتلاك القدرة على الإبداع واستخلاص أفضل شكل للمخرجات. ونؤكد أن الميزات التنافسية التي تركز على معرفة جيدة وقوية، من الصعب على المنافسين تقليدها؛ لأن هذه المعرفة تعتبر هي الأساس التي تركز عليه وتشكل الخصائص الاستراتيجية للمنظمة (العص، ٢٠١٩).

العلاقة بين المعرفة والتنافسية:

تشكل المعرفة أساس وأصل من الأصول الهامة في أي حكومة، أو مجتمع أو منظمة لأنها عبارة عن حصيلة المعلومات والإنسان والتي تركز على المعرفة الضمنية المجمعة والقدرة على الحكم والمدرجات الحسية. وهذه المعرفة تختلط مع المعرفة الصريحة والحقائق وتتفاعل بطريقة غير محسوسة وتنتج بعد ذلك معرفة ضمنية جديدة.

وإذا لم تتوفر المعرفة بشكل كافي تصبح إحدى العوامل المعيقة للتطور والنمو الاقتصادي، ولذا فإن التنافسية في المنظمات الحكومية أصبحت اليوم تقاس بمدى قدرة على التطور بطريقة مستمر وبمستوى تحسين جودة الحياة وبأسرع من غيرهم، في الحكومات الجادة أيضاً من أجل التنافس أصبح متوقعاً أن تعرف وتحدد نوع المعرفة المتوقع أن تكون متميزة وذلك بناء على مكانتها وظروفها بحيث تصبح ميزة لها وتكون أداة محركة للرفاه والاقتصاد الاجتماعي. فالمعرفة هي العنصر الرئيسي التي تؤدي إلى الإبداع والابتكار وحل المشكلات فالبقاء دائماً للأفضل والأقوى في معركة التنافس مع هذه التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، والأفضل والأكفء هو من يتمكن من الحفاظ واستخدام وتخزين القاعدة المعرفية التي لديه في مجاله، وينجح في استقطاب المعرفة من مصادرها المتنوعة. فالعديد من المنظمات والحكومات تعمل على الانتقال من أسلوب يعتمد على قوى عاملة رخيصة في قدرته التنافسية إلى نظام آخر يركز على القدرات العقلية المتاحة للبناء والتطوير (داودي، ٢٠٢١).

كما وتتجه المؤسسات والمنظمات نحو زيادة التنافسية بواسطة تمكين الاعتماد على الموارد الداخلية لكي تحقق القيمة المضافة وتقليل الاعتماد على الموارد الخارجية المرتبطة بالمعرفة. هذا النهج يمكن بدوره قدرة المنظمة على الاستدامة. كما ويرى الكثير من الباحثين أن الاستدامة تظهر من القدرة على خلق وتوجيه المعرفة، وتبادلها بواسطة تعزيز عمليات التعلم المستمر والأنشطة الابتكارية والإبداعية، التي تُستثمر بقدرات المنظمة الداخلية المتجددة. ويعزز إدارة المعرفة القدرة على التنافسية بواسطة فرص جديدة وفتح مجالات للمنظمات والدول، وفقاً للدراسة التي أجراها (داودي، ٢٠٢١).

العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

فكرة تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الدول، المنظمات، والأفراد، تعتمد على أساس المعرفة. يحصل الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة على أجور مرتفعة، وتعد المنظمات الناجحة هي التي لديها قاعدة المعرفة، كما وتتميز الدول الأكثر إنتاجية بالتطور والازدهار في مجالات المعرفة والعلوم. إن التطور المتسارع في الاقتصاد العالمي يقود إلى تحديات ضخمة للمنظمات، وامتلاك المعرفة تُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تستطيع المؤسسات التي تمتلك ثروة معرفية كبيرة وتديرها بذكاء أن تبلغ مستويات عالية من الجودة والإبداع والكفاءة. كما وتتضاعف الميزة التنافسية مع الاستخدام ويصبح مستدامة، بخلاف الموارد المادية التي تتناقص كلما يتم استخدامها. فالموارد المعرفية تتزايد مع الاستخدام، وهو ما أشار إليه (بوادي، ٢٠٠٩) الميزة التنافسية المستدامة تتضح من خلال الإبداع، ويُعتبر الإبداع ناتج عن توليد المعرفة الجديدة. حيث تنشأ المعرفة الجديدة من عمليات التعلم التنظيمي، وتعتبر إدارة المعرفة عملية بناء وتطوير للميزة التنافسية المستدامة بواسطة التعلم التنظيمي المستمر. كما يؤكد الباحثون على أن العنصر الأساسي للميزة التنافسية يكمن في إنتاج المعرفة الجديدة التي تمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل سريع لمتطلبات العمل في الوقت

الحالي والمستقبلي. وتتميز بيئة العمل بالمنافسة المحلية والعالمية والتجديد، وسرعة تطور التكنولوجيا ومتطلبات السوق، مما يحتاج الابتكار والإبداع.

بناءً على النظرة المستندة على الموارد، يُعتبر البعض أن المعرفة هي المورد الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يُعزى اختلاف كفاءة الشركات وأدائها إلى عدم تماثلها في حملة المعرفة، سواء كان ذلك في شخصياتها أو أنظمتها الحاسوبية، أو في عمليات المعرفة، وفي المعرفة التنظيمية للمؤسسة. تُعتبر المعرفة التنظيمية أساساً استراتيجياً بناءً على تلائم خصائصها مع المورد الاستراتيجي، حيث أنها لا يُمكن تقليدها بيسر بسبب بنيتها على تاريخ المؤسسة وتجاربها وخبراتها السابقة و المتراكمة. تعزز المعرفة التنظيمية قيمة المؤسسة وتمكنها من تحسين المنتجات والعمليات والتقنيات والخدمات، وتُمكنها من التنافس والبقاء. وبالإضافة إلى ذلك، لا يُمكن إحلال بديل للمعرفة التنظيمية، حيث أنها عبارة عن نتاج تعاون الفرق وتشكل قدرات وكفاءات متميزة. (بوادي، ٢٠٠٩).

مما سبق يتضح أن للمعرفة دور فعال وكبير لتحقيق الميزة التنافسية حيث أن المؤسسة التي تمتلك معرفة متميزة وتدير عملياتها بكفاءة وفعالية وبطريقة أفضل من منافسيها تصل بها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (بوادي، ٢٠٠٩).

العلاقة بين عمليات وعناصر إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية

عملية توليد المعرفة تضم استخلاصها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وأن تحول إما إلى معرفة ضمنية أو إلى رأسمال معرفي يسكن في عقول العاملين. وعملية توليد المعرفة تعتمد على عدة ركائز، منها تغير وتطوير وتجديد المعرفة، ثم توضيحه على مستوى الجماعة بواسطة الحوارات والاتصالات والمشاركة. كما وتتطلب عملية توليد المعرفة وجود تقنيات وأدوات توفر الأفكار الضرورية لحصول على المعرفة المطلوبة، ولمعالجة فكرة أو موضوع أو مشكلة معينة بطريقة مقترحة من قبل أهل الخبرة والاختصاص في المؤسسة، وذلك في فترة زمنية قصيرة.

من خلال هذه العملية، يُمكن ابتكار طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستخدمة لدى المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى خلق عنصر التميز والابتكار والتفوق على المنافسين، وإعطاء المنظمة مكانة مميزة تتنافس بها. وهذا بدوره يشارك في تحقيق ميزة تنافسية بواسطة التطوير والتجديد وتوليد الأفكار. (مباركي والعناق، ٢٠٢٢).

علاقة توزيع المعرفة بالميزة التنافسية

لكي يتم ضمان ابقاء واستمرار الميزة التنافسية تهم المؤسسة بالتجديد والتطوير في تقنيات اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها بين العاملين، والتركيز على المصادر التي تقوي الرأس مال المعرفي المميز للمنظمة وتتضح أهمية نشر المعرفة وتوزيعها لأسباب التالية:

❖ أن يتم تحويل وتوزيع المعرفة عن طريق التفاعل الفعال والجيد بين العاملين.

❖ أن عملية التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة يعمل على المساعدة في توسيع مخزون المعرفة للمؤسسة ويكتسبها العاملون (مباركي والعناق، ٢٠٢٢).

علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية

عند تطبيق إدارة المعرفة يصل إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين محتوى مناسب وجيد وأفضل للمؤسسة وإعداد وتنفيذ استراتيجية تنافسية مناسبة لها. إن الاستراتيجية المعتمدة على الرأس مال المعرفي للمؤسسة تصبح هي المساند للميزة التنافسية في المؤسسة (مباركي والعناق، ٢٠٢٢).

العلاقة بين الجانب البشري والميزة التنافسية

عند النظر إلى علاقة الجانب البشري وهو إحدى عناصر إدارة المعرفة تظهر علاقته وتنعكس على تحسين المنتجات والعمليات، والمعرفة تعتبر نادرة لأنها ناتجة عن خبرات وتراكمات وتدرجات للعاملين، والمعرفة في المنظمة أو المؤسسة تعد خاصة بها ويتم الحصول عليها عن طريقها وهي ليست لحظية بل تحتاج الى فترة زمنية بمشاركة الخبرة والمعرفة بين العاملين (العص، ٢٠١٩).

ويقول على وعبدالمولى (٢٠٢١): "بأن الربط بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة يحمل في حقيقته عدة فوائد إستراتيجية هامة، وأن التطبيق المناسب والجيد للربط بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية" (ص ٥٢٨).

ويذكر وهيبة (٢٠١٢):

أن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات تقود إلى تحقيق عدة مزايا تنافسية بواسطة تمكين المنظمة من العمل على صياغة أفضل وتطبيق مناسب للإستراتيجية التنافسية لها، المرتكز على الاهتمام والعناية بمبادئ المعرفة الإستراتيجية التي تعمل على ان ت

كصبح فيها إدارة المعرفة مسألة وقضية إستراتيجية وما تحققة من دعم بشكل مباشر للإستراتيجية التنافسية للمنظمة. (ص ١٧٠-١٧١)

نتائج الدراسة:

اعتماداً على ما تم دراسته واستعرضه من أدبيات الدراسات السابقة والمصادر نستنتج الآتي:

- أن المعرفة هي ذلك الشيء الغير ملموس وله أهمية عظيمة وأثر كبير يمتلكه الأفراد.
- المعرفة الضمنية لها أهمية واضحة وكبيرة في رفع الميزة التنافسية.
- اعتبرت إدارة المعرفة أعظم وأهم عملية إستراتيجية تطورت في السنوات العشرين الأخيرة.
- إن إدارة المعرفة تضم مجموعة من العمليات المستمرة والمتكاملة (توليد، تخزين، نشر، وتطبيق)
- الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المنظمات ببناء استراتيجيات ومجهودات وطرق قصد امتلاكها.
- إن وعي أي منظمة يعتمد على مدى امتلاكها لأبعاد الميزة التنافسية فعند تطبيق إدارة المعرفة يصل إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين محتوى مناسب وجيد وأفضل للمؤسسة وإعداد وتنفيذ استراتيجية تنافسية مناسبة لها.
- كلما تم تنفيذ إدارة المعرفة بطريقة متكاملة ومستمرة مع مراعاة البيئة المحيطة واستثمار أفضل لنقاط القوة والعمل على تجاوز نقاط الضعف والسعي لإنتاج منتج أو سلعة منافسة هذا يؤدي لتحسين في الميزة التنافسية للمؤسسة.

توصيات الدراسة

مما سبق عرضه من النتائج التي توصلت إليها الدراسة تدرج مجموعة من التوصيات التي يؤمل من أصحاب القرار تنفيذها لتحقيق النتائج المرادة بفعالية وصول لتحقيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية، وهي كالتالي:

- ضرورة تعزيز العمل على استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة.
- العمل المستمر لاكتساب المعرفة التي تلبى كل الاحتياجات التنافسية والإستراتيجية والوظيفية،
- القدرة على تنفيذ عمليات التعلم، والسعي لنشر المعرفة الضرورية واللازمة وفي التوقيت المراد إلى كل الأطراف المعنية.
- التركيز على فهم ونشر المعرفة، والتعمق في دراسة مفهوم الميزة التنافسية في المنظمات ، وخصوصاً مع التطور المتسارع الذي تعايشه المؤسسات في تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات .
- توصي الدراسة الحالية الى القيام بإجراء دراسات مستقبلية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسات الاستشرافية في بيئة الأعمال في دولة الكويت.

المراجع

- دراسة، المائل، عبد السلام محمد، والمائل، عبد الكريم مفتاح، (٢٠١٩)، مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب، مجلة التخطيط والتنمية العدد الثامن للسنة الثامنة.
- عبد الغفور صالح عبد الحكيم (٢٠١٥)، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، "رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة.
- دراسة، شنيبة، هشام محمد، الأسطى، عبد المولى البشير، (٢٠١٩)، تقييم حواجز تبادل المعرفة في المؤسسات الحكومية الليبية، مجلة التخطيط والتنمية العدد الثامن،