

Systematic Review: Knowledge Management and Competitive Advantage

Researcher: Abdulaziz Mohammed Al-Shehri^a, Prof. Khalil Yaghi^b

^{a,b}Department of Information Science - King Abdulaziz University - Jeddah-Saudi Arabia

Abstract: In today's dynamic and evolving business world, knowledge management has become crucial for the success of organizations. Effective knowledge management enables companies to collect, store, and utilize knowledge efficiently to achieve their strategic goals and gain a sustainable competitive advantage. This literature review aims to provide a comprehensive overview of the role of knowledge management in enhancing the competitive advantage of organizations by reviewing the literature on the topic from 2000 to 2024 in both Arabic and English.

The literature review covers terminology related to the subject and its emergence, including concepts of knowledge management and knowledge management processes, as well as how to implement knowledge management in organizations through the collection, storage, transfer, and application of knowledge. It also addresses the concept of competitive advantage. In addition, the review includes an analysis of previous studies and recent research highlighting the roles and functions of knowledge management in achieving competitive excellence, contributing to a better understanding of the challenges and opportunities facing organizations in this context. The review also focuses on conferences, workshops, and scientific associations that have addressed the topic, in addition to tracing the beginnings of studies on knowledge management and competitive advantage and their development over time.

The researcher relied on various search tools for both Arabic and foreign references, such as the Saudi Digital Library, ProQuest, Google Scholar, JSTOR, and ScienceDirect, to ensure comprehensive and diverse coverage of knowledge sources. The scope of sources included scientific journal articles, conference proceedings, workshops, books, and university theses.

The results indicate increasing interest in knowledge management as a means of enhancing competitive advantage and reveal a positive relationship between knowledge management and competitive advantage. This growing research interest is reflected in digital indicators across databases and search engines.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Processes, Competitive Advantage.

مراجعة أدبيات موضوع: إدارة المعرفة والميزة التنافسية

الباحث: عبد العزيز محمد الشهري - دكتوراة إدارة المعرفة

أ.د. خليل ياغي

قسم علم المعلومات - جامعة الملك عبد العزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

مستخلص:

في عالم الأعمال الديناميكي والمتطور اليوم، أصبحت إدارة المعرفة عنصرًا هامًا في نجاح المنظمات. إذ تمكن إدارة المعرفة الفعالة المنظمات من جمع المعرفة وتخزينها واستخدامها بشكل فعال، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. وتهدف هذه المراجعة الأدبية إلى تقديم رؤية شاملة عن دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع خلال الفترة من ٢٠٠٠م إلى ٢٠٢٤م، باللغتين العربية والإنجليزية.

غطت المراجعة الأدبية المصطلحات المرتبطة بالموضوع وبدايات ظهورها، وتشمل: مفاهيم إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، وكيفية تطبيقها في المنظمات، بما في ذلك جمع المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها، بالإضافة إلى التطرق لمفهوم الميزة التنافسية.

كما تضمنت المراجعة تحليلًا لمجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الحديثة التي تسلط الضوء على أدوار ووظائف إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي، مما يساهم في فهم أفضل للتحديات والفرص التي تواجه المنظمات في هذا السياق. ولقد ركزت المراجعة كذلك على المؤتمرات وورش العمل والجمعيات العلمية التي تناولت الموضوع، كذلك بداية الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية وكيفية تطورها.

وتم الاعتماد على مجموعة متنوعة من أدوات البحث للمراجع العربية والأجنبية، مثل المكتبة الرقمية السعودية، وProQuest، وGoogle Scholar، بالإضافة إلى JSTOR وScienceDirect، وذلك لضمان تغطية شاملة ومتنوعة للمصادر المعرفية. وتمثلت حدود المصادر في: الأوراق العلمية المنشورة في المجالات العلمية، المؤتمرات، ورش العمل، الكتب، والرسائل الجامعية.

وأشارت النتائج إلى أن هنالك اهتمامًا متزايدًا بإدارة المعرفة بهدف تعزيز الميزة التنافسية، حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وقد ظهر هذا الاهتمام البحثي من خلال المؤشرات الرقمية في قواعد البيانات ومحركات البحث الرقمية.

باختصار، تهدف هذه المراجعة إلى تقديم رؤية شاملة ومتعمقة للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وتشجيع التفاعل الإيجابي بين المعرفة داخل المنظمة وهيكلها التنظيمية وأدائها التشغيلي لتحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة.

المقدمة

في العصر الحالي القائم على اقتصاد المعرفة، تدرك المؤسسات أن إدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. فلم يعد بإمكان المؤسسات الاعتماد فقط على الموارد التقليدية مثل الأرض أو العمالة أو رأس المال أو المواد الخام للبقاء في المقدمة، بل يجب عليها تسخير مواردها الفكرية وإدارة المعرفة بفعالية لتعزيز الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز عملية صنع القرار. وتشير إدارة المعرفة إلى العملية المنهجية لالتقاط المعرفة وتنظيمها وتخزينها واستخدامها داخل المنظمة لتحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية (Shehabat, 2020).

إن كفاءة العاملين وكيفية دمجهم في قدرات المنظمة هي مفتاح الأداء التنظيمي، حيث تعتمد قدرة القادة على إدارة حاجة المنظمة إلى معرفة العاملين. ولذلك فإن إدارة المعرفة غالبًا ما تعتبر مصدرًا للميزة التنافسية في السوق المتقلبة. وبالتالي، يمكن للمنظمة الاستعداد لمواجهة المنافسة العالية والتغيرات السريعة من خلال تطبيق مفهوم إدارة المعرفة (Madan & Khanka, 2010).

ويمكن أن يؤثر الاستخدام الفعال لأصول المعرفة وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير على قدرة المنظمة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة والحفاظ على ميزة استراتيجية على المنافسين. لذلك، يجب على المنظمات الانخراط في مختلف الأنشطة الرئيسية في إدارة المعرفة لتحقيق المزايا التنافسية، وتشمل هذه الأنشطة خلق المعرفة وتخزينها ومشاركتها (Inkinen, 2016). ويتضمن إنشاء المعرفة توليد معرفة جديدة من خلال البحث والتطوير والابتكار، ثم يتم تخزين المعرفة الناتجة في قواعد البيانات والمستودعات التنظيمية بما يضمن سهولة الوصول إليها واسترجاعها للموظفين (Shehabat, 2020).

وتشمل مشاركة المعرفة تسهيل تدفق المعلومات عبر مختلف الإدارات والأفراد داخل المنظمة، وتشجيع التعاون وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة، ويتطلب استخدام المعرفة بفعالية من المؤسسات تنفيذ العمليات والتقنيات التي تمكن الموظفين من الوصول إلى المعرفة ذات الصلة واستغلالها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (Inkinen, 2016)).

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه المراجعة الأدبية إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والمزايا التنافسية، من خلال استعراض الأدبيات المنشورة حول موضوع "إدارة المعرفة والميزة التنافسية"، وتسلط الضوء على بدايات هذه المفاهيم وتطورها، وعرض الدراسات العربية والأجنبية وتحليلها، واستعراض المؤشرات الرقمية من خلال مجموعة من محركات البحث وقواعد البيانات.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

حدود مراجعة أدب الموضوع:

الحدود الموضوعية	تغطي المراجعة الأدبية الموضوعات: إدارة المعرفة – عمليات إدارة المعرفة – الميزة التنافسية.
الحدود الزمنية	تغطي المراجعة الأدبية المدة الزمنية من (٢٠٠٠م) إلى (٢٠٢٦م).
الحدود الشكلية	تغطي مراجعة أدب الموضوع المنشور في موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الرسائل الجامعية في ماجستير ودكتوراه، البحوث، الورش والمؤتمرات العلمية، وكذلك في الدراسات والأوراق العلمية المنشورة، والجمعيات العلمية.
الحدود اللغوية	تغطي المراجعة الأدبية اللغات الآتية: اللغة العربية واللغة الإنجليزية.

جدول (١) حدود مراجعة أدب الموضوع

منهجية مراجعة أدب الموضوع:

لقد اعتمد أدب الموضوع على المنهج الوصفي مستعيناً بأسلوب تحليل المحتوى، والذي يعنى بجمع ودراسة الأدبيات العلمية ذات الصلة، وتحليلها بغرض فحص الدراسات المنشورة، الكتب، الرسائل الجامعية، وأوراق المؤتمرات وورش العمل التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وقد تم تطبيق المنهجية التالية: تم استعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وتعريف المحاور الرئيسية التي تناولها أدب الموضوع، وهي إدارة المعرفة والميزة التنافسية، مع تتبع التطور التاريخي لتلك المحاور، من حيث بداية ظهورها والمفاهيم المرتبطة بها والاتجاهات البحثية التي تناولت الموضوع وكيفية تطورها عبر الزمن وحتى أحدث الدراسات المنشورة.

كذلك تم حصر قواعد البيانات ومحركات البحث المستخدمة للوصول إلى المصادر العلمية في الإنتاج الفكري العربي والأجنبي ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتشمل: محرك الباحث العلمي (Google Scholar)، المكتبة الرقمية السعودية، ProQuest، ScienceDirect، JSTOR، حيث تم استخدام المحددات الآتية في عملية البحث: إجراء البحث باستخدام مصطلحي إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ذلك عبر البحث في العنوان الرئيس للمصطلحين لحصر الدراسات ذات الصلة، والبحث عن المصطلحات في العنوان والمستخلصات فقط، مع التركيز على المنشورات المتاحة للاطلاع باللغة العربية والإنجليزية. كما تم أيضاً تحديد الفترة الزمنية للدراسات من عام

2000م إلى ٢٠٢٦م وذلك بغرض تتبع وتحدي التطور الزمني للموضوع، والتعرف على الاهتمامات البحثية المرتبطة به، ومن ثم استعراض وتحليل المؤشرات الرقمية للأبحاث المنشورة في المجالات العلمية والمؤتمرات وورش العمل والكتب والرسائل الجامعية.

وقد اتبعت آلية المراجعة والتحليل الآلية التالية: بدأً من تحديد المصطلحات والكلمات المفتاحية الأساسية باللغتين العربية والانجليزية، ثم اختيار قواعد البيانات المناسبة، وتحديد معايير الاختيار والاستبعاد للدراسات، فحص الدراسات وفق المعايير المحددة، ثم استخراج البيانات وتحليلها وتصنيفها بما يخدم أهداف الدراسة.

١- المصطلحات المهمة للموضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي القيام بكل ما يلزم للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المعرفية لتحقيق أهداف المنظمة (Sabherwal & Fernandez-Becerra, 2014)، وغالبًا ما توصف إدارة المعرفة بأنها عملية يستخدم فيها الذكاء الجماعي للمؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي ليست مقتصرة على التكنولوجيا، بل تشمل العمليات، والأشخاص، والسلوك، وسير العمل، وعوامل أخرى. ويتعلق فهم إدارة المعرفة بكيفية عمل الأفراد، ومشاركة المفاهيم والأفكار، وتحديد مجموعات من الأشخاص الذين يعملون في مجالات مماثلة، وتبادل المعرفة بينهم، بالإضافة إلى التعلم من تجارب المؤسسة وعمليات القيادة داخلها.

وتُعرف إدارة المعرفة كعملية منظمة تهدف إلى البحث، والاختيار، والتنظيم، والتصنيف للمعلومات بطريقة تعزز فهم العاملين بها وتعزز مستوى ذكاء المؤسسة. وتوفر إدارة المعرفة المرونة الضرورية في العمل، وتحمي الأصول الفكرية، وتسهل استخدام هذه المعرفة في حل المشكلات، وعمليات التعلم، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات. كما تُعرف بأنها مجموعة من العمليات والهياكل التنظيمية والتطبيقات والتقنيات التي تساعد العاملين في مجال المعرفة على الاستفادة من إبداعاتهم وقدراتهم لتقديم قيمة للأعمال. وفي مجالها الضمني، هي المعرفة الكامنة في عقول البشر المكتسبة عن طريق الخبرات والممارسات (Yang and Lee, 2000).

ويوفر الكبيسي (٢٠١١) تعريفًا شاملاً لإدارة المعرفة باعتبارها مجموعة من العمليات والأدوات والسلوكيات التي تستخدمها المؤسسة لاكتساب وتخزين وتبادل المعرفة بهدف تحسين عملياتها وتحقيق التنافسية طويلة الأمد.

كما تعرف الزامل (٢٠٠٣) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى توليد واستخدام المعرفة بشكل فعال، وتنظيمها ونشرها داخل المؤسسة. ويصف راو (Rao, 2004) إدارة المعرفة كمزيج من الثقافة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية والاحتياجات الفردية وخبرة الأفراد، بهدف خلق بيئة ملائمة للتعليم والتطور داخل المؤسسة.

ويؤكد Pavlin (2006) أن الاستراتيجيات والأساليب والأدوات المستخدمة في إدارة المعرفة قد تتغير مع الزمن، ولكن المبادئ الأساسية لهذا المجال ستبقى دائمًا. لذلك من المهم أن تسعى الشركات إلى تحقيق الفعالية والإنتاجية والتطور والنمو في عصر اقتصاد المعرفة.

كما وصفت إدارة المعرفة كعملية تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيمة دائمة (Liang Xu, 2016)، وعرفت أيضًا بأنها عمليات تعلم فعالة تشمل استكشاف واستغلال وتبادل المعرفة البشرية سواء كانت ضمنية أو صريحة باستخدام التكنولوجيا والبيئات الثقافية المناسبة لتعزيز رأس المال الفكري للمنظمة وتحسين أدائها (Jashapara, 2014).

وفي ظل التخصصات المتعددة المعترف بها في مجال إدارة المعرفة، يمكن اعتبار إدارة المعرفة مجالاً مهماً للبحث والتطبيق في نظم المعلومات (Valiente-González, 2019). كما يقدم Mesfin and Genet (2015) إدارة المعرفة كنموذج أعمال جديد ومتعدد التخصصات يركز على دور المعرفة داخل المنظمة. أما (Wray, 2023) فيرى أن إدارة المعرفة هي الطريقة التي تستخدمها الشركات من أجل جمع وتنظيم المعلومات وتحديثها ومشاركتها مع كل من عمالها، موظفيها، وشركائها. أما القحطاني (٢٠٢٤)، فقد اتفق على أن إدارة المعرفة هي عمليات تشخيص المعرفة، اكتسابها، ومن ثم تخزينها ومشاركتها، من أجل توظيفها بهدف حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. ورغم تباين التركيز، فإن جميع هذه التعريفات تتفق على وجود

مكونات أساسية في أي خطاب يتعلق بإدارة المعرفة، تتمثل في الأشخاص، والعمليات، والنظام، والتي تشكل معًا بنية تبادل المعرفة.

بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة كمفهوم بدأت في الظهور في السبعينيات من القرن العشرين، ولكن يعود أول ظهور لمصطلح "إدارة المعرفة" في المجلات العالمية إلى عام ١٩٨٦، عندما استخدمه Marchand Don في بداية الثمانينيات. بعد ذلك، برزت مساهمات Peter Drucker في تحديد قوة الاقتصاد المتمثلة في إدارة المعرفة (Becerra- Fernandez & Sabherwal, 2014). تطورت مفاهيم إدارة المعرفة وانتشرت بين الشركات في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان في عام ١٩٩٠، مع تأسيس برامج خاصة بإدارة المعرفة (القريوتي، ٢٠٠٥).

في منتصف التسعينيات، شهدت مبادرات إدارة المعرفة ازدهارًا كبيرًا، خاصة مع تطور الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا في نشر نتائج البحوث حول استراتيجيات إدارة المعرفة في الشركات. أصدر Nonaka & Taikoshi في عام ١٩٩٥ أول كتاب في مجال إدارة المعرفة، حيث صنفوا المعرفة إلى فئتين: المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية. بعد ذلك، في عامي ١٩٩٦ و ١٩٩٧، عقد حوالي ٣٣ مؤتمرًا وندوة في مجال إدارة المعرفة، وزاد الاهتمام بنظم إدارة المعرفة والممارسات المعرفية وقواعد البيانات والذكاء الاصطناعي. في عام ١٩٩٩، خصص البنك الدولي ٤٪ من الميزانية الإدارية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، مما أظهر الاعتراف بالتأثيرات الاستراتيجية لإدارة المعرفة في المنظمات (Hedberg, ٢٠٠٥).

تطورت إدارة المعرفة عبر مراحل متعددة، حيث بدأ الاهتمام والتوجيه نحوها في بداية الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات من القرن الماضي. وبدأت بداياتها الحقيقية بمفهومها الحديث في منتصف التسعينيات، بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة HP الأمريكية منذ ذلك الحين، كان الاهتمام بإدارة المعرفة مرهونًا بالوصول إلى مقاييس دقيقة لقياس نتائج تطبيقها (Omotayo, 2015).

ولقد استمر تطور مفهوم إدارة المعرفة مع مطلع الألفية الجديدة، حيث انتقل المفهوم من مجرد التركيز على تخزين المعلومات وبناء قواعد البيانات إلى كيفية إدارة رأس المال المعرفي، وتوليد المعرفة. فأصبحت إدارة المعرفة عملية

استراتيجية متكاملة، تشمل عمليات اكتساب، تنظيم، مشاركة، وتطبيق المعرفة لدعم اتخاذ القرار، وتحسين جودة وكفاءة الأداء بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Shehabat, 2020). ومع انتشار الحوسبة السحابية، وتبني التحول الرقمي بشكل واسع في الفترة ما بين ٢٠١٠-٢٠٢٠، تأثر تطور إدارة المعرفة بذلك، بالإضافة إلى ظهور المنصات الرقمية، مما أدى لتوسع تطبيق إدارة المعرفة بجميع عملياتها، لشمّل أنظمة إدارة المحتوى، ومنصات مشاركة المعرفة الرقمية (Wray, ٢٠٢٣).

أما في السنوات الأخيرة، خصوصًا بعد العام ٢٠٢٠م، فقد حدث تحولًا جديدًا لمفهوم إدارة المعرفة وذلك بسبب التوسع في استخدام تقنيات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي فيما بعد، حيث بدأت إدارة المعرفة في الاعتماد على تلك الأنظمة في تحليل البيانات، والحصول على المعرفة الضمنية وفقًا لذلك. حيث أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة المعرفة قد أصبحت عنصرًا استراتيجيًا مهمًا في بناء المؤسسات المرنة، ودعم الإبداع والابتكار، للوصول إلى الاستدامة (القحطاني، ٢٠٢٤).

ثانيًا: عمليات إدارة المعرفة knowledge management Processes

المفهوم

إدارة المعرفة تمثل عملية مستمرة وديناميكية تتكون من عدة عمليات ومراحل أساسية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. تشمل هذه العمليات اكتساب المعرفة وتوليدها، وتخزينها وتوزيعها ومشاركتها وتطبيقها. وتعمل إدارة المعرفة على فهم هذه العمليات واستثمارها بشكل فعال لتحقيق النجاح المؤسسي (عتوم، ٢٠١٨م).

ويمكن تسمية هذه العمليات بمصطلح "عمليات إدارة المعرفة"، حيث تعتبر هذه العمليات الأساسية التي يجب تنفيذها لتحقيق استراتيجية إدارة المعرفة بنجاح داخل المؤسسة. تُعدّ عمليات إدارة المعرفة الأساس لفهم وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة بشكل فعال داخل المؤسسة، حيث تتضمن تجميع المعرفة، وتحليلها، وتنظيمها، وتحويلها إلى قيم وأفكار وممارسات يمكن نشرها ومشاركتها بين العاملين لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة (قطيشات، ٢٠٢١م).

عمليات إدارة المعرفة تمثل المرحلة التطبيقية لمفهوم إدارة المعرفة، حيث يتم تطبيق الخطوات والتطبيقات المحددة لنشر وتبادل المعرفة داخل المؤسسة. تختلف هذه العمليات من منظمة لأخرى وتركز على تحديد نوع المعرفة المطلوبة، والبحث عنها، وامتلاكها وتنظيمها، وتوفيرها للمشاركين داخل المؤسسة. (طاهر، ٢٠١٩م).

وتعمل هذه العمليات بشكل تنافسي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وهذه العمليات هي:

(١) **عملية تجميع المعرفة** وهي أحد العناصر الأساسية في برنامج إدارة المعرفة، حيث يتم خلالها وضع السياسات والبرامج الضرورية للعمليات الأخرى. ويعتبر التجميع أمراً ضرورياً لاكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأفراد الذين يحملونها ومواقعهم، كما تساهم في تحديد مواقع هذه المعرفة في قواعد البيانات.

وتعتبر عملية التجميع واحدة من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، حيث يعتمد نجاح مشروع إدارة المعرفة على دقة التشخيص وجمع المعرفة. وتستخدم في هذه العملية آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، حيث تُعتبر عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة (قطيشات ٢٠٢١م).

(٢) **عملية اكتساب المعرفة**، فيتضمن الحصول على المعرفة من مصادر مختلفة سواء داخلية أو خارجية للمؤسسة. ويمكن للمعرفة الداخلية أن تشمل استخدام مستودعات المعرفة وتبادل الخبرات والممارسات بين أفراد المؤسسة. بينما تشمل المعرفة الخارجية استقطاب الخبرات والمختصين من خارج المؤسسة والاستفادة منهم. وتلعب هذه العملية دوراً حيوياً في تحديد المعرفة وتعزيز قدرتها على مواكبة التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة (دحيري، ٢٠٢١م).

(٣) **عملية توليد المعرفة** تتعلق بعمليات متعددة تهدف إلى إنشاء وتكوين المعرفة الجديدة. يمكن أن يحدث توليد المعرفة من خلال عمليات الابتكار، والاكتشاف، والبحث الجاد، والاستفادة من الخبرات السابقة. ويعتمد توليد المعرفة على المشاركة الفعالة للأفراد في المنظمة، حيث يتم تبادل الأفكار والتجارب من خلال الحوار والتفاعل الاجتماعي داخل المجتمعات العملية. ويعزز هذا النوع من التفاعل والمشاركة إبداع المعرفة التنظيمية ويساهم في بلورتها وتوسيعها (طاهر، ٢٠١٩م).

٤) عملية تخزين المعرفة تتمثل في حفظ المعرفة في مخازن معرفية مثل أدلة إرشادية أو قواعد بيانات، ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تضم مجموعة متنوعة من المعارف مثل الوثائق وقواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة. يتم تخزين المعرفة باستخدام وحدات تخزين متنوعة (دحيري، ٢٠٢١م)، منها:

- الخزن التتابعي: يتم من خلاله استخدام الشريط الممغنط لتخزين المعرفة بشكل تراكمي.
- الخزن للوصول المباشر: يتم من خلاله استخدام أقراص ممغنطة مثل الـ CD لتخزين المعرفة بحيث يمكن الوصول إليها مباشرة.

فعملية تخزين المعرفة تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث تواجه المنظمات خطر فقدان المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون المنظمة. وبالتالي، يصبح تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمرًا بالغ الأهمية، خاصة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل. هذه المنظمات تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لإنتاج المعرفة، وبما أن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند مغادرتهم المنظمة، فإن المعرفة الموثقة تبقى مخزنة في قواعدها (دحيري، ٢٠٢١م).

٥) عملية توزيع المعرفة تهدف إلى ضمان وصول المعرفة المناسبة للأشخاص الباحثين عنها في الوقت المناسب، وذلك لأكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة. وتتضمن عملية توزيع المعرفة عدة شروط، منها وجود وسيلة لنقل المعرفة، التي قد تكون شخصًا أو شيئًا، وأهمية أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تمامًا للمعرفة ومحتواها، وقادرة أيضًا على نقلها بفعالية، بالإضافة إلى وجود حافز كافٍ للوسيلة للقيام بذلك، وعدم وجود عوائق تعيق هذا النقل المعرفي.

وتوزيع المعرفة يعتبر أمرًا ضروريًا على الرغم من تحديات توزيع المعرفة الضمنية المتمثلة في المعرفة والخبرات الموجودة في عقول العاملين. على الرغم من سهولة توزيع المعرفة الظاهرة باستخدام الأدوات الإلكترونية، إلا أن القيمة الحقيقية للمعرفة تكمن في التوزيع الشفاف وجعلها مفيدة ومتاحة بحرية. وقد بدأت الشركات الكبيرة مثل IBM في فهم القيمة الضمنية التي يمكن أن تأتي من توزيع المعرفة. وتعزز عملية نشر المعرفة وتوزيعها وتجعلها مفيدة للآخرين عندما تكون متاحة بحرية، مما يساهم في تحقيق أقصى استفادة للجميع. (قطيشات ٢٠٢١م).

٦) عملية تطبيق المعرفة يعني استخدامها بشكل فعال في تنفيذ أنشطة المؤسسة وتوجيهها بشكل مباشر لتحسين الأداء النظامي والوظيفي. فعملية تطبيق المعرفة تعبر عن تحويل المعرفة إلى إجراءات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء النظامي والوظيفي. ويمكن تقسيم عملية تطبيق المعرفة إلى نوعين:

- العمليات الموجهة: تشير إلى توجيه المعرفة مباشرة نحو الإجراء اللاحق دون التأخير.
- المعرفة الروتينية: تشير إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة من خلال التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج الموجهة نحو السلوك المستقبلي (طاهر، ٢٠١٩م).

بداية الدراسات في عمليات إدارة المعرفة وكيفية تطورها

في بداية الدراسات حول إدارة المعرفة، شهدت هذه المجال تنوعاً كبيراً في النهج والتصورات بين الباحثين والمختصين. يُعزى ذلك إلى طبيعة العمليات المعقدة والمتداخلة التي تشكل إدارة المعرفة، والتي تشمل إنشاء المعرفة، وتحليلها، وتخزينها، وتبادلها، وتطبيقها. ففي عام ١٩٩٦، عندما وصف De Jarnett إدارة المعرفة لأول مرة بوصفها دورة تبدأ بعملية خلق المعرفة، تتبعها عملية تفسير المعرفة، ثم عملية نشرها واستخدامها، وأخيراً عملية الاحتفاظ بالمعرفة وتحسينها (De Jarnett, 1996).

بعدها، في عام ١٩٩٧، حدد De long (١٩٩٧) ثلاث عمليات أساسية لإدارة المعرفة: الاكتساب، ونقل، وتطبيق. وفي عام ٢٠٠٠ صنف Propst عمليات إدارة المعرفة في ست عمليات هي: اكتساب وتطوير مشاركة، ونشر، وتطبيق، وتخزين. وذكر الفي وليددير في عام ٢٠٠١ أن إدارة العملية المعرفية تتضمن أربع عوامل هي: الإنشاء، المشاركة، التنظيم، والتخزين (Leidner & Alavi, 2001).

وحدد سنج وزانز وبيس عمليات إدارة المعرفة في خمس عمليات: تدوين المعرفة وتملكها، وتخزين المعرفة، ومعالجة المعرفة، ومشاركة المعرفة، واستخدام المعرفة. كما وحدد توربان عمليات إدارة المعرفة بست عمليات هي: إنشاء معرفة جديدة، الاستحواذ عليها بتحديددها بطريقة ملائمة، التنقيح، الحفظ بطريقة ملائمة، الإدارة العملية، ونشرها لتكون متاحة لأفراد المؤسسة حسب الحاجة. أما لاودون ولاودون فقد حدد عمليات إدارة المعرفة بأربع عمليات هي: الحصول على المعرفة وترميزها، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة وتوزيعها ونشرها. وحدد ديفيد سكايم عمليات إدارة

المعرفة بعشر عمليات هي: إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة للجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، تعلم المعرفة، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، وتقويم المعرفة. (المطردي، ٢٠٢٠م)

تظهر العمليات المتعددة لإدارة المعرفة التطور الذي مر به هذا المجال، مما يؤكد على أهمية تفاعل وتكامل هذه العمليات لضمان تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام. وتكمن الأهمية الشائكة في هذا السياق في الضرورة الماسة لتكامل العمليات وتفاعلها لضمان النجاح في تحقيق أهداف المنظمة. كما أن الاعتماد على تقنيات المعلومات وتكنولوجيا المعرفة يلعب دوراً حاسماً في دعم هذه العمليات وتحسين أدائها وفعاليتها.

ثالثاً: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي مفهوم يتعلق بقدرة الشركة على التفوق والابتكار في بيئة السوق حيث تعمل، وهذا يعني أنها تمتلك القدرة على تحقيق أداء يتجاوز منافسيها المباشرين. فعندما تكون الشركة لديها ميزة تنافسية، فإنها قادرة على تقديم قيمة فريدة للعملاء تجعلها تبرز بين منافسيها. هذه القيمة يمكن أن تأتي من تقديم المنتجات أو الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين، أو من تقديم فوائد وخصائص تميزها عن الآخرين وتلبي احتياجات العملاء بشكل فعال (Josephine, 2018).

تعريف الميزة التنافسية:

لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة فهناك عدة تعاريف نذكر منها:

أنها خصائص الفرص الفريدة داخل المجال التي يحددها نطاق سوق المنتج ومنتجه النمو، ويسعى إلى تحديد خصائص معينة لأسواق المنتجات الفردية التي ستمنح الشركة موقعاً تنافسياً قوياً. كما تُعرف NNN South الميزة التنافسية بأنها "فلسفة اختيار تلك الساحات التنافسية التي يمكن تحقيق الانتصارات فيها بشكل واضح" (Josephine, 2018).

يقول بورتر "إن الميزة التنافسية تنمو بشكل أساسي من القيمة التي تكون الشركة قادرة على خلقها لمشتريها والتي تتجاوز تكلفة الشركة لإنشائها." فالميزة التنافسية كما حددها بورتر (١٩٩٠) توجد عندما تكون الشركة قادرة على تقديم نفس الفوائد التي يحققها المنافسون، ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة) أو تقديم فوائد تتجاوز تلك التي يقدمها المنتج المنافس (ميزة التمايز). وبالتالي فإن الميزة التنافسية تمكن الشركة من خلق قيمة متفوقة لعملائها وأرباح متفوقة لنفسها. ويمكن أن يكون هناك العديد من أنواع المزايا التنافسية بما في ذلك هيكل تكلفة الشركة وعروض المنتجات وشبكة التوزيع ودعم العملاء (Porter, 2004).

ولتحقيق الميزة التنافسية، تحتاج الشركة إلى تطوير استراتيجيات مدروسة تستند إلى قدراتها ومواردها الداخلية. ويمكن لهذه الاستراتيجيات أن تشمل خفض التكاليف لتوفير منتجات بأسعار منافسة، أو التمييز من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة في السوق. بجانب ذلك، يمكن للشركة أن تعتمد على الابتكار والتحالفات لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق (Josiah, 2013).

وتكمن أهمية الإدارة الفعالة للمعرفة في توجيه هذه الاستراتيجيات ودعمها، حيث تساعد إدارة المعرفة في تحليل البيانات وفهم احتياجات العملاء وتحليل سلوك السوق، مما يمكن الشركة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة. ولذلك، فإن تحديد النهج التنافسي الفريد يتطلب من الشركة النظر في مزاياها التنافسية الفريدة وتحديد كيف يمكن استغلالها بشكل أمثل في السوق المستهدف. ومن خلال تنفيذ استراتيجيات مناسبة ودعمها بإدارة المعرفة الفعالة، يمكن للشركة أن تبقى قادرة على المنافسة وتحقيق النجاح في بيئة السوق المتغيرة باستمرار (Josiah, 2013).

بداية المفهوم

إن مفهوم الميزة التنافسية، وهو حجر الزاوية في استراتيجية الأعمال الحديثة، له جذوره في أعمال الاقتصاديين البارزين ومنظري الإدارة. في حين أن المصطلح نفسه اكتسب شهرة في الثمانينات، إلا أن الأفكار الأساسية يمكن إرجاعها إلى عصور سابقة.

ألفريد مارشال (١٨٩٠): استكشفت "مبادئ الاقتصاد" التي وضعها مارشال مفهوم وفورات الحجم، وسلطت الضوء على كيفية حصول الشركات على ميزة تنافسية من خلال إنتاج كميات أكبر بتكاليف أقل.

في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، بدأ مصطلح "الميزة التنافسية" يكتسب أهمية في أدبيات الأعمال. ولكن العمل الرائد لمايكل بورتر، "الاستراتيجية التنافسية" (١٩٨٠)، هو الذي عزز مكانة هذا المفهوم في استراتيجية الأعمال الحديثة. وعرف بورتر الميزة التنافسية في هذا الكتاب بأنها "وضع يمكن للشركة أن تحققه من خلال أنشطتها وخياراتها، مما يمنحها أداءً أفضل من منافسيها في صناعة ما"، وحدد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:

١- الميزة التنافسية ذات التكلفة المنخفضة: تتحقق من خلال خفض تكلفة إنتاج السلع أو تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين.

٢- الميزة التنافسية للتمييز: تتحقق من خلال تقديم منتجات أو خدمات مميزة لا يمكن للمنافسين تكرارها بسهولة. بعد نشر كتاب بورتر، انتشر مصطلح "الميزة التنافسية" بشكل واسع في الدراسات العلمية والمؤتمرات والأوراق البحثية. ففي عام ١٩٨٥، قدم جاي كاي بارني (Jay Kay Barney ١٩٩١) نظرية الموارد الثمينة في مقاله "Strategic factor markets: An economic analysis". في هذا المقال، جادل بارني بأن الميزة التنافسية المستدامة تنشأ من الموارد والقدرات القيمة، النادرة، الصعبة التقليد، والتي لا يمكن استبدالها. ثم في عام ١٩٩٠، نشر مايكل بورتر كتابه "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (الميزة التنافسية: خلق والحفاظ على الأداء المتفوق). في هذا الكتاب، شرح بورتر مفهومه للميزة التنافسية بمزيد من التفصيل وقدم إطاراً لتحليل المزايا التنافسية ووضع استراتيجيات لتحقيقها.

أما في عام ١٩٩٣ قدم Gary Hamel و C.K. Prahalad (١٩٩٠) مفهوم "الكفاءات الأساسية" في كتابهما "Competing for the Future" (التنافس من أجل المستقبل). في هذا الكتاب، جادلا بأن الكفاءات الأساسية هي مجموعة محدودة من المهارات والقدرات التي تميز الشركة عن منافسيها وتوفر لها ميزة تنافسية مستدامة.

واستمرت الدراسات ففي عام ٢٠٠١ نشر Susan Cohen و Vinod Gupta كتابهما "Creating and Sustaining Competitive Advantage" (خلق والحفاظ على الميزة التنافسية). في هذا الكتاب، قدّم المؤلفان نظرة شاملة على مفهوم الميزة التنافسية وناقشا استراتيجيات لتحقيقها في مختلف الصناعات. استمر مصطلح "الميزة التنافسية" في التطور والتوسع في نطاقه خلال العقود القليلة الماضية. فقد تم استخدامه في مجالات مختلفة مثل الإدارة الاستراتيجية، التسويق، الابتكار، إدارة الموارد البشرية، والاقتصاد. ولا يزال مصطلح "الميزة التنافسية" موضوعاً مهماً في الدراسات العلمية والمؤتمرات والأوراق البحثية اليوم، حيث أصبح مفهوماً أساسياً لفهم كيفية نجاح الشركات في ظل بيئة الأعمال التنافسية.

٢. بداية الدراسات في الميزة التنافسية وعمليات إدارة المعرفة وكيفية تطورها.

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

إن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، وتوفر أنظمة المعرفة تحديداً دقيقاً لتلك المتغيرات وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة.

بداية الدراسات في مساهمة إدارة المعرفة في الميزة التنافسية وتطورها

يمكن تتبع بداية الدراسات في مساهمة إدارة المعرفة في الميزة التنافسية إلى أواخر الثمانينيات من القرن الماضي، عندما بدأ الباحثون في ربط ممارسات إدارة المعرفة بتحسين الأداء التنظيمي. ومن أوائل الباحثين الذين ناقشوا هذه العلاقة كان مايكل بورتر، الذي ذكر في كتابه "الميزة التنافسية" (١٩٨٠) أن "القدرة على خلق المعرفة وتطبيقها بفعالية هي أحد أهم العوامل التي تميز الشركات الناجحة عن غيرها" (شوقي، الحمادي ٢٠١٠).

ولقد ظهرت عدد من الدراسات التي ربطت بين ممارسات إدارة المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي. ومن أبرز هذه الدراسات: دراسة ستيفن ديننج (1989) والتي ربطت بين إدارة المعرفة وتحسين قدرة المنظمة على التعلم والتكيف، مما يؤدي إلى تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة (Denning, S, 1989).

مع مرور الوقت، شهدت دراسات مساهمة إدارة المعرفة في الميزة التنافسية تطوراً ملحوظاً، حيث تم تطوير عدد من النماذج التحليلية لفهم مساهمة إدارة المعرفة في الميزة التنافسية، ومن أشهر هذه النماذج:

- نموذج نوناكا وتاكيوتشي (1995): الذي يركز على عملية "خلق المعرفة" ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. نموذج Nonaka and Takeuchi SECI: يركز هذا النموذج على أربع عمليات أساسية لإدارة المعرفة: الاشتراك (Socialization)، والتفسير (Externalization)، والتجميع (Combination)، والتجسيد (Internalization) (Nonaka and Takeuchi, 1995).

- نموذج Grant: يقدم هذا النموذج إطاراً لتحليل كيفية تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية من خلال ثلاث مراحل: خلق المعرفة، وتحصيل المعرفة، ونشر المعرفة (Grant, R. M, 1996).

الاهتمامات البحثية التي تناولت إدارة المعرفة كأساس للميزة التنافسية

لطالما كانت الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً رئيسياً في الأعمال التجارية، وتعد مورداً وأصلاً حيوياً للشركات. فكلما زاد ارتباط هذا الأصل بالموارد المعرفية للشركة، كلما أصبحت تلك الميزة أكثر نجاحاً واستدامة. إن تطوير وممارسة إدارة المعرفة في المنظمات تتزايد بشكل مستمر وملحوظ. ونتيجة للتحسينات المستمرة في إدارة المعرفة، يشهد السباق للحصول على ميزة تنافسية مبنية على المعرفة بوتيرة متسارعة. لذلك، تلعب إدارة المعرفة دوراً حاسماً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فإدارة المعرفة تعزز الكفاءات الأساسية للشركات، خاصة من خلال توزيع وإنتاج المعرفة بطرق يصعب على المنافسين تقليدها. وقد ركزت الأبحاث حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية على وصف كيفية مساهمة إدارة المعارف في تحقيق هذه الميزة. ولذلك، حظيت العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية باهتمام كبير من قبل

الباحثين، حيث سعت العديد من الدراسات إلى فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة المعرفة على قدرة المنظمات على التفوق على منافسيها .

ففي دراسة حسينة (٢٠١٥) بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير الجزائر تناولت دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المعرفة التنظيمية وتطبيقها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بالجزائر. ولقد أشارت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تحسين فعالية المؤسسة ومرونتها من خلال إضافة قيمة جديدة وخلق ميزة تنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة الكلية. وخلصت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المعرفة التنظيمية، كما تبين أن الكلية تطبق المعرفة بنسبة متوسطة.

كما في دراسة عبد الغفور (٢٠١٥) بعنوان "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، التي تناولت فهم دور متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية في قطاع غزة، وتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وعناصر محددة للميزة التنافسية، بالإضافة إلى دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية على هذه العلاقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث شملت ٢٨٥ طالبًا من المتوقع تخرجهم للعام ٢٠١٣/٢٠١٤. تم جمع البيانات باستخدام استبانة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ٢٧٢ بنسبة ٩٥٪. ولقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تسعى لتوفير متطلبات إدارة المعرفة وأن هناك علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية. كما قدمت الدراسة توصيات مثل تسهيل التواصل بين الطلاب لتبادل الأفكار وتحقيق المعرفة، وتشجيع الجامعات على قبول النقد البناء، وتطوير قدرات العاملين وتنويع نظم التعليم لخلق ثقافة الجودة، وأهمية فهم الظروف المالية للطلاب لتحقيق ميزة تنافسية.

كما ركزت العديد من الدراسات على فهم العلاقة السببية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. حيث هدفت هذه الدراسات إلى توضيح كيفية تأثير ممارسات إدارة المعرفة على قدرة المؤسسات على التفوق في السوق. تبرز الأبحاث أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال تحسين العمليات

الداخلية وزيادة الكفاءة. كما في دراسة زناقي لمين (٢٠١٨) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة RedMed حاسي مسعود ورقلة. التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وكيفية تأثيرها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة الجانب التطبيقي للموضوع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة RedMed بحاسي مسعود ورقلة. وخلصت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تعتمد على التفوق على المنافسين إما من خلال تقديم أسعار أقل أو تمييز المنتجات. لتحقيق هذه الميزة، يجب على المؤسسة الاعتماد على مصادر متعددة، وتعد إدارة المعرفة أحد هذه المصادر. أوصت الدراسة بضرورة تطوير الموارد البشرية واستراتيجيات استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.

وفي إطار البنوك أيضاً استهدفت دراسة نوري (٢٠١٨) بعنوان "أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، توضيح الأثر الذي يمكن أن يحدثه تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الأردنية. اعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وزعت على العاملين بالإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثلاثة عمليات لإدارة المعرفة (توليد، تخزين، وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية، خاصة فيما يتعلق بسرعة تقديم الخدمة.

ولقد ركزت العديد من الدراسات على تقييم مدى تبني وتطبيق المؤسسات لممارسات إدارة المعرفة وتأثير ذلك على قدرتها التنافسية. في محاولة لفهم كيفية تنظيم واستخدام المعرفة داخل المنظمات وكيف يمكن أن تؤثر هذه الممارسات على قدرتها على التفوق في بيئة تنافسية. وتعزيز الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات.

بينما بحث دراسة جابر (٢٠١٩) بعنوان دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية لدى وكالات البنوك العمومية في العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية لدى وكالات البنوك العمومية. وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق مزايا تنافسية مثل جودة المنتجات، الأداء المالي، والسيطرة على الأسواق. وأوصت بضرورة تثقيف موظفي البنوك حول أنواع المعرفة وكيفية إدارتها لنقلها بفعالية داخل المؤسسة.

أما دراسة محاحي (٢٠١٩) بعنوان " قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية PITA "، فقد هدفت إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع من خلال دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية وتطبيق مكونات إدارة المعرفة. شمل مجتمع الدراسة مدراء العموم ومدراء ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة التابعة لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية. كان حجم العينة ٩٦ مشاركاً، وخضعت جميع الإجابات للتحليل الإحصائي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبيان إلكتروني. ولقد أظهرت الدراسة أن للبنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة أثراً على الميزة التنافسية، وأن الميزة التنافسية للشركات تأثرت بعمليات إدارة المعرفة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. وأوصت الدراسة بتطوير عملية إدارة المعرفة عن طريق بناء إدارات متخصصة، وتطوير استراتيجيات لمواكبة الجديد في مجال إدارة المعرفة، وتحفيز الموظفين على الاحتفاظ بالمعرفة، وتطوير أنظمة حماية المعرفة والمعلومات.

وإلى جانب دراسة الفوائد والعوامل الداعمة لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، تتناول الأبحاث أيضاً التحديات والعقبات التي قد تواجه عمليات إدارة المعرفة. حيث تسعى هذه الدراسات إلى تقديم توصيات لتحسين هذه العمليات وتعزيز قدرة المؤسسات على التفوق في السوق. وتركز التوصيات عادة على تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز ثقافة المعرفة داخل المؤسسات. كما هو الحال في دراسة شبشابة وجمعة (٢٠٢٠)، بعنوان " دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على شركة الثقة للتأمين " التي هدفت إلى تقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراسة حالة لشركة الثقة للتأمين في مقرها الرئيسي بمدينة طرابلس، ليبيا. باستخدام منهجية البحث التحليلي، شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من ٤٠ فرداً، وتم تحليل ٣٥ استبياناً إحصائياً. اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بفرضية البحث وسؤاله. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المنظمة كان جيداً بشكل عام، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة وعوامل تحقيق الميزة التنافسية. وتضمنت أهم توصيات الدراسة: الاستفادة من التطبيق الفعال لممارسات إدارة المعرفة في المنظمة، وتعزيز الاهتمام بمكونات تحقيق الميزة التنافسية، ودعم جهة مختصة داخل المنظمة للتركيز على إدارة المعرفة.

هذا وبالإضافة إلى دراسة المخرم (٢٠٢١) بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي " التي بحثت في دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستخدم إدارة المعرفة في إدارتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وأن المنظمات التي تضع أهدافاً لنشر المعرفة وتسعى للحصول عليها من مصادر متعددة تكون أكثر تنافسية واستدامة. أوصت الدراسة بتوليد المعرفة وتطبيقها داخل المؤسسة لتحسين أداء العمل الأكاديمي، وتوفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وتعديل الأساليب الإدارية بما ينسجم مع إدارة المعرفة. كما هدفت دراسة عدائكة وضو (٢٠٢١) بعنوان "أثر عناصر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية حالة: موبيليس الوادي"، إلى التعرف على مفهوم وعمليات إدارة المعرفة وأهميتها في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس الوادي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي وأظهرت أن هناك أثراً إيجابياً لعمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية. تضمنت التوصيات الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وتنقيف الموظفين حول كيفية إدارتها واستخدامها لتطوير المؤسسة. وهنالك أيضاً دراسات أجنبية ركزت على كيف يمكن لإدارة الموارد المعرفية أن تجعل الكفاءات الأساسية للشركات أقوى، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين. كما في الدراسات التالية:

دراسة Watanabe (2008) بعنوان

"Congruent Knowledge Management Behaviors as Discriminate Sources of Competitive Advantage"

هدفت إلى التركيز على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومصادر الميزة التنافسية المتعددة، واعتبار إدارة المعرفة مصدراً استراتيجياً للميزة التنافسية من خلال تعزيز إنتاجية المعرفة وقدرات المنظمة. استخدم الباحث استبياناً لجمع البيانات من موظفي شركة أدوية في اليابان لمعرفة السلوكيات المتعلقة بإدارة المعرفة وأثرها على المعرفة التنظيمية. توصلت الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة كمصدر للميزة التنافسية وأهمية التنشئة الاجتماعية في تعزيز السلوكيات المعرفية، وأوصت بإعادة هيكلة الشركات بما يتناسب مع إدارة المعرفة، مشيرة إلى أن الحب والرعاية والثقة والحماس تلعب دوراً كبيراً في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

دراسة (٢٠١٠) Nguyen

"Knowledge management capability and competitive advantage:

an empirical study of Vietnamese enterprises" هدفت إلى التعرف على الأبعاد

الأساسية لقدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية بين الشركات الفيتنامية. استخدم الباحث استبانة وزعت على ٦٠٠ مدير شركة في مدينة هوشي منه، بالإضافة إلى الدليل التجاري للاتصال بالشركات وجمع البيانات. طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن قدرة إدارة المعرفة تتكون من أربعة أبعاد: عمليات اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحماية المعرفة. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مشاريع إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتطوير البنية التحتية الاجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة، وأخذ الجوانب الاجتماعية والثقافية في الاعتبار لتأثيرها الكبير على التوجه المعرفي .

دراسة Goel (2010) بعنوان **"Knowledge Management as Competitive**

Advantage"

هدفت إلى عرض نتائج دراسة مسحية على نظام إدارة المعرفة في الهند، مستهدفة القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات ودور إدارة المعرفة في تطويره. تناولت الدراسة عمليات تبادل المعرفة وفق منظور إدارة المعرفة، واستهدفت مقابلات موجهة إلى أصحاب العلاقة ومدراء المعرفة ومدراء الموارد البشرية في القطاع الحكومي الهندي، معتمدة على المنهج الاستقرائي ونظرية التجذير. توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الحكومية تحتاج إلى التركيز أكثر على نقاط القوة في إدارة المعرفة وتنفيذ استراتيجية رسمية لذلك. كما وجدت أن عددًا قليلًا من المنظمات الحكومية التي تمولها الحكومة لديها برنامج لإدارة المعرفة موجه نحو تكنولوجيا المعلومات. وأكدت الدراسة أن إدارة المعرفة تسهم في تحسين الجوانب التنظيمية والإدارية والمالية للمنظمة، مما يحقق ميزة تنافسية.

دراسة Mundra and others (٢٠١١) بعنوان

"Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidence from the Indian IT Sector"

هدفت إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية من خلال إدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بقطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة والمسح لجمع المعلومات من عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن الابتكار هو العنصر الأساسي في إدارة المعرفة، وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي تقدمها الشركة. كما أكدت الدراسة على أن الابتكار ضروري لتحقيق ميزة تنافسية، وأن امتلاك الموظفين للابتكار يساهم في اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة، وأن التكنولوجيا تعزز التفاعلات وتدفع المعرفة في الشركات الهندية بشكل خاص.

دراسة Lai and Lin (2012) بعنوان

"The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance –An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry"

هدفت إلى التحقيق في إمكانية تعزيز الابتكار التكنولوجي عبر إدارة المعرفة وكيفية تأثير ذلك على الأداء وتطوير المنتجات الجديدة في صناعة الآلات التايوانية. استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من ٢٤٠ شركة، معبرة عن ٢٠٪ من مجتمع الدراسة، مستهدفة العاملين في البحث والتطوير. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الابتكار التكنولوجي من خلال مراحل إدارة المعرفة التي تشمل إنشاء وحيازة ونشر ودمج المعرفة، مما يكسب الشركات التايوانية ميزة تنافسية.

"Knowledge Management and Innovation (2012) Rahimli دراسة Competitive Advantage"

بينت أن الحصول على ميزة تنافسية مستدامة يتطلب من المنظمة معرفة كيفية إنشاء وتوزيع واستخدام المعرفة عبر المنظمة وربطها بالعملية التنظيمية. وأشارت إلى أن المديرين يجب أن يعرفوا نوع المعرفة التي يجب السعي إليها لتعزيز النشاط التنظيمي والحصول على ميزة تنافسية مستدامة. قام الباحث بمراجعة الأدبيات للتحقيق في أهمية إدارة المعرفة فيما يتعلق بالميزة التنافسية.

دراسة Josephine (2018) بعنوان

"The Role of Knowledge Management on the Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in Southeast Nigeria"

بحثت في دور إدارة المعرفة في الميزة التنافسية لشركات الأغذية والمشروبات في جنوب شرق نيجيريا. هدفت الدراسة إلى التأكد من مدى تأثير التعلم التعاوني على التمكين المعرفي للموظفين لتحقيق نمو في المبيعات التنظيمية، في ظل سعي الشركات للحصول على ميزة تنافسية بين العديد من المنافسين الشرسين. أكدت الدراسة أن الشركات يجب أن تعرف كيفية إنشاء ومشاركة واستخدام المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء في السوق.

كما أن دراسة Isabel, et.al (2018) بعنوان

The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage

اختبرت العلاقات بين عوامل إدارة المعرفة المختلفة والميزة التنافسية التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في أصول المعرفة والقدرات التنظيمية يمكن أن يعزز النمو المستدام للأعمال التجارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. أظهرت الدراسات السابقة أن إدارة المعرفة هي أداة قوية يمكن للمنظمات استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية. وذلك من خلال تحسين قدرة المنظمة على: خلق المعرفة الجديدة: من خلال تسهيل عملية مشاركة المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة، وتشجيع الإبداع والابتكار. بالإضافة إلى تحسين فدية المنظمة على اتخاذ القرار: من خلال توفير المعلومات والخبرات اللازمة للمديرين والمسؤولين لاتخاذ قرارات سليمة وتحسين أداء المنظمة بشكل عام.

كما أن تحسين الأداء: من خلال تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى بناء القدرات: من خلال توفير فرص التعلم والتطوير للموظفين، وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم. وتوفير القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية بشكل سريع وفعال. عن طريق الاستثمار في مبادرات إدارة المعرفة يمكن أن يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على ميزة تنافسية في السوق.

بعد استعراض الإنتاج الفكري الأجنبي والعربي وجد الباحث عدد من المؤتمرات والكتب والجمعيات التي غطت موضوع المراجعة إدارة المعرفة والميزة التنافسية، سواء عربية، أو أجنبية، وفيما يأتي قائمة بالمؤتمرات الأقرب إلى موضوع المراجعة.

المؤتمرات العربية:

- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٦-٢٨ نيسان ٢٠٠٤
- بلعزوز بن علي جبار عبد الرزاق، مظاهر ومخاطر الاقتصاد الرقمي على أعمال البنوك مع إشارة خاصة لحالة الجزائر، مداخلة قدمت في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية المنظم بجامعة الشلف، الجزائر، ٢٠٠٤
- ابتهاج إسماعيل يعقوب حسن عبد الكريم سلوم، المعرفة من رؤية محاسبية لتعزيز التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات جامعة محمد خيضر الجزائر، ١٣ نوفمبر ٢٠٠٥،
- أديب العمري إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠٠٧.

- الطيب داودي، سولاف، رحال فيروز، شين اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل قدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف الجزائر ٢-٢-٢٨ نوفمبر ٢٠٠٧
- مؤتمر التطوير وتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية والخاصة بدول مجلس التعاون لدول الخليج دبي من (١٠-١١ نوفمبر ٢٠١٤م).
- مؤتمر إدارة المعرفة في بيئة الأعمال الليبية تنظيم معهد التخطيط برعاية وزارة التخطيط في طرابلس ليبيا في (٢٣) ديسمبر ٢٠١٩

المؤتمرات الأجنبية: knowledge management and competitive advantage

- Bin Ahmad, S., & Mushraf, A, “The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry”, International Conference on Management and Artificial Intelligence, Indonesia, 2011.
- Lai, Y and Lin, F, (2012), the Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry, The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, Social and Behavioral Sciences 40 (40) 157 – 164.
- Ghannay JC, Zeineb BA. Synergy between competitive intelligence and knowledge management: a key for competitive advantage.

InECKM 2012-Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management.

- Chen, T. R., & Fong, A. (2015). 'An integrative framework for knowledge management effectiveness'. *Paper presented to the 22nd International Conference on Information Systems, New Orleans, September*
- Knowledge Management as Change Agent to Ensure the Sustainability of Emerging Knowledge Organizations. THE 17TH EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT. 2016.
- Getting Better at Knowledge Management: Integrating Individual Skills and Organizational Capability. THE 18TH EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT. 2017
- The Perspective of Human Resource Management Practices as Determinants of Knowledge Management Processes. THE 19TH EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT ٢٠١٨.

الجمعيات العلمية:

— الجمعية الدولية لإدارة المعرفة: تأسست عام ١٩٩٨، وهي أكبر منظمة دولية متخصصة في مجال إدارة المعرفة (<https://www.apqc.org/expertise/knowledge-management>) .

- الرابطة الأوروبية لإدارة المعرفة: تأسست عام ١٩٩٩، وهي منظمة أوروبية تهدف إلى تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في أوروبا (<https://eccma.org/>).
- الجمعية الأوروبية لإدارة المعرفة (EMKM): تأسست عام ٢٠٠١، وتهدف إلى تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في أوروبا. مصدر: <https://www.academic-conferences.org/conferences/eckm/>
- الجمعية العربية لإدارة المعرفة (AKM): تأسست عام ٢٠٠٦، وتهدف إلى نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة وتعزيز ممارستها في الدول العربية).
- الجمعية الدولية لإدارة المعرفة، تم إنشاؤها عام ٢٠١٢م، ومقرها إيطاليا، موقعها على الويب <http://iakm.weebly.com/>
- رابطة محترفي إدارة المعرفة المعتمدين منظمة غير ربحية معتمدة لإدارة المعرفة موقعها على الويب <https://www.ackmp.org/>.
- جمعية إدارة المعرفة بسنغافورا، منظمة غير ربحية لقيادة المتخصصين وخدمتهم في إدارة المعرفة في سنغافورا. موقعها على الويب http://www.ikms.org/about_us.

ورش العمل:

لقد نظمت العديد من ورش العمل التي تناولت إدارة المعرفة والميزة التنافسية ومن ذلك:

- ورشة عمل حول إدارة المعرفة في المؤسسات: تنظمها جمعية إدارة المعرفة العربية بشكل دوري في مختلف الدول العربية.
- ورشة عمل حول إنشاء واستخدام قواعد المعرفة: نظمتها الجمعية العربية لإدارة المعرفة (AKM) بالرياض، المملكة العربية السعودية، في ٢٨ نوفمبر ٢٠١٢. هدفت ورشة العمل إلى تعريف المشاركين بمفاهيم قواعد المعرفة وكيفية إنشائها واستخدامها

— ورشة العمل التعريفية والعرض التقديمي لمشروع تحديد إدارة المعرفة وتطبيقها، أقيمت في أمانة العاصمة المقدسة عام ٢٠١٥م.

— نظمت وحدة التنمية المهنية في جامعة العين ورشة عمل لأعضاء الهيئة الأكاديمية ومديري الأقسام والوحدات في الجامعة، بمقرها في العين تحت عنوان: تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي»، ٢٠١٨م.

أجنبية:

KNOWLEDGE SHARING WORKSHOPS ON YOUTH
EMPLOYMENT AND MIGRATION. Budapest, 30 March – 1
April 2011 Lima, 13-15 April 2011.

٣. مراجعة وتحليل المؤشرات الرقمية

يعرض هذا القسم نتائج المؤشر الرقمي الذي يسلط الضوء على التطور الزمني لمصطلحات الدراسة في قواعد البيانات ومحركات البحث الرقمية، مما يوضح النشاط البحثي المتعلق بإدارة المعرفة والميزة التنافسية. حيث تمت مراجعة وتحليل الأدبيات ذات الصلة بمجال الدراسة، من خلال مؤشرات الأبحاث الرقمية العالمية المنشورة في قواعد البيانات المختلفة، وذلك لدراسة تطور الاهتمام البحثي في العالم والعالم العربي بمجال إدارة المعرفة والميزة التنافسية، واستكشاف الوضع الحالي للأبحاث في هذا المجال. وقد تم ذلك عبر الآلية التالية:

— تحديد المصطلحات والكلمات المفتاحية الرئيسية باللغتين العربية والإنجليزية. كما هو موضح في

جدول رقم (١)

— اختيار قواعد البيانات العالمية والعربية اعتمادًا على موثوقيتها وتعدد تخصصاتها، كما هو موضح في

الجدول (٢).

- تحديد معايير دقيقة لاختيار واستبعاد الدراسات التي سيتم مراجعتها وفقاً لأهداف البحث، كما في جدول رقم (٢).

- تحديد المؤشرات الرقمية المراد تتبع نتائجها.
- فحص المقالات واستخراج البيانات بناءً على معايير الاختيار والاستبعاد.

جدول رقم (١) المصطلحات والكلمات المفتاحية الرئيسية

المصطلحات العربية	المصطلحات الإنجليزية
- إدارة المعرفة - عمليات إدارة المعرفة - الميزة التنافسية - إدارة المعرفة والميزة التنافسية - دور إدارة المعرفة في الميزة التنافسية	- Knowledge Management - Knowledge Management Processes - Competitive Advantage - Knowledge Management and Competitive Advantage

جدول رقم (٢) معايير الاختيار والاستبعاد

المعيار	الاختيار	الاستبعاد
المدة الزمنية	من ٢٠٠٠م إلى ٢٠٢٤م	قبل عام ٢٠٠٠.
الوعاء	أوراق المجلات العلمية، المؤتمرات وورش العمل، الكتب، الرسائل الجامعية.	فصول الكتب والافتتاحيات والخطابات.
النوع	النصوص الكاملة.	عدم توفر النص الكامل
قواعد البيانات	المراجع العربية المكتبة الرقمية السعودية - ProQuest - ومحرك الباحث العلمي	-

	المراجع الأجنبية Google - JSTOR - Scholar - ScienceDirect ProQuest	
عنوان المجلة، المؤلف	العنوان، الملخص، الكلمات الرئيسية	المجال
غير ذلك من اللغات	اللغة العربية والإنجليزية.	اللغة

قواعد البيانات المستخدمة في ادب الموضوع:

وقد استخدم الباحث لتتبع مصطلحات الدراسة ثلاث قواعد بيانات - محركات بحثية رقمية (المكتبة الرقمية السعودية، ProQuest، وجوجل الباحث العلمي) باللغة العربية، وثلاث قواعد لتتبع المصطلحات باللغة الإنجليزية (ProQuest ScienceDirect، google scholar)، والتي تعتبر من أهم أوعية المعلومات الإلكترونية.

نتائج البحث في المصطلح	Scien ce direct	JST OR	proquest		الباحث العلمي google scholar		المكتبة الرقم ية السعو دية	المصطلحات
	E	E	E	عربي	E	عربي	عربي	
٣٧,٣٢٢, ٠٣٤	١,٢٤٦, ٨٠٢	٥٥١,٧ ٩٦	٣,٠٨٠, ٨١٩	١٠,٦٤ ٣	٣٢,٤٢٠, ٠٠٠	١٠,٤ ٩١	١,٤٨ ٣	ادارة المعرفة
١٥,٥٩٩, ١١٩	٩٨٦,٧٩ ١	٤١٦,٢ ٥١	٢,٥٧٤, ٣٨٤	٦,٤٨١	١١,٦١٠, ٤٠٠	٤,٦٥ ٦	١٥٦	عمليات ادارة المعرفة
٨,٧٧٨,٩ ٨٧	٤٧١,٠١ ٣	١٨٤,٤ ٣٢	١,١٠٥, ٤١٩	١,٢٧٢	٧,٠١٢,٥ ٠٠	٣,٩٤ ٦	٤٠٥	الميزة التنافسية
١,١٦٥,٤ ٦٧	١٤٠,٦٥ ٧	٧١,٠٤ ٩	٧٦٢,٥٩ ٠	١٧٤	١٩٠,٨٨ ٠	٧١	٤٦	ادارة المعرفة والميزة التنافسية

جدول رقم (٣) قواعد البيانات المستخدمة في ادب الموضوع

تم تتبع عدد تكرار المصطلحات التالية: إدارة المعرفة عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية و(إدارة المعرفة والميزة

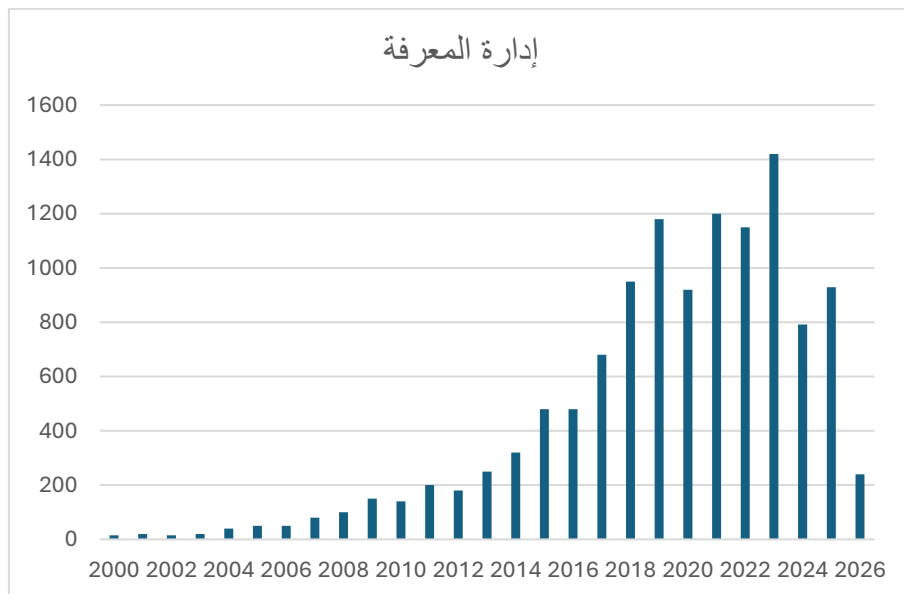
التنافسية) باللغة العربية والإنجليزية من عام ٢٠٠٠م حتى عام ٢٠٢٦ كما يظهر في الجدول أعلاه رقم (١) ، حيث

كانت النتيجة الأعلى لمصطلح إدارة المعرفة ويليها مباشرة في الترتيب نتائج مصطلح عمليات إدارة المعرفة، ومن الملاحظ وجود تفاوت كبير في نتائج البحث في الإنتاج الفكري العربي والاجنبي، وحيث ان الإنتاج الفكري الاجنبي يتفوق بشكل كبير في جميع أدب الموضوع ربما لوجود اهتمام أكبر بهذه المصطلحات في العالم الغربي وتعدد منافذ النشر

أولاً: البحث في (الباحث العلمي google scholar)

تم تتبع المصطلحات باللغة العربية من عام ٢٠٠٠م حتى عام ٢٠٢٦ وكانت النتائج كالتالي:

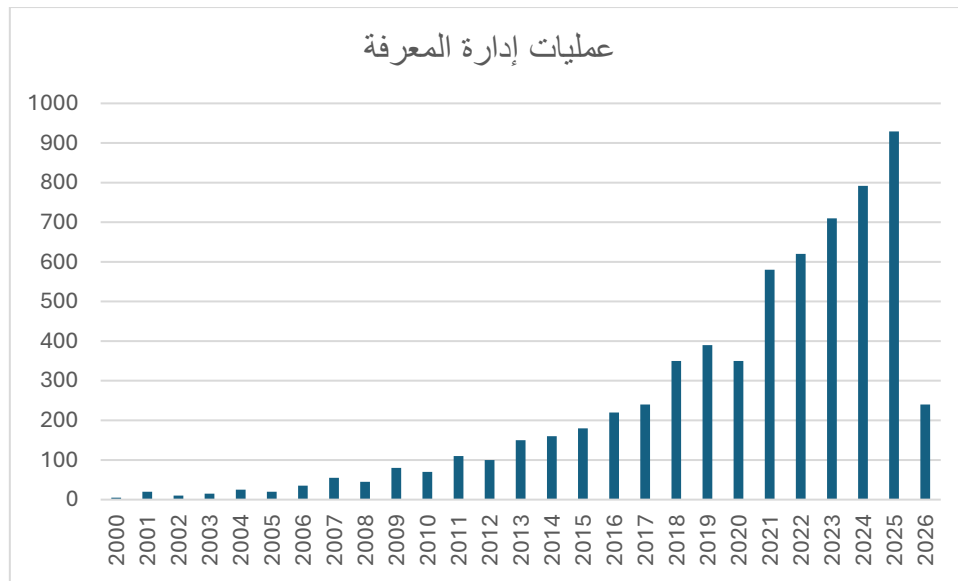
عدد مرات ظهور مصطلح إدارة المعرفة



شكل رقم (1) رسم بياني يوضح نتائج البحث لمصطلح إدارة المعرفة

أظهرت النتائج في الشكل (١) أعلاه أن مصطلح "إدارة المعرفة" شهد تزايداً ملحوظاً بشكل عام، حيث بدأت الزيادة الملحوظة في العام ٢٠١١، إذ ظهر هذا المصطلح في عدد كبير من الأبحاث. ورغم وجود تراجع طفيف في الأعوام ٢٠٢٠ و ٢٠٢٢، إلا أنه عاود الارتفاع في العام التالي. وكان أعلى عدد من الإنتاج الفكري المتعلق بهذا المصطلح في العام ٢٠٢٥، مما يعكس مدى الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة في المنظمات.

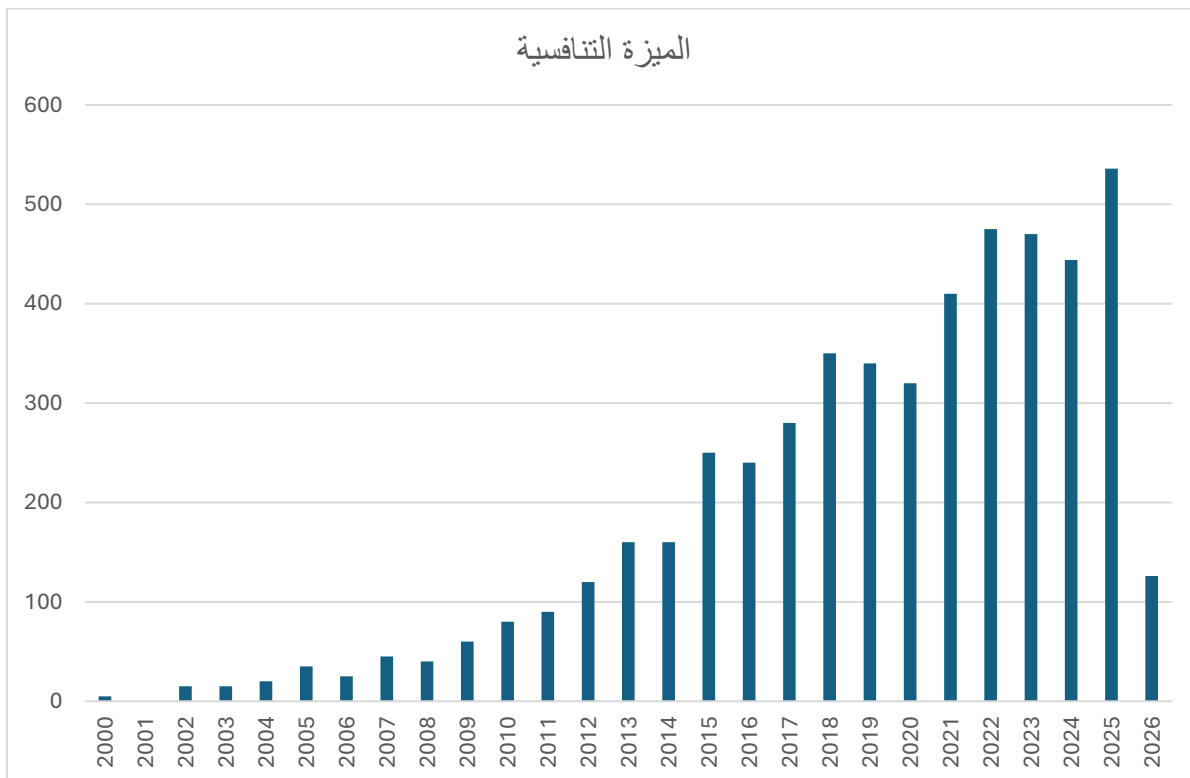
عدد مرات ظهور المصطلح عمليات إدارة المعرفة



شكل رقم (٢) رسم بياني يوضح نتائج البحث لمصطلح عمليات إدارة المعرفة

أظهرت النتائج في الشكل (٢) أن مصطلح عمليات إدارة المعرفة من المصطلحات التي تشهد اهتمام كبير في الدراسات البحثية وإن أعلى إنتاج له في العام ٢٠٢٥ م ومازالت الدراسات تهتم به في العام ٢٠٢٦.

عدد مرات ظهور المصطلح الميزة التنافسية



شكل رقم (3) رسم بياني يوضح نتائج البحث لمصطلح الميزة التنافسية

توضح لنا من النتائج في الشكل (3) أعلاه أن ظهور مصطلح الميزة التنافسية كان متذبذب حيث أنه في بعض السنوات يكون الظهور بشكل ضعيف وغير مستقر من حيث الإنتاج الفكري فكان أعلى عدد وصل له هذا المصطلح في الأبحاث عام ٢٠٢٥ وبدأت الزيادة الملحوظة منذ عام ٢٠١٠ م.

ثانياً: البحث في (Sciencedirect)

تم تتبع المصطلحات باللغة الإنجليزية من عام ٢٠٠٠ م حتى عام ٢٠٢٤ وكانت النتائج كالتالي:

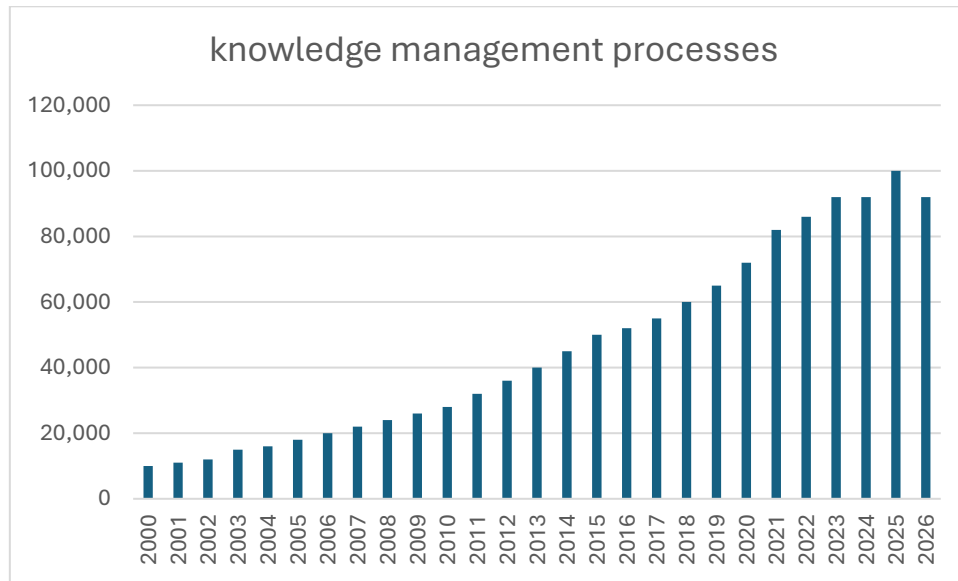
عدد مرات ظهور المصطلح knowledge management



شكل رقم (٤) رسم بياني يوضح نتائج البحث لمصطلح knowledge management

توضح النتائج في الشكل (٤) أعلاه أن مصطلح "knowledge management" شهد تزايداً مستمراً في الاستخدام، حيث تجاوز ظهوره ثلاثة عشر ألف مرة في العام ٢٠٠٠. واستمر الاهتمام بالمصطلح في الزيادة حتى وصل إلى أكبر عدد من الأبحاث في العام ٢٠٢٦، متجاوزاً مئة ألف ظهور. يعكس هذا الارتفاع الكبير في الأبحاث العلمية والكتب مدى الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة في الإنتاج الفكري الأجنبي.

knowledge management processes عدد مرات ظهور المصطلح



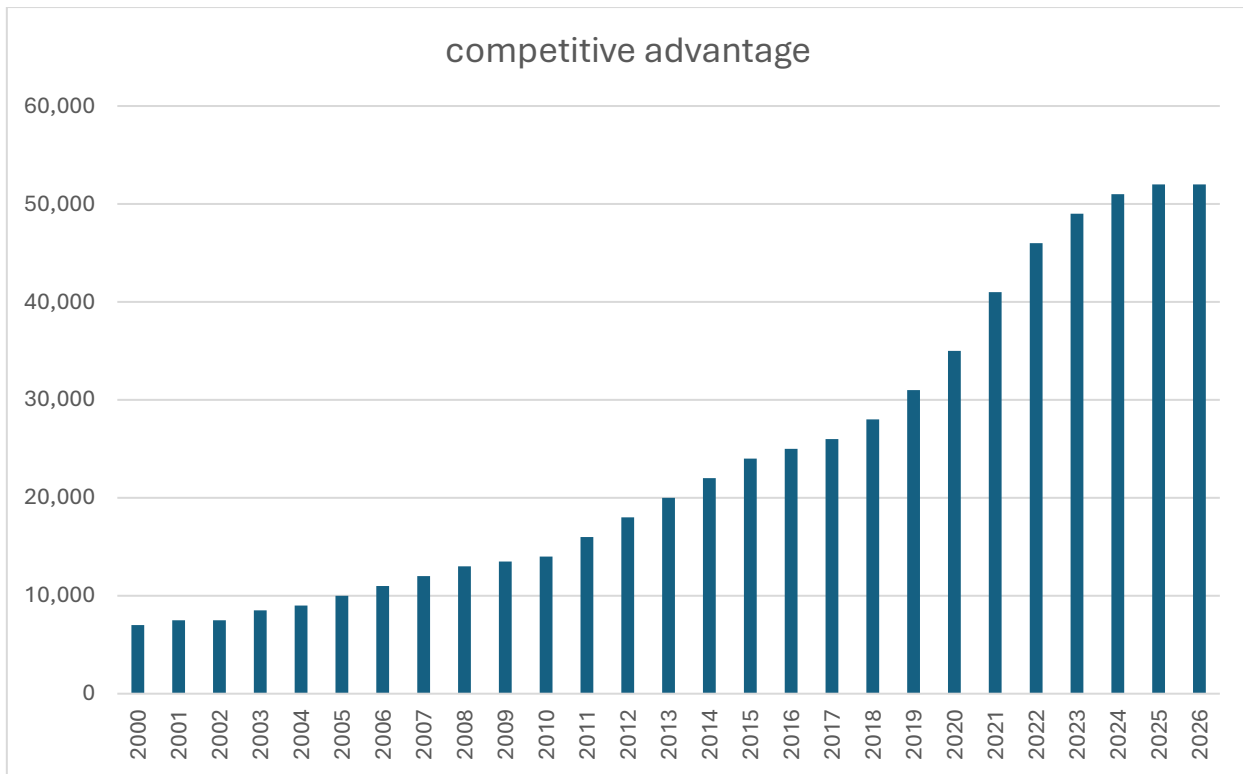
شكل رقم (٥) رسم بياني يوضح نتائج البحث لمصطلح knowledge management processes

توضح لنا النتائج في الشكل (٥) أعلاه أن مصطلح "knowledge management processes"

شهد تزايداً مستمراً في الاستخدام، واستمر الاهتمام بالمصطلح في الزيادة حتى وصل إلى أكبر عدد من الأبحاث

في العام ٢٠٢٥، ومازالت البحوث مستمرة في عام ٢٠٢٦ م.

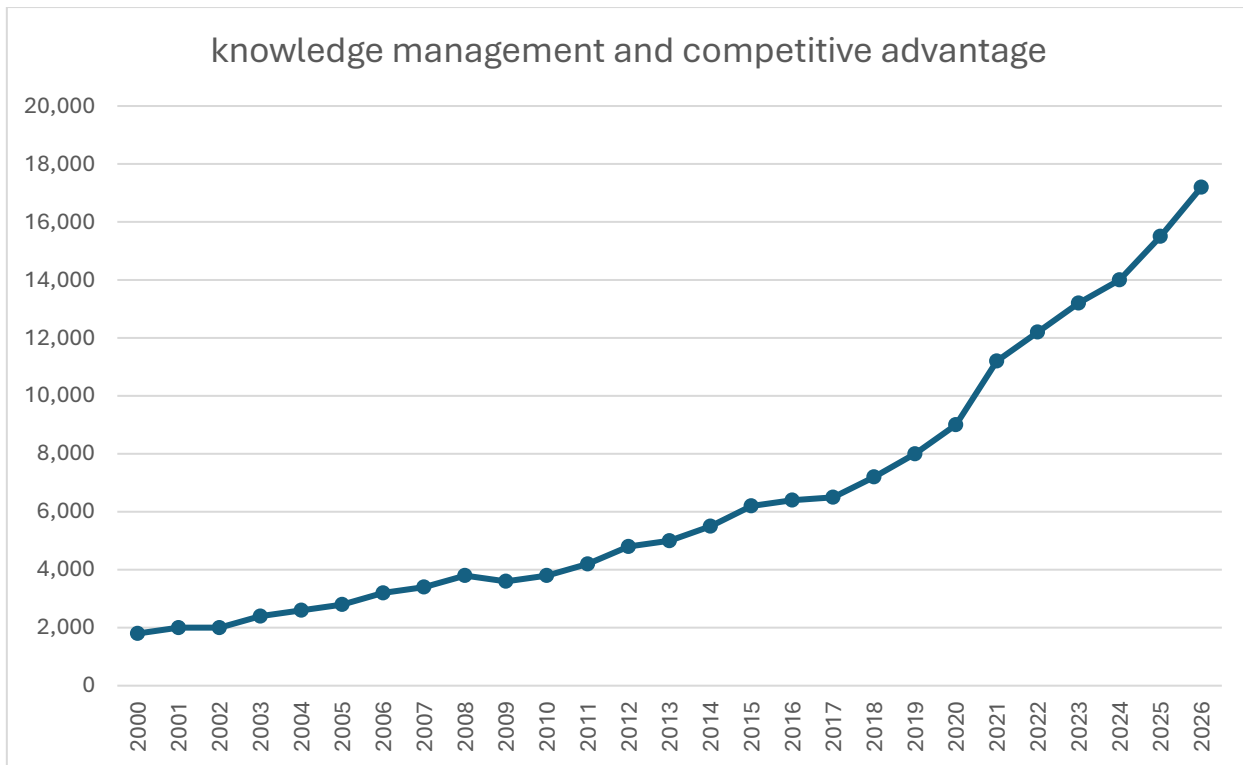
competitive advantage عدد مرات ظهور المصطلح



شكل رقم (٦) رسم بياني يوضح نتائج البحث لمصطلح **competitive advantage**

تظهر النتائج في الشكل (٦) أعلاه أن ظهور مصطلح "competitive advantage" كان في زيادة واضحة ومتسقة على مدار الأعوام من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٢٦، حيث يشير الشكل إلى مسار تصاعدي ثابت، مما يعني أن العمل على دراسة الميزة التنافسية مستمر ومتزايد.

ثالثاً: المنحنى الرقمي لموضوع ادارة المعرفة والميزة التنافسية:



الشكل (٧) المنحنى الرقمي لمصطلح موضوع الدراسة knowledge management and competitive advantage

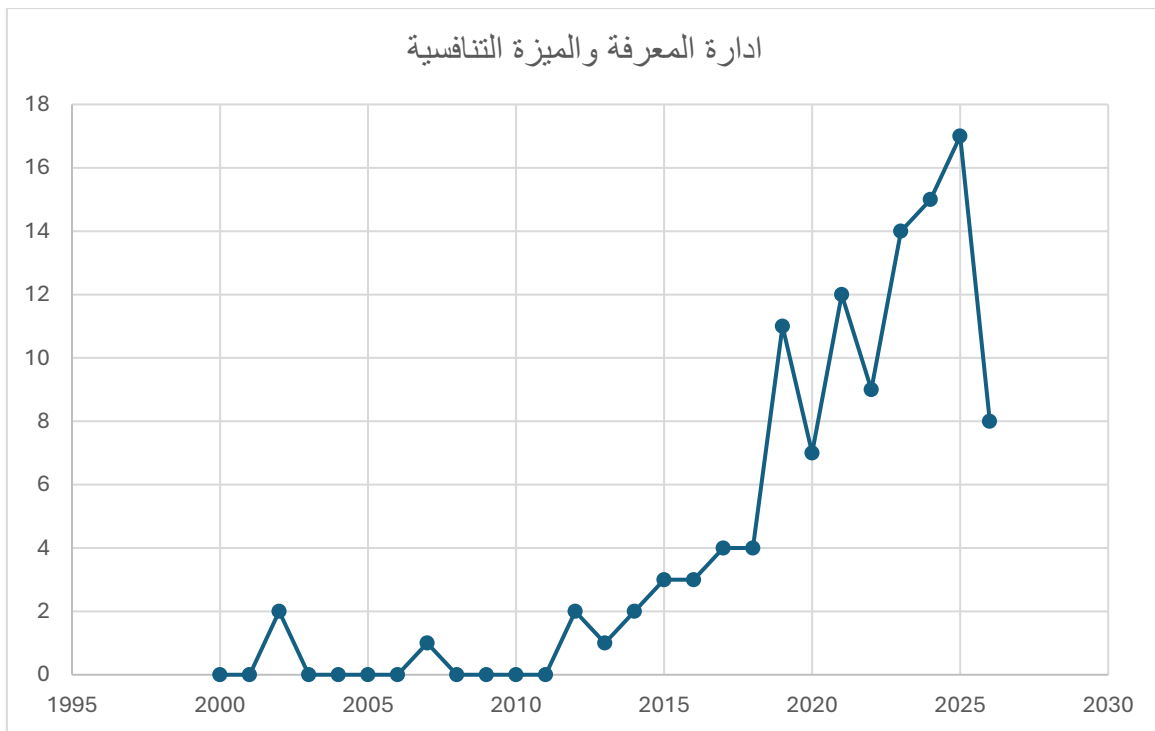
يوضح الشكل (٧) المنحنى الرقمي لمصطلح موضوع الدراسة knowledge management and competitive advantage حسب احصائيات موقع ScienceDirect، حيث يُظهر المنحنى زيادة مطردة في مؤشر ارتباط إدارة المعرفة والميزة التنافسية على مدى الفترة الزمنية الممتدة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٢٦. ويشير الاتجاه إلى ارتفاع مستمر في أهمية إدارة المعرفة كعنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات. وعلى صعيد الدراسات العربية تشير احصائيات الباحث العلمي google scholar إلى تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة كعامل مهم لتعزيز الميزة التنافسية مع مرور الوقت، كما موضح في الشكل (٨) يظهر المنحنى تطور الأبحاث أو الدراسات المتعلقة بـ "إدارة المعرفة والميزة التنافسية" على مدار السنوات من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٢٦. حيث مرت الدراسات بفترات مختلفة كالآتي:

١. الفترة بين ٢٠٠٠ و ٢٠١٠: كانت الأبحاث قليلة جدًا، تكاد تكون معدومة في بعض السنوات، مما

يشير إلى قلة الاهتمام أو الوعي بأهمية الموضوع في تلك الفترة.

٢. الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٧: شهدت هذه الفترة نموًا تدريجيًا وبطيئًا في عدد الدراسات. يبدو أن هناك بداية لزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

٣. الفترة من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٦: شهدت هذه الفترة زيادة ملحوظة وحادة في عدد الدراسات، حيث ارتفع عدد الأبحاث بشكل كبير في ٢٠١٩ واستمر في التذبذب بين الصعود والانخفاض في السنوات التالية. حيث يلاحظ أن هناك تذبذبًا ف هنالك ارتفاعات ملحوظة في ٢٠١٩، ٢٠٢١، و٢٠٢٣، مع بعض الانخفاضات الطفيفة في السنوات مثل ٢٠٢٠ و٢٠٢٢، وربما يعود ذلك إلى تغييرات في التوجهات البحثية أو الأولويات.



الشكل (٨) المنحنى الرقمي لمصطلح موضوع الدراسة إدارة المعرفة والميزة التنافسية

الخاتمة:

وفي الختام، تشير جميع الدراسات إلى أن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة إيجابية للغاية. بمعنى آخر، من خلال معرفة كيفية إدارة موارد المنظمات لتحقيق قيمة منها، يمكنها الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. علاوة على ذلك، كانت هناك بعض الأسباب للنظر في إدارة المعرفة أيضًا، وعمليات إدارة المعرفة، والتركيز على العملاء،

والتحدي الذي يمثله الموظف المتنقل، والحتمية العالمية. بالإضافة إلى ذلك، أدت إدارة المعرفة إلى جعل الكفاءات الأساسية للشركات أقوى من ذي قبل. حيث أصبحت الميزة التنافسية أكثر استدامة. ولذلك، أصبحت أهمية المعرفة واضحة عندما يعتمد المستوى الاقتصادي والإنتاجي للشركة بشكل أكبر على قوتها العقلية ورأس مالها البشري ورأس مالها الفكري.

علاوة على ذلك، تم تعريف المعرفة على أنها أصل استراتيجي، وهي مجموعة من القدرات والموارد التي يصعب نسخها وتسويقها تجارياً لندرتها. نظرًا لتنوع الأشخاص الذين يعملون في المنظمة، يجب تجميع معارفهم ويجب على المنظمة استخدامها لبناء معرفة فريدة لتعزيز أنشطة المنظمة. وتعد عمليات إدارة المعرفة موردًا بالغ الأهمية في إنشاء الميزة التنافسية. وهي الأصل الأساسي الذي يحدد نجاح المنظمة في استباق المنافسة في عصر اقتصاد المعرفة. وذلك لأنه لخلق الميزة التنافسية، يحتاج المدير أولاً إلى معرفة القوى الداخلية والخارجية في المنظمة. ومع المزيد من المعرفة، وكلما زاد تنوع المعرفة، كلما كان المدير أفضل. ثانياً، يجب أن تتدفق المعرفة بحرية في جميع أنحاء المنظمة. كلما كان نشر المعرفة أفضل، كلما زاد احتمال الحصول على ميزة تنافسية أقوى لأن المزيد من الأشخاص على مستوى المنظمة والقسم تم تطويرهم بمعارف جديدة تتفاعل مع معارفهم. وأخيراً، هناك العديد من العمليات التي يمكن تنفيذها لاستدامة إدارة المعرفة، فهي تبدأ بالاكتمال والتحديث والتطبيق. ومع ذلك، فمن المهم أن نلاحظ أن المنظمة هي المسؤولة عن ممارسة إدارة المعرفة. والجزء الأكثر أهمية في تنفيذه هو الإشراف الصارم. ومن المهم تمكين العمال ليكونوا استباقيين في عملية إدارة المعرفة لأن هذه الممارسة لن تنجح عندما لا يطبق العمال المعرفة أو ينشروها بشكل مناسب. يتعين على العمال استعادة المعرفة وإعادة بنائها من أجل فعالية ممارسة إدارة المعرفة. وبالتالي يمكن أن تنتشر المعرفة بين أعضاء المنظمة إما عن طريق توزيع المعرفة الجديدة أو زيادتها. والتي ستكون ميزة تنافسية قابلة للتطبيق للمنظمة.

وفي الختام، فإن الإدارة الفعالة للمعرفة أمر بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى اكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. ومن خلال معالجة عوامل التمكين الرئيسية والعوائق التي تحول دون تنفيذ

إدارة المعرفة، يمكن للمؤسسات إنشاء نهج شامل للاستفادة من رأس مالها الفكري وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

المراجع:

المراجع العربية

الشريف، أحمد البشير، هويدي، عبدالقادر محمد، وسالم، عبدالفتاح جمعة. (٢٠٢١). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة بطرابلس. مجلة العلوم الاقتصادية.

<http://search.mandumah.com/Record/1263121>

الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠١١). إدارة المعرفة. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

المخرم، عبدالكريم مختار علي. (٢٠٢١). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة المعرفة، ع ١٦، ٤٠-٥٦.

<http://search.mandumah.com/Record/1442016>

المطردي، عبد الله بن صالح. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة. مجلة كلية الملك خالد العسكرية، ع ١٤، ص ١١٨-١٣٠.

جابر، زيد. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة بعض وكالات بنوك بـسكرة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بـسكرة، الجزائر.

دحيري، الشيماء. (٢٠٢١). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

ريم الزامل. (٢٠٠٣). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد ١٦، المملكة العربية السعودية.

زناتي، لمن، وقواميد، أبو بكر. (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة RedMed حاسي مسعود ورقلة. ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

<http://search.mandumah.com/Record/1148810>

شبهشابة، عبدالرزاق رمضان، والشارف، رمضان جمعة. (٢٠٢٠). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على شركة الثقة للتأمين. مجلة الأستاذ، ع ١٨، ٣٨-٩.

<http://search.mandumah.com/Record/1247540>

شوقي ناجي جوم، هيثم علي الحمادي. (٢٠١٠). أثر بيئة تفصيل المعرفة في المؤسسات الريادية: نموذج مقترح للمؤسسات الأردنية. ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية.

صالح عبد الغفور، علاء الدين خليل السيد. (٢٠١٥). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، برنامج القيادة والإدارة.

طاهر، شروق جمال. (٢٠١٩). مدخل إلى إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

عتوم، حسين محمد. (٢٠١٨). إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

عدائكة، أسماء، وضو، نصر. (٢٠٢١). أثر عناصر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: حالة موبيليس الوادي.

مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ٧، ع ٢، ٨٠١-٨١٤.

<http://search.mandumah.com/Record/1250813>

قطيشات، منال هاني. (٢٠٢١). إدارة المعرفة. عمان: دار المناهج.

قلبو، حسينة. (٢٠١٥). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

محاحي، ربما مصطفى. (٢٠١٩). قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٣، ع ١٣، ١٢٩-١٥٧.

<http://search.mandumah.com/Record/1039134>

محمد قاسم أحمد القريوتي. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات. الكويت: مكتبة آفاق للنشر والتوزيع.

نوري، رسل صلاح الدين. (٢٠١٨). أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الإسرء، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

Ailar Rahimli. (2012). *Knowledge Management and Competitive Advantage*. Information and Knowledge Management, 2(7). Available at: www.iiste.org

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*. Available at: <https://www.jstor.org/>

Barney, J. B. (1991). Strategic factor markets: An economic analysis. *Strategic Management Journal*, 12(6), 311-334.

Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). *Knowledge Management: Organizational Capabilities for Performance*. Routledge.

D Jarnett. (1996). Knowledge: The latest thing in information strategy. *The Executive Journal*, 12.

De Long, D. (1997). Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors. *Centers for Business Innovation Working Paper*.

Denning, S. (1989). The strategic role of knowledge management. *Journal of Information Systems*, 4(1), 3-20.

Genet, M., & Mesfin, A. (2015). Knowledge management: A multidisciplinary approach to organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 723-739.

Goel, A. K. (2010). Knowledge management as a process to develop sustainable competitive advantage. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 104–111.

González-Valiente, J. L. (2019). *Knowledge Management: A Theoretical and Practical Approach*. Springer Nature.

Grant, R. M. (1996). Toward a theory of knowledge management. *Journal of Organizational Behavior*.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 68(6), 137–145.

Hedberg, J. G. (2005). Knowledge management technology architecture for educational research organizations: Scaffolding research projects and workflow processing. *British Journal of Educational Technology*, 36(3), 379–395.

Inkinen, H. T. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*.

Isabel Tones, et al. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2).

Jashapara, A. (2014). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Sage Publications.

Josephine Ivoma Orga, et al. (2018). The role of knowledge management on the competitive advantage of food and beverage firms in South East Nigeria. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*.

Josiah, A. (2013). Business leverages on strategic information systems in Nigeria. *International Journal of Learning and Development*, 3(1), 212–220.

Lai, Y., & Lin, F. (2012). The effects of knowledge management and technology innovation on new product development performance: An empirical study of Taiwanese machine tools industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 157–164.

Lee, C. M., & Yang, C. C. (2000). A framework for knowledge management in e-commerce organizations. *Journal of Electronic Commerce Research*, 1(2), 29–47.

Madan, P., & Khanka, S. S. (2010). Contribution of knowledge management practices in creating sustainable competitive advantage for business schools in India. *Journal of Information & Knowledge Management*.

Mundra, et al. (2011). Achieving competitive advantage through knowledge management and innovation: Empirical evidences from the Indian IT sector. *The IUP Journal of Knowledge Management*.

Nguyen, T. N. Q. (2010). *Knowledge management capability and competitive advantage: An empirical study of Vietnamese enterprises* (PhD thesis). Southern Cross University, Australia.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Omotayo, O. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance in the Nigerian banking sector. *International Journal of Knowledge Management*, 13(2), 223–239.

Pavlin, J. (2006). From knowledge management to knowledge sharing. In J. J. Marcella & R. J. Schatzberg (Eds.), *Knowledge Management: A New Organizational Paradigm for the 21st Century* (pp. 21–39).

Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance strategy*. Free Press.

Rao, M. (2004). Review: Knowledge management concepts and best practices. *Journal of Information and Knowledge Management*.

Parveen,K& Bangotra,P. (2020).Evolution of Knowledge Management -Journey from Information Sharing to Knowledge Management with special reference to India. 6. 3183-3191.

Shehabat, I. (2020). The role of knowledge management in organizational performance and gaining sustainable competitive advantage. In *Asia Service Sciences and Software Engineering Conference*.

Watanabe, R. M. (2009). Congruent knowledge management behaviors as discriminate sources of competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 109–124.

Wray, H.(2023).What is knowledge management? Definition types and benefits.
<https://www.zendesk.com/blog/knowledgemanagement-system>

Xu Liang, Y. (2016). *Knowledge Management: Theory and Practice*. China Renmin University Press.