



وقد قمنا بطرح مجموعة من التوصيات منها: محافظة منظمات الأعمال على مواردها غير الملموسة، ولاسيما الإستراتيجية منها، والعمل على استغلالها بطريقة مثلى، والاستثمار فيها، ومنعها من الانتقال إلى المنظمات المنافسة لها.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، المعلومات، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

**تصنيف JEL:** D83، M11، M15، M21، M31.

### **Abstract:**

In Recent Decades, The World has Witnessed Major Developments and Transformations in Various Fields, and Among the most Prominent of these Changes is the Shift Towards a Knowledge Economy in Which Knowledge has become a Basic Resource in Production Processes that Outweigh the Importance of Other Material Resources, From this Standpoint, Our Study aims to Highlight the role That Knowledge Management Plays in Achieving Competitive Advantage, Which we Solve Through the Problem : What is the Contribution of Knowledge Management to Achieving Competitive Advantage of Organizations? The Study Was Conducted Using the Descriptive & Analytical Method to Clarify the Concepts of Knowledge Management and Competitive Advantage, At the end of this Study it was that Knowledge is the Main Factor that helps the Organization to Achieve Innovation as a Competitive Advantage that Enables it to Outperform Competitors and to Remain and Survive in the Local Market, And also Reached the Contribution Operations of Knowledge Management Represented in the Diagnosis, Generation, Storage and Distribution of Knowledge, in addition to its Application in formulate and apply the best Competitive Strategies that Enhance Creativity in the Organizations, and thus Providing New and Distinct Products that are Compatible with what the Customer Aspires to, as an important Source of Knowledge that is Based on Monitoring the Changes and developments in the Market.

The Researchers Offers a Group of Recommendations Which Organizations Must Preserve their Intangible Resources Especially Strategic ones, and Work to Exploited it in an Optimal Way Invest and Prevent it From Moving to Competing Organizations.

**Keywords:** Knowledge, Information, Knowledge Management, Competitive Advantage.

**JEL Classification Codes:** D83, M11, M15, M21, M31

## مقدمة:

عرفت نهاية القرن الماضي تغييرات وتحولات كبيرة وحركة متسارعة في عالم الأعمال مما صاحبه ظهور مجموعة من المداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة، كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، ومع بداية التسعينات بدأت المنظمات تعطي اهتماما كبيرا للأصول غير الملموسة رغم أن جذورها تمتد إلى العصور القديمة، حيث أصبحت تسعى للبحث عنها واكتسابها والحفاظة عليها، ومن هذه الموارد المعنوية نجد المعرفة، والتي حظيت بمستوى أفضل لدى المنظمات، وبذلك أصبحت تشكل أهم مورد من موارد المنظمة.

ولقد مرت المعرفة بعدة مراحل عبر الزمن حتى أصبحت ممارسة عملية أكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة، وقد تعاضم دورها بعد أن أدركت المنظمات أن الوصول إلى الأهداف المرجوة يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية، والاستثمار فيها بما يعزز من الإبداع المستمر، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعظيم قيمة المؤسسة، لكن هذه المعرفة بمفردها لا تكفي، بل تتطلب أسلوبا يسمح بالبحث عن كيفية الحصول عليها، وتطبيقها والاستفادة منها، ولأجل تحقيق ذلك برزت إدارة المعرفة، والتي تحقق من خلال عملياتها ضمان الاستغلال الأمثل لها وتسجيل مستويات أعلى من الإنجاز، ومن ثم الوصول إلى الأهداف المنشودة، وبهذا فإن إدارة المعرفة أصبحت من أهم الأنشطة بالنسبة للمنظمات التي تسعى للاستمرار والنجاح في مجال أعمالها، مما يسمح لها بالدخول في المنافسة مع غيرها من المنظمات، ومن هذا المنطلق قمنا بالتطرق إلى هذه الدراسة وطرحنا الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات؟

انطلاقا من هذا التساؤل الرئيس يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تُعد المعرفة مصدرا من مصادر الميزة التنافسية؟
- ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟
- ومن أجل الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بتقديم الفرضيات التالية:
- تُعد المعرفة موردا إستراتيجيا يصعب تقليده يكسب المنظمة ميزة تنافسية طويلة الأمد؛

- إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمة يمكنها من صياغة أفضل إستراتيجية تنافسية؛
- إن العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع تمكن المنظمات من اكتساب قدرات معرفية جديدة تعزز ميزتها التنافسية؛
- لإدارة معرفة الزبون دور فعال في تحقيق التفوق التنافسي من خلال التركيز على الزبائن وكسب ولائهم.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا، وهو دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، مضيفا بذلك قيمة علمية عن إدارة المعرفة باعتبارها من المواضيع التي تحظى بالاهتمام في الوقت الحاضر، ودعوة المنظمات لتطبيقها والتركيز عليها والاهتمام المتواصل بها من أجل الوصول إلى كل ما هو جديد لتحقيق الأسبقية، والبقاء، والنمو والاستمرارية في مجال عملها.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي والمتمثل في إيضاح مفهوم إدارة المعرفة وتبسيط الضوء على أهميتها في مواجهة التحديات التي قد تعترض منظمات الأعمال، ومحاولة الربط بين تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه واستغلاله في بناء ميزة تنافسية للمنظمة، مما يمكنها من البقاء والاستمرارية.

**منهجية البحث:** لقد أعتد على المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا لتحديد مفاهيم كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية ثم توضيح العلاقة بينهما.

**الدراسات السابقة:** هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولكن لكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز، ولقد تمت معالجتها من زوايا تختلف عن الزاوية التي نريد دراستها في موضوع بحثنا. ونعرض فيما يلي بعض أهم هذه الدراسات:

- دراسة الباحثة وهيبة داسي بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السورية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، دمشق، 2006، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، توصلت إلى أنه يمكن تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة إذا تم الاستغلال الأمثل لمعايير إدارة المعرفة، وقد اختلفت دراستها عن دراستنا بتركيزها على معايير إدارة المعرفة في إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أما دراستنا فقد ركزت على عمليات إدارة

المعرفة ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تشابهت الدراستان في كونهما يهدفان إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة الباحث صالح عبد الحكيم عبد الغفور بعنوان "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وقد اختلفت عن دراستنا في دراستها لدور توفير متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات، أما دراستنا فركزت على كيفية مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تشابهت الدراستان في كونهما يدرسان العلاقة بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية.

- دراسة للباحث بوركوة عبد المالك، بعنوان إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2016، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى أنه يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال توافر أصول معرفية مناسبة، فقد اختلفت عن دراستنا في دراستها لإدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية من خلال تركيزها على حاملتي المعرفة واعتبارهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة، أما دراستنا فقد ركزت على دور كل من المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وإدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تشابهت الدراستان في كونهما تعددان المعرفة موردا إستراتيجيا ومصدرا من مصادر الميزة التنافسية.

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والإلمام بجوانب الموضوع قُسمت الدراسة إلى ثلاثة أجزاء، حيث تعرضنا في الجزء الأول إلى مدخل لإدارة المعرفة، وفي الجزء الثاني إلى ماهية الميزة التنافسية، أما الجزء الثالث فخصصناه لإبراز مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.

## أولا. مدخل إلى إدارة المعرفة

مع التسارع المتزايد في حركة الابتكار والإبداع العلمي أدى إلى الاهتمام الكبير بالمعرفة، إلا أن امتلاكها وإدراك أهميتها ليس معيار التفوق، وإنما التصرف الحكيم والتسيير الحسن هو الذي يحقق ذلك، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة بممارستها وتطبيقاتها وأعمالها المعرفية، وقد تعاضم دورها فهي تعكس أهمية المعرفة والتفكير في طاقة المنظمة لكي تتكيف مع العالم المتغير.

## 1- مفهوم إدارة المعرفة

المعرفة ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني وإنما يعود أصله إلى الحضارات القديمة، حيث حظيت باهتمام الفلاسفة والمفكرين على مر العصور، أما في إطار العلوم الاقتصادية والإدارية فقد أصبحت موضوعاً حيويًا في العصر الحديث.

- لقد تم تعريف المعرفة في قاموس « **Webster** » على أنها: "فهم وإدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق والسلوك، وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات، والمبادئ المكتسبة في العقل البشري" (حسان، 2005، صفحة 15).

- كما ورد في تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة 2003 على أن المعرفة هي: "حجم البيانات والمعلومات والخبرات والإرشادات التي يكتسبها الفرد في مراحل مختلفة من الزمان وترسخ في الأذهان، ويتم استخدامها للخروج بمعلومة جديدة علمية أو تطبيقية، ويمكن أن تؤدي إلى منتج جديد سلعي أو خدمي بما يحقق معه التنمية المستدامة" (مدحت، 2006، صفحة 54).

حسب التعريف الأول يظهر لنا بأن المعرفة هي عبارة عن أفكار وتخمينات موجودة في العقل البشري يتم تجسيدها في الواقع، وتكون في شكل معلومات دون أن يشير إلى استعمالها، في حين أشار التعريف الثاني إلى استخدامها وتطبيقها للحصول على مخرجات تؤدي إلى تحقيق هدف ما.

مع الإشارة إلى أن المعرفة لا يقصد بها المعلومات فهذه الأخيرة هي عبارة عن بيانات بعد المعالجة، أما المعرفة فهي عبارة عن مزيج من المعلومات، والخبرات، والقدرات، والتجارب.

أما فيما يخص إدارة المعرفة فقد تطور مفهومها عبر مراحل زمنية صاحبه تعدد وجهات نظر الباحثين، مما أدى إلى كثرة التعاريف الخاصة بها، وسوف نقوم فيما يلي بعرض بعضها.

- عرف **Kelly** إدارة المعرفة على أنها: "تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية" (زيغان، 2009، صفحة 07).

من التعريف الذي قدمه الباحث **Kelly** نرى بأنه ربط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية، حيث إن تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة سوف يعود عليها بمزايا عديدة تمكنها من التميز عن غيرها من المنظمات الموجودة في محيط عملها.

- أما RASTOGI فيعرفها بأنها: "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (صالح، 2009، صفحة 405).

- إدارة المعرفة هي: "عملية إنشاء وممارسة من أجل اكتساب، تخزين، مشاركة واستعمال المعرفة وذلك بهدف تحسين التعلم والأداء في المنظمات" (Loermans, 2002, pp. 285-294).

من التعريفين السابقين يتبين لنا أن إدارة المعرفة عملية أو أسلوب إداري يتم تطبيقه من قبل المؤسسات تمر بعدة مراحل من أجل استخدامها فيما يحقق أهداف المؤسسة، وهناك من ربط هذه العملية أيضا بعوامل أخرى ك رأس المال الفكري، وهذا دائما بما يحقق هدف المؤسسة، كما هو مبين في التعريف الآتي.

- إدارة المعرفة هي: "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول إلى قرارات رشيدة وابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية وضمان ولاء الزبون" (Mary, 2005, p. 26)

في التعريف تم ربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري باعتباره مجموعة من القدرات المعرفية الموجودة لدى العاملين، والتي تمكنهم من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكارهم القديمة بما يسمح للمؤسسة بتقديم ما هو مبتكر، ومن ثم توسيع حصتها في السوق وتوطيد العلاقة مع زبائنها.

من خلال كل التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل، لإدارة المعرفة هي عملية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة، الحصول عليها، تطويرها، توزيعها، استخدامها، حفظها واسترجاعها، مما يمكن من تحسين القدرات الفردية، ومن ثم تحسين الأداء، مما يضمن البقاء والاستمرارية بالنسبة للمؤسسة في محيط تسوده المنافسة الشديدة.

## 2- أهمية وأهداف إدارة المعرفة

إن هناك إدراكا متزايدا ووعيا عميقا بأهمية إدارة المعرفة لدى جميع المؤسسات، لما تحققه من مزايا عديدة للمؤسسات التي تطبقها بشكل جيد وخاص (أحمد، 2008، صفحة 60):

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

- إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينها؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- إدارة المعرفة تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها من خلال التركيز على المحتوى.
- تتحلى أهمية إدارة المعرفة أيضا في مواجهتها للتحديات التي تعترضها، والتي تتنوع وتختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف وتنوع البيئة التي تتواجد بها والمجالات التي تعمل بها، كما تكتسب أهميتها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (سمرة، 2005، صفحة 358):
- تحسين الأداء عن طريق تطوير أهلية ومعارف العمال؛
- رفع المردودية نظرا لتوافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن؛
- استقرار وبقاء المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة نظرا لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والاستعداد للتكيف معها؛
- رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المؤسسة، والمساهمة في اتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول عن طريق توفير المناخ المفضل لذلك؛
- تشجيع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة؛
- التجدد الفكري في المؤسسة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة، والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها لأجل تحقيق التنمية الاقتصادية؛
- السماح للأفراد ذوي الخبرات والمعارف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفزهم على الابتكار والتجديد؛
- تقاسم وتبادل المعارف والخبرات وتحقيق أكبر قيمة مضافة عن طريق تشجيع العمل الجماعي؛



- السماح للأفراد بالتصريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم؛
  - سرعة استعادة التوازن حين تعرض المؤسسة لأزمات أو مشاكل من خلال الاستفادة من معارف أفرادها أو من خبرات مؤسسات سابقة؛
  - تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة نظرا للتقسيم الكفء للمناصب تبعا للكفاءات المتوافرة؛
  - الصياغة والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات والتشغيل المبدع للأنظمة والوظائف عن طريق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعارف ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات.
- مما سبق يظهر لنا أن إدارة المعرفة تعد الأسلوب الذي يمس جميع مستويات المنظمة، والهدف الأساسي من تطبيقه هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يشجع على المشاركة الجماعية بما يخدم أهداف المؤسسة ويضمن لها قيمة مضافة، إلا أنه توجد مجموعة من العناصر تؤثر عليها في تحقيق ذلك.

### 3- العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في تطور إدارة المعرفة ويشير "WIIG" بهذا الصدد إلى عاملين (عليان، 2008، الصفحات 177-178):

**3-1- العوامل الداخلية:** وتتوافر هذه العوامل داخل المنظمة، حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة، ومن أبرزها ما يلي:

**أ- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة:** حيث إن من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقتهم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل، وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فاعل.

**ب- تزايد القدرات التقنية:** حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

**ج- فهم الوظائف المعرفية:** حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

**3-2- العوامل الخارجية:** وهذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمنظمة عن التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها، وأهم هذه العوامل ما يلي:

**أ- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم، الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك، مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.

**ب- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجازاة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار وتسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

**ج- العولمة:** التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، مما أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، فقد برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمؤسسات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

**د- زيادة حدة المنافسة:** حيث تشهد المنظمات تنافسا شديدا في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء ميزة تنافسية قادرة على مواجهة.

حسب هذا العامل الأخير والمتمثل في زيادة حدة المنافسة، والذي له تأثير على تطبيق أسلوب إدارة المعرفة، إلا أن هذه الأخيرة تسمح للمؤسسات التي تطبقها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الدور الذي تساهم به في ذلك، وهذا ما سوف نتعرض له في الجزء الآتي.

#### ثانيا: ماهية الميزة التنافسية

تواجه المنظمات العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة، مما يجعلها بحاجة إلى كسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة تؤهلها لمواجهة والتصدي للمنظمات المنافسة لها والمحافظة على كيانها لمدة أطول.

## 1- مفهوم الميزة التنافسية

وجد مختلف الباحثين وأصحاب التخصص صعوبة في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فكل منهم عرفها حسب وجهة نظره، سنقوم بسرد أهم هذه التعاريف، كما نوضح الأبعاد التي تقوم عليها الميزة التنافسية فيما يلي:

### 1-1- تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية نشير إلى أنّ مفهومها يُعد امتداداً وتطوراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لـ "D.Ricardo" سنة 1817، (أحمد ب.، 2005، صفحة 129)، كما يرجع إلى أعمال "Chamberlin" سنة 1939 وبعدها "Selznick" سنة 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور لهذا المفهوم من طرف "Hofer" et "Schendel" حيث وصف الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تحظى به المؤسسة وتقوم بتطويره مقارنة بمنافسيها، وفي السنوات الثمانينات اعتبرها كل من "Porter" et "Day" سنة 1984 بأنها تعد هدف الإستراتيجية (يخصيه، 2004/2003، صفحة 06).

انطلاقاً من ذلك الوقت أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحظى بمكانة مهمة في عالم الأعمال والإدارة، مما دفع كثيرين إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها، فقدمت تعاريف متعددة لها نذكر أهمها فيما يلي:

- يرى "M. Porter" أنّ "الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج يعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة" (Porter, 1986, p. 08).

- كما عرفت أيضاً على أنّها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" (علي، 2001، صفحة 104).

مما سبق يتضح لنا بأن المؤسسة التي استطاعت أن تقدم لزبون ما هو متميز، سواء في السعر أو الجودة، وتضمن رضاه وتكسب ولاءه، فإنها تملك بذلك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها.

- تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنّها "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (خليل، 1998، صفحة 37).

انطلاقا من كل التعاريف التي تم التطرق إليها يمكن القول أنّ الميزة التنافسية تمثل نقطة قوة تملكها المؤسسة تجعلها في مركز أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث تقوم بالاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تقديم قيمة متميزة للعملاء، سواء على مستوى التكلفة وجودة المنتجات أو مرونة العمليات أو تفعيل عنصر الزمن مع إدراك هؤلاء العملاء لذلك التميز والاختلاف عن منافسيها جراء التعامل معها.

## 1-2- أبعاد الميزة التنافسية

سيتم تقديم شرح مختصر لها (أحمد ب.، 2007، الصفحات 252-253):

**أ- التكلفة:** تعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها، حيث يراعى التناسب ما بين تكلفة تقديم المنتج والمواصفات الموجودة فيه، وكتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها، وذلك بناءً على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل منها، وهو ما يعني تعظيم العوائد.

**ب- الجودة:** بعدما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، والتي تعني الخصائص المتفردة والتميزة في المنتج، والتي يتم إدراكها وتقبلها من قبل الزبون، وتتعلق بتصميم المنتج وبخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء، مما يكسب الرضا لدى الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة.

**ج- الوقت:** بالنظر لما يمثل الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن وتقليصه ما أمكن لفائدة العملاء، كتقليص زمن التسليم للعميل، والذي يعني تقليص الفترة الممتدة ما بين تقديم الطلبية والتسليم مثلا حتى لا يترك العميل ينتظر.

**د- المرونة:** تزايد ديناميكية الأسواق الدولية جعل من المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة التميز على أساسها، حيث يكسبها القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق مستويين من المرونة، وهما مرونة الحجم والتي تعني القدرة على التكيف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته، وكذلك من خلال مرونة مزيج المنتجات، ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

**هـ- الإبداع:** كثيرا ما يخلط بين الابتكار والإبداع، فإذا كان الابتكار يعني استكشاف فكرة جديدة مميزة، فإن الإبداع يعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة، يعني أنه مرحلة متطورة عن الابتكار، ويعتبر بعدا للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية أكثر خلقا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.

## 2- أنواع الميزة التنافسية، ومحدداتها، ومعايير الحكم على جودتها

حدد "Porter" نوعين للميزة التنافسية، كما تتحدد بعنصرين أساسيين:

### 1-2- أنواع الميزة التنافسية

تتمثل أنواع الميزة التنافسية في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، وسنقدم شرحا مختصرا لهما فيما يلي:

**أ- ميزة التكلفة الأقل:** يمكن المؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ويتم ذلك من خلال قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليف مجموعة من العناصر والتحكم فيها جيدا مقارنة بالمنافسين، وحددت بسبعة عناصر (عمار، 2002، صفحة 17):

**- مراقبة الحجم:** يتم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحياة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى.

**- مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

- **مراقبة الروابط:** إذا تمكنت المؤسسة من التعرف على الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة ثم استغلالها، فإنها تضمن التكلفة الأقل، وقد تلجأ المؤسسة إلى تنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

- **مراقبة الرزنامة:** بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه، حيث تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما، فعادة ما تستفيد المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك مثلاً إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع؛ أما في بعض القطاعات الأخرى فإنّ الانتظار يكون أفضل إمّا لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير مثلاً، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون لذلك.

- **مراقبة الإجراءات:** تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية، لكن سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل قد تكلف أكثر مما يجب، وبذلك فإنّ مراقبة الإجراءات تسمح بفهمها، ومن ثم تخفيض التكاليف.

- **مراقبة الإلحاق:** وذلك إمّا بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- **مراقبة التموضع:** التمرکز بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة كالأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين، والذي من شأنه أن يقلص من التكاليف.

ب- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما تكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، ويرى أنها متميزة عن باقي عروض الآخرين، وحتى تتم الحيازة على ميزة التميز يستند إلى عوامل التفرد (Porter, 1999, pp. 153-162):

- **الإجراءات التقديرية:** وهي خاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، حيث تُعد هذه الإجراءات عاملاً مهيماً على التفرد، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.

- **الروابط:** تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

- **التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

- **التعلم:** تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، والتي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يملكها كافة الأفراد.

- **الريانة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها؛ في حين تحقق مؤسسة أخرى الريانة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها استخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

- **الإدماج:** إنّ إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

- **الحجم:** قد يتناسب حجم النشاط إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز الخاص بالمؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى التميز الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير.

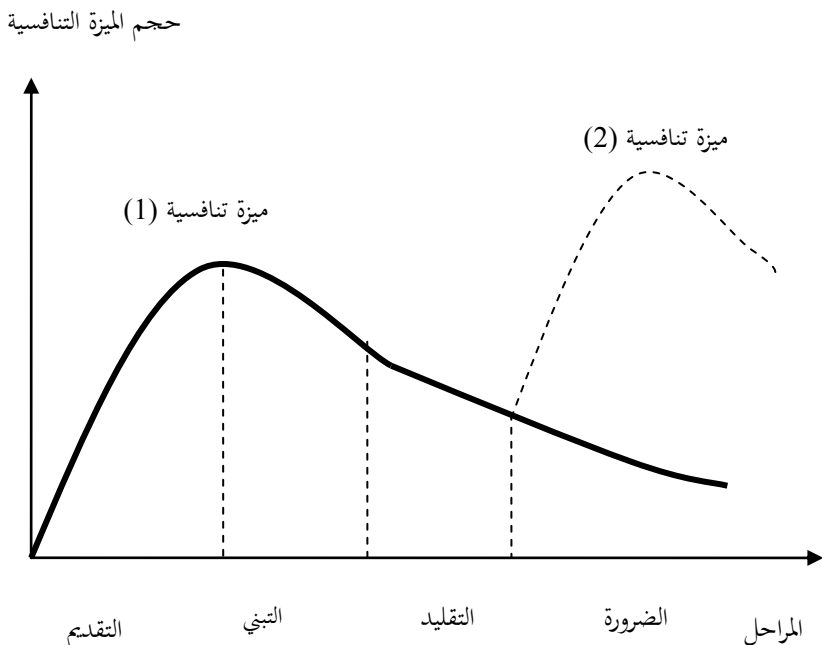
## 2-2- محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين مهمين، وهما:

### أ- حجم الميزة التنافسية

لا يمكن للمؤسسة أن تملك نفس مستوى الميزة التنافسية إلى الأبد، بل مثلما هو الحال بالنسبة لدورة المنتجات فإنّ للميزة التنافسية دورة حياة، ويتمثل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، 1998، ص 86.

تتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي (عمار، 2002، صفحة 26):

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج كثيرا من التفكير والاستعداد البشري، والمادي، والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يرجع ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أنّ المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة، وتتحجج شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، ومنه تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة (ميزة تنافسية 2) على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من



التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

حيث إن المؤسسة مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير، أو إنشاء ميزة جديدة تنافس بها المؤسسات التي توجد معها في نفس قطاع النشاط.

## ب- نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية من خلال تخفيض تكلفتها مقارنة بالمنافسين، أو التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد (خليل، 1998، الصفحات 87-88) تتمثل في:

- نطاق القطاع السوقي: الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمته كله؛
- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها إما داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا؛
- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة؛
- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة.

## ثالثا: إسهامات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الداخلية لديها، إلا أن هذه الأخيرة يمكن الحصول عليها أو تقليدها نظرا للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وبهذا أصبح اكتساب ميزة تنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية والأصول المعرفية والاستثمار فيها.

### 1- المعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

تعد المعرفة من الأصول الفكرية وموردا من الموارد الإستراتيجية، وذلك حسب نظرية الموارد، فإنه حتى يكون المورد إستراتيجيا يجب أن يكون ذا قيمة، أن يتسم بالندرة، لا يمكن استبداله ولا يمكن تقليده (A. Tywonika, p. 09) (فهذه الشروط تتوافر في المعرفة حيث تُعد من أهم وأثمن أصول المنظمة وأكثرها قيمة من الموارد المادية باعتبارها موجودة في عقول العاملين، كما تتصف بالندرة، وذلك لأنها مبنية على الخبرات الذاتية، فهي مرتبطة بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين

ومعرفتهم التطبيقية، فأى منظمة لديها المعرفة الخاصة بها ولها بصماتها المميزة التي تكتسب عبر الزمن وتختلف عن سائر المنظمات الأخرى؛ أما فيما يخص عدم القابلية للإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للعاملين، بحيث لا يمكن وضعه محل المعرفة السابقة، كما نجد أن شرط عدم التقليد متوفر في المعرفة، ولاسيما المعرفة الضمنية، فهذه الأخيرة يمتلكها الأفراد ويصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل، فهي ثمينة للغاية وممتلك فريد يستحيل على المنافسين تقليده، فإذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## 2- مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

فيما يخص عمليات إدارة المعرفة لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عددها، ولا على ترتيبها، وسوف نقوم بعرض تصنيف (يوسف، 2010، الصفحات 61-63)

**2-1- تشخيص المعرفة:** إن أهمية التشخيص تكمن في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة، لتتمكن من تحديد الفجوة، لأن الهدف هو اكتشاف المعرفة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، من أجل الحصول عليها من مصادرها المختلفة، وهي من أهم التحديات التي تواجه المنظمة في عملها.

**2-2- توليد المعرفة:** يقصد بها خلق، وإبداع، وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة، وقد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها.

**2-3- تخزين المعرفة:** وهي المحافظة على البيانات وإدامتها والبحث والوصول والاسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة، لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية.

**2-4- توزيع المعرفة:** على المنظمة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كفاء، لتوليد معارف جديدة، منها الضمنية الموجودة لدى عقول العاملين وخبراتهم، لقد أدركت المنظمات أهمية المعرفة الضمنية، لذلك بادرت إلى فكرة توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين، مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة، ويسمح بإبداع قصص جديدة.

**2-5- تطبيق المعرفة:** هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيق المعرفة في المنظمة، وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، وقد تمت الإشارة إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة.

فإدارة المعرفة من خلال عملياتها، والتي تتمثل في التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، والتطبيق، تساعد منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وذلك عن طريق تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها مما يضمن الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية.

### 3- علاقة إدارة المعرفة بعملية الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية

يعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة في المنظمة بهدف تحقيق وتعزيز الإبداع، وباعتبار أن هذا الأخير هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة (الله، 2011، صفحة 12)، والذي يكون عن طريق التركيز على نشاط البحث والتطوير، كما نجد أن إدارة المعرفة تشجع المسيرين إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتممين المعرفة، ومن خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة بهدف إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، وبذلك يعد هذا المدخل الأقرب إلى عملية التحسين المستمر، كذلك الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمؤسسة واستثمارها والسعي بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها، واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفعالة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة التي تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وأساساً فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة، انطلاقاً من ذلك فإنه يتبين أنه توجد علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد ورغم التغيير والعولمة وتحدياتها ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وبتكلفة منخفضة، فضلاً عن الارتقاء بمستويات

الجودة للمنتوج الجديد، فهذه العلاقة الوثيقة بين "إدارة المعرفة" و"الإبداع" لها أثر في صياغة استراتيجيات المنافسة، التي تعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

#### 4- دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

إدارة معرفة الزبون تمثل جزءا من إدارة معرفة المنظمة، إذ تحول الزبون من كونه خصما في ثقافة المنظمة القائمة على الريج والحسارة إلى شريك لها، إذ إن إدارة معرفة الزبون تعد الزبون مصدرا مهما للمعرفة قائما على معرفة السوق وتغيراته، وأصبح الزبون يمثل قيمة كبيرة للمنظمة، فكثير من المنظمات تربط إنتاجها بالزبائن الذين أصبحوا يدخلون المنظمات ويتحاورون مع الباحثين والمصممين والمهندسين العاملين بها من أجل أخذ آرائهم في عملية تطوير المنتجات، حيث تساهم فاعلية إدارة معرفة الزبون في الفهم الأفضل للزبون، ومن ثم تملك المنظمة فهما أكبر للحاجات والتوقعات الحقيقية له، مما يساعد على ابتكار منتجات وخدمات تتلاءم مع ما يطمح إليه الزبون وبما يعزز أواصر الثقة والعلاقة بين الاثنين، فالإصغاء للزبون يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة، وهذه المعرفة تصح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال، فإدارة معرفة الزبون هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع، فأثر إدارة معرفة الزبون يتمثل في توليد المعرفة، وخزن واسترجاع معرفة الزبون للأطراف المستفيدة منها داخل المنظمة، وكذا تطبيق معرفة الزبون في الأداء والعمل التسويقي، فهذه المعرفة تتميز باستخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن التي تمثل في صيغتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنويع المنتجات والخدمات وبشكل مريح ومتكامل مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعية من قبل إدارة المنظمة لتكوين هذه المعرفة الجديدة، وبذلك يصبح من الممكن تماما أن تحقق المنظمة ميزات التنافسية من خلال المعرفة بالسلوك الشرائي للزبون، مما يسمح بوصف إدارة معرفة الزبون خيارا إستراتيجيا لبناء وتحقيق التفوق التنافسي على أساس الزبون، أما نتائجها الجوهرية فتتمثل في دعم القدرة الإستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، إذ إنها تساهم في أن تتعرف المنظمة على زبائنها وتبني معهم علاقات جيدة طويلة الأمد، وأيضا تحافظ على الزبائن القدامى (أميرة، 2009، الصفحات 87-107 بتصرف)، حيث يتم التأكيد على أن المنظمة كلما كانت أكثر ولاءً وأسرع استجابة لرغبات الزبائن، فإن هذا يمكنها من اكتساب فرص جديدة وقيمة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها، فالزبائن يساعدون المنظمة في معرفة تطور المنتجات القابلة للتسويق، وتتم الإشارة إلى أن الموردین هم أيضا مصدر للمعرفة المتعلقة بالمواد الأولية ومواصفاتها وتأثيرها على

المنتج، مما قد يكسب المنظمة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، وهذا مثالا عن طريق امتلاك مادة أولية نادرة في السوق الصناعية، لذا وبصفة عامة على إدارة المعرفة أن تعمل على توظيف المعرفة بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

## الخاتمة

تطرقنا من خلال هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة المعرفة، محاولين إبراز إسهامات هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك من خلال تأكيد دور المعرفة كمورد متميز تكتسبه المنظمة، وكذا دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وجسدنا المساهمة أيضا من خلال علاقة إدارة المعرفة بالإبداع وما لها من أثر في تعزيز الميزة التنافسية، بالإضافة إلى دور إدارة معرفة الزبون في دعم التفوق التنافسي، وبذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات، فهي تسعى من خلال عملياتها إلى إقامة علاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في اكتساب الخبرات والتعلم، كما تعنى بتحقيق وتعزيز الإبداع لضمان أكبر قدر ممكن من التفوق.
- تُعد المعرفة موردا استراتيجيا مولدا للقيمة، يصعب تقليده أو استبداله، فهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية له دور محوري في نجاح المنظمة؛ وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- يهدف تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمة إلى ابتكار معارف جديدة واستثمارها بما يحقق النجاح كقيام المنظمة بتقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات القائمة، ومن ثم إكسابها ميزة تنافسية؛ وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- إدارة معرفة الزبون تُعد جزءا من إدارة المعرفة، حيث تجعل المنظمة أكثر استجابة لرغبات الزبائن وتمكنها من اكتساب فرص جديدة وقيمة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها، فالزبائن يساعدون المنظمة في معرفة تطور المنتجات القابلة للتسويق.
- توصف إدارة معرفة الزبون بأنها خيارا إستراتيجيا لبناء وتحقيق التفوق التنافسي على أساس الزبون، إذ إنها تساهم في أن تتعرف المنظمة على زبائنها، وتبنى معهم علاقات جيدة طويلة الأمد، حيث تحافظ على الزبائن القدامى، وتسعى لجذب الزبائن الجدد؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- إن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيس لتوليد الإبداع لدى العاملين في المنظمة، والذي يكون عن طريق التركيز على نشاط البحث والتطوير، والانتقال من المعرفة الفردية إلى المعرفة الجماعية لتبادل المعارف بين العاملين، وإيجاد معارف جديدة، وهذا ما يضمن نجاح المنظمة؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

### التوصيات

- على المنظمات أن تطبق إدارة المعرفة وتزيد من الإنفاق عليها؛ لما لها أيضا من قدرة على الإسهام في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها إلى أين تريد الوصول.
- يجب على منظمات الأعمال ألا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال؛ لأن ذلك سيحقق لها منافع واسعة جدا، وإن أهملت هذا الجانب فسوف تتحمل خسائر في العائدات والزبائن والأسواق، ولن تستمر طويلا في مجال الأعمال.
- على منظمات الأعمال المحافظة على مواردها غير الملموسة، ولاسيما الإستراتيجية منها، والعمل على استغلالها بطريقة مثلى، والاستثمار فيها، ومنعها من الانتقال إلى المنظمات المنافسة لها، مما يكسبها ميزة تنافسية طويلة الأمد.

### قائمة المراجع

- 1-الزيادات محمد عواد أحمد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع .
- 2-السلمي علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية . القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة.
- 3- بدر جمال يوسف. (2010). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- 4- بلالي أحمد. (2007). الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية. مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة - الجزائر، المجلد 7، العدد 11 .
- 5- بلالي أحمد. (2005). تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة . الجزائر : جامعة بسكرة .
- 6- بن وسعد زينة ومباركي سمرة. (2005). المعرفة في البنوك الجزائرية. الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة. الجزائر: جامعة بسكرة .
- 7- بوشناق عمار. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها وتنميتها وتطويرها. رسالة ماجستير في علوم التسيير . الجزائر : جامعة الجزائر .
- 8- خطيب أحمد وحالد زيفان. (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 9- رجي مصطفى عليان. (2008). إدارة المعرفة . عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

10- سعد علي العنزي وأحمد علي صالح. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

11- سملاي محضيه. (2004/2003). أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية . الجزائر : جامعة الجزائر .

12- طالب علاء فرحان والجنابي أميرة. (2009). إدارة المعرفة : إدارة معرفة الزبون. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

13- عبد الونيس أحمد وأيوب مدحت. (2006). اقتصاد المعرفة. القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية.

14- عبد مفلح المومني حسان. (2005). مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية . الأردن : جامعة الزيتونة الأردنية.

15- علي عبد الله. (2011). دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة. ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. الجزائر: جامعة سعد دحلب البليلة.

16- نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية.

17-A.Tywonika, S. (s.d.). Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour Le Management Stratégique. Consulté le janvier 03, 2010, sur [http://www.Strategie\\_aims.com/montreal/tywoniak.pdf](http://www.Strategie_aims.com/montreal/tywoniak.pdf).

18- Loermans, J. (2002). Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management. journal of Knowledge Management.vol6, N°3 .

19- Mary, C. Y. (2005). The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education. Journal of College Teaching and learning, vol12, N°9 .

20- Porter, M. (1986). L'avantage Concurrentiel:Comment Devanver ses Concurrents et Maintenir son Avance. Paris: Inter Editions.

21-Porter, M. (1999). L'avantage Concurrentiel:Comment Devanver ses Concurrents et Maintenir son Avance. Paris: Dunod.