

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة

### التنافسية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

الأستاذة المشرفة:

بن حليلة هوارية

أعداد الطالبات

\_ صغير زهية

\_ مخلوف وهيبة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة محاضرة صنف "أ"	بلخضر نصيرة
مناقشا	أستاذة محاضرة صنف "أ"	نجاح عائشة
مشرفا	أستاذة محاضرة صنف "ب"	بن حليلة هوارية
مناقشا	أستاذة محاضرة صنف "ب"	بوجحيش خالدية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية: 2020/2019



# الإهداء

إلى المعلم الأول.. معلم البشرية.. محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الوالدين الكريمين

و

إلى زوجي وإلى أولادي قرة عيني

و

إلى كل إخوتي وأخواتي

و

كل أفراد العائلة





## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله أولا وأخيرا

ثم أتقدم بخالص شكري وامتناني لكل من  
أعاني على إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة  
الدكتورة بن حليلة هوارية على ما قدمته لي من نصائح  
وتوجيهات طول فترة إنجاز هذه المذكرة

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء

لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في

مناقشة هذا البحث

وتقييمه



فهرس

المحتويات

# فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الإهداء

فهرس محتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

ملخص

المقدمة ..... أ

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تمهيد ..... 08

المبحث الأول: ماهية المعرفة وإدارتها ..... 09

المطلب الأول: ماهية المعرفة (مفهوم، أهمية، أهداف) ..... 09

المطلب الثاني: أشكال المعرفة مصادرها وتصنيفاتها ..... 14

المطلب الثالث: نشأة وتطور إدارة المعرفة ..... 21

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة ..... 23

المطلب الأول: تعريف وأدوات إدارة المعرفة، أهدافها أهميتها ..... 23

المطلب الثاني: مراحل ومبادئ إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها ..... 27

المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة وإبعادها وعملياتها وعناصرها ..... 31

خلاصة الفصل ..... 38

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
41	المطلب الأول: الميزة التنافسية ( مفهوم، أهمية، خصائص، أنواعها)
47	المطلب الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية، مصادرها وأبعادها
52	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها
58	المبحث الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
58	المطلب الأول: إدارة المعرفة والميزة التنافسية
60	المطلب الثاني: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
61	المطلب الثالث: انعكاسات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية
62	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة مقارنة بين نماذج أجنبية وعربية لإدارة المعرفة

64	تمهيد
65	المبحث الأول: تجارب إدارة المعرفة في الدول الأجنبية
65	المطلب الأول: التجربة الكندية
67	المطلب الثاني: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
68	المطلب الثالث: التجربة الصينية
70	المبحث الثاني: تجارب إدارة المعرفة في الدول العربية
70	المطلب الأول: التجربة السعودية
72	المطلب الثاني: تجربة الإمارات العربية المتحدة
73	المطلب الثالث: التجربة المصرية
75	خلاصة الفصل
77	الخاتمة العامة
81	قائمة المراجع

# فهرس الأشكال و الجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	هرم المعرفة	(01-01)
15	شكل المعرفة	(02-01)
20	محددات إدارة المعرفة	( 03-01)
35	عمليات إدارة المعرفة	( 04-01)
47	أنواع الميزة التنافسية	( 01-02)
52	أبعاد الميزة التنافسية	(02-02)
54	دورة حياة الميزة التنافسية	(03-02)

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	مقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة	(01-01)
19	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	(02-01)
42	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية من خلال التركيز على جانب معين	(01-02)
46	porter استراتيجيات الثلاث ومتطلباتها	( 03-02)

## الملخص

تتبعكس أهمية الدراسة هذه في التعرف على مفهوم معاصر وشاع استخدامه في السنوات الأخيرة، هو مفهوم المعرفة وادارتها التي أصبحت من أهم الأنشطة لأي منظمة تريد الاستمرار والنجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين للتوصل إلى عنصر التفوق والابداع الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، ولقد تم تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي والنظري لكل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية ومن أجل إسقاط المفاهيم النظرية.

تهدف هذه الدراسة إلى عرض نماذج كل من دول اجنبية وعربية لإدارة المعرفة واجراء دراسة مقارنة بينهما وذلك من أجل الاستفادة من هذه التجارب في هذا المجال للتوصل من خلالها إلى أن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر أهمية في المنظمات إذ يعول عليها من خلال عملياتها المتمثلة في نشر المعرفة، وتوليد المعرفة، ..... إلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة . كما تم التوصل إليأن البلدان التي تطبق إدارة المعرفة بدرجة عالية من خلال ممارسة عمليات إدارة المعرفة هي الدول أكثر تقدما وتطورا في جميع المجالات .

**الكلمات الافتتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، المعرفة، تطبيق المعرفة.**

L'importance de cette étude se reflète dans la reconnaissance d'un concept contemporain et son utilisation généralisée ces dernières années. qui est le concept de connaissance et de sa gestion. qui est devenu l'une des activités les plus importantes pour toute organisation qui veut continuer et réussir. et cherche à découvrir de nouvelles méthodes plus efficaces que celles utilisées par les concurrents pour atteindre l'élément d'excellence et Créativité qui lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel Le cadre conceptuel et théorique de la gestion des connaissances et de l'avantage concurrentiel a été mis en évidence afin de projeter des concepts théoriques.

Cette étude vise à présenter des modèles de pays étrangers et arabes pour la gestion des connaissances et à mener une étude comparative entre eux afin de bénéficier de ces expériences dans ce domaine. Atteindre à travers lui que la gestion des connaissances est la gestion la plus importante dans les organisations car elle est invoquée à travers ses processus de diffusion des connaissances. de génération de connaissances. .... pour obtenir un avantage concurrentiel dans l'organisation . Il a également été constaté que les pays qui appliquent la gestion des connaissances à un degré élevé en pratiquant des processus de gestion des connaissances sont des pays plus avancés et développés dans tous les domaines.

**Mots clés: gestion des connaissances، avantage concurrentiel، connaissances، application des connaissances.**

مقدمة عامة

في عالم سريع التغيير وفي عصر تسيطر فيه ثورة المعلومات والاتصالات، تكون المعرفة هي السلاح الأقوى، من خلال هذه المعرفة انطلق العقل الإنساني ليكتشف قوانين الحياة، ويبحث عن أسرار الطبيعة ومكونات النفس الإنسانية ويتحرر من سيطرة كثير من الخرافات والأوهام التي كانت تقيد تفكيره وسلوكه، هل حققت المعرفة المتراكمة عبر القرون والعصور للإنسان ما كان يصبو إليه؟ وهل أسهمت في حل مشكلاته وتناقضاته، أو خففت من قلقه ومخاوفه؟ أم ظل القسط الأكبر من المعرفة المكتشفة والمتداولة قولا بل فعلا.

وهذا العالم الذي نعيش فيه يعيش تحولات وتحديات متسارعة لا تتوقف في عصر معلومات تقني مليء بالمنافسة الضاربة التي لا ترحم ولا تحترم إلا من يملك أدواتها، ويواكب النمو المتسارع لإنتاج المعرفة واستثمارها ومن هنا تكمن المعرفة في ذاتها ومضمونها ممثلة للفهم الواضح والمؤكد للأشياء من حولنا، وهذا لا يأتي إلا من خلال إدارة رشيدة واعية لتلك الموارد.

وإن إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة لثورة الاتصالات، واتساع دائرة المنافسة، وزيادة حدتها، مما زاد من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات لتحقيق أهدافها، ويعتبر هذا الاتجاه من أهم الاتجاهات التي اتبعتها المنظمات، على مختلف أنواعها وذلك لإبرازها الاهتمام بالعنصر البشري، بالإضافة للموارد المادية، إذ أن إنشاء المعرفة، ونشرها تعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري.

وتعد إدارة المعرفة موضوع الساعة، لأن إنسان العصر يحتاج للمعرفة لإنجاز أي عمل، مهما كانت طبيعته، فالمعرفة هي الأصل وهي أهم عناصر الإنتاج، أصبحت تشكل ميزة تنافسية للشركات والمنظمات التي تمتلكها، وأصبح من يمتلكها في الوقت المناسب وبال جودة المناسبة، يمتلك القدرة على العمل واغتنام الفرص، واستغلال الوقت. لذلك تعد المنظمات الأكثر احتياجا لتطبيق هذا المفهوم وذلك بناء على طبيعة الدور الذي تقوم به في المجتمع، من تهيئة الكوادر البشرية التي تعد العنصر الحيوي لعمليات التنمية المجتمعية كافة.

إن الاهتمام بتنمية العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي يجب أن يؤخذ بها، لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة التعليم، ومن أجل أن تسهم هذه المنافسة في مواكبة العصر الحديث، ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، والمعرفية المختلفة، لتحسين كواردها، وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

## مقدمة

وفي ضوء أهمية إدارة المعرفة في المنظمات، وانعكاسات ذلك على تطوير المنظمة ونموها، من خلال تطوير الكوادر البشرية التي أصبحت الركيزة الأساسية التي يجب أن يؤخذ بها لتطوير الميزة التنافسية. و من خلال ما سبق تمت بلورة الإشكالية التالية :

### كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية من بينها:

- 1- ما المقصود بإدارة المعرفة والميزة التنافسية ؟
- 2- كيف تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية؟
- 3- ما العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية ؟

### فرضيات الدراسة :

و كإجابة عن الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- 1- تعتبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي تعود عليها استكشاف وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية.
- 2- تمثل الميزة التنافسية مطلبا أساسيا للمنظمة حتى تستطيع تحقيق النمو والبقاء في البيئة التنافسية.
- 3- تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال توفير المعرفة المتعلقة بقوى المنافسة.
- 4- تلعب إدارة المعرفة دورا في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية.

### أسباب اختيار الموضوع :

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى جملة من الدوافع نوجزها فيما يلي :

- اختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم اليوم والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة .
- الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة وقدرتها على تحسين الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال .
- لفت نظر المسيرين لأهمية إدارة المعرفة، وقدرتها على رفع المستوى التنافسي لمنظماتهم وتمكينها من التعامل مع المتغيرات المتسارعة، مما يمكنها من الاستمرار والصعود أمام منافسيها.

## مقدمة

### أهداف الدراسة :

- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، بإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها، وإستراتيجيتها.
- إظهار الجوانب المهمة في الخبرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها، وأنواعها، ومصادرها.
- محاولة إظهار إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لمسؤولين المنظمات فيم يخص موضوع الدراسة.
- التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات .

### أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة أهمية في كون موضوع إدارة المعرفة موضوع تتزايد أهميته يوماً بعد يوم، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق التميز، والبلدان التي تسيطر على الاقتصاد العالمي ليست تلك التي تملك موارده طبيعية أو رأس المال بل هي التي تملك أصول معرفية بالدرجة الأولى التي من خلالها تستطيع تحقيق ميزات التنافسية لها.

فضلا عن أهمية البحث المتمثلة كالآتي :

- رفد المكتبات المحلات والعربية بمساهمة بحثية متواضعة إلى الدراسات السابقة.
- إبراز دور المعرفة وعملياتها في تطوير القدرات المميزة في المنظمات.

### أدوات الدراسة :

ومن أجل الدراسة تم الاستعانة بالأدوات التالية:

- الكتب والمجلات
- الملتقيات
- مختلف الدراسات والأبحاث السابقة
- بعض مواقع الانترنت.

### المنهج المتبع :

لنتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية التي فرضها علينا الموضوع الذي تحت الدراسة وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها وجب علينا استخدام أسلوب الوصف وكذلك دراسة مقارنة في لفصل الثالث بين الدول الأجنبية والعربية لإدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية. الدراسات السابقة: و من الدراسات التي تناولت نفس جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة نجد :

\*دراسة عبد الرؤوف حجاج بعنوان **دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة**، قدمت هذه الأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه وهدفت إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره احد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتم استخدام المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، ومثل مجتمع الدراسة في أربع وحدات إنتاجية تابعة لمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية، وقد تمثلت أداة الدراسة في مغلف البيانات DEA ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

- أن الميزة التنافسية نوعان هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز
- درجة التأثير بالنسبة للإبداع التكنولوجي على تنمية الميزة التنافسية تختلف حسب نوعية الميزة التنافسية
- المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز كخيار استراتيجي ومن أجل تنمية الميزة التنافسية يلزمها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج .

\*دراسة احمد بن خليفة 2011 بعنوان **مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة**، قدمت هذه الرسالة للاستكمال متطلبات شهادة الماجستير لعلوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية . المركز الجامعي بالوادي، الجزائر. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

- وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي اذ حققت نتيجة الارتباط %45.6
- وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة في عملية إدارة المعرفة.

## مقدمة

- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي لاستقطاب الافراد المبدعين ذوي الخبرات والمهارات العالية في العمل الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس سلبا على تقدم الجديد سواء على مستوى العمليات او على مستوى الخدمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

\*دراسة حسن بوزناق 2013 بعنوان إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية

دراسة ميدانية، قدمت هذه الرسالة لنيل شهادة الماجستير لعلوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد لخضر، باتنة، الجزائر، عمدت هذه الدراسة إلى ابراز كيفية مساهمة إدارة المعرفة في بناء الاستراتيجية التسويقية في المجمع الصناعي صيدال، وذلك ابراز اهم عملية من عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في بناء الاستراتيجية التسويقية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

- ان تبني مجمع صيدال للمدخل المعرفي يساهم في تفعيل الاستراتيجية التسويقية بشكل إيجابي .
- ان إدارة المجمع تعتمد على التدريب والنشرات بشكل اكثر من تشجيع تبادل المعرفة.
- ان تبني المجمع لادارة المعرفة يحتم عليه تهيئة قاعدة مناسبة .
- ان هناك علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجية التسويقية.

\*دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور 2015، بعنوان متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق

الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، قدمت لنيل رسالة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى ابراز الدور الذي يمكن ان تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في خلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

- ان الجامعة تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الابعاد على الترتيب ( القوى البشرية بنسبة 73.09 %، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31 %، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40 %، القيادة التنظيمية بنسبة 68.93 %)

- اثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

## مقدمة

### صعوبات البحث :

وككل عمل من الأعمال الذي لا يخلو من العراقيل، ولان هذه السنة كانت استثنائية على

العالم ككل جراء وباء كورونا، ومن أهم الصعوبات ما يلي :

- عدم تمكننا من الحصول على أكبر عدد ممكن من المراجع وذلك بسبب غلق المكتبات والجامعات خلال فترة الدراسة.
- عدم تمكننا من القيام بدراسة تطبيقية وذلك لغلق معظم المؤسسات .
- صعوبة التواصل مع الأستاذ المؤطر إلا عن طريق الهاتف.

### هيكل البحث :

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري والثالث لدراسة مقارنة.

الفصل الأول : تناولنا في هذا الفصل بدراسة والبحث في إطار الجانب النظري لإدارة المعرفة وعرض أساسيات إدارة المعرفة من تعاريف وأدواتو التطرق إلى مراحل إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى ذكر وظائف إدارة المعرفة وإبعادها وعملياتها وعناصرها .

أما الفصل الثاني : تطرقنا في هذا الفصل إلى أساسيات الميزة التنافسية وكيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال عرض ماهية الميزة التنافسية ( مفهوم، أهمية، خصائص وأنواع ) وتوضيح أساليب تطبيقها، واستراتيجياتها محدداتها وكذلك طرح العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

والفصل الثالث والأخير : تم التطرق إلى دراسة مقارنة بين الدول الأجنبية والدول العربية من خلال عرض كل من تجاربهم في تطبيق إدارة المعرفة بعرض الإحصائيات والأرقام .

وفي الأخير يختتم البحث بخاتمة لعرض مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الجانب النظري ودراسة مقارنة لموضوع البحث، إضافة إلى جملة من المقترحات والتوصيات.

الفصل الأول :  
مفاهيم أساسية  
حول إدارة  
المعرفة

### تمهيد

نظرا لأهمية المعرفة التي حظيت بها من قبل الباحثين والدور الذي لعبته في مختلف المجالات، مما أدى إلى الاهتمام بها لأنها تعتبر عنصر حيوي بالنسبة للمجتمعات والمنظمات بمختلف أنواعها، فإنها ترتبط بالمنظومات التفاعلية التي تجعل من التطوير مهمة مستديمة وعمل دائم للمنظمات وهي التي تشكل طبيعة ومضمون المعرفة

وتجعل منها الأساس لإنجاز أي عمل، ومع تعاظم دور المعرفة مع ظهور العولمة أصبحت من بين أهم العناصر التي لا يمكن الاستغناء عنها لذا خلقت لها إدارة خاصة تدير هذا العنصر الأساسي وسميت بإدارة المعرفة وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإلمام بكل ما يحول ويدور حول المعرفة وإدارتها لذا تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

### المبحث الأول: إدارة المعرفة

### المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة.

### المبحث الأول: إدارة المعرفة.

تعد المعرفة نتيجة من نتائج التفاعل الحيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية: خبرات بشرية إمكانيات مادية وتقنية، وأماكن بحث وتطوير ودراسات وبتالي فإن المعرفة لم تأتي من فراغ، بل تتولد في واقع معاش، ومن خلال هذا البحث سنتطرق إلى ماهية المعرفة وإدارتها.

### المطلب الأول: ماهية المعرفة.

نظرا للدور الأساسي الذي لعبته المعرفة في ظل التطورات وظهور العولمة التي مست جميع المجالات اكتسبت المعرفة ميزة هامة لدى الباحثين فأدت بهم إلى الاهتمام بها ومعرفة كل ما يدور حولها والإلمام بكل ما يميزها ويوضحها لذا نتطرق إلى توضيح كل التفاصيل المتعلقة بالمعرفة.

#### أولاً: مفهوم المعرفة.

تعددت التعاريف للمعرفة من قبل الباحثين يمكن سردها كما يلي:

- المعرفة **Know lodge**: هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عجلة ويبدأ يستنبط ويستقرئ منها فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كامنة والاستقراء لتوليد معرفة صغيرة جديدة انطلاقاً منها.<sup>1</sup>
- المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.<sup>2</sup>
- حيث تعرف المعرفة على أنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى معرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساساً فاعلاً للابتكار، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إبراهيم الخلق الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، طبعة 1، دار الوراق، الأردن، 2007، ص: 23.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة 1، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص: 3.

<sup>3</sup> - قوت سهام، دور فريق المعرفة من تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة، دراسة ميدانية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية مجلة العدد 02 جامعة الجلفة، 2019، ص: 63.

- كما تعرف المعرفة أيضا بأنها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد، وتم التركيز في هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل بها.

وقد عرف Ducker بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة وإيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمسارات الفكرية.<sup>1</sup>

- المعرفة هي ذلك الكل المتكون من الخبرات والمعلومات والأفكار والبيانات التي تتفاعل باستمرار في أذهان الأفراد من ناحية والمدونة في الوثائق والمستندات ومخازن المعلومات من ناحية أخرى، لإنجاز مهام وظائف المؤسسة.<sup>2</sup>

ونظرا لتعدد الاجتهادات التي تناولت تعريف المعرفة أو توضيح مفهومها فمنها من اهتم بالجوانب التاريخية تناول النشأة وتطوراتها عبر المراحل الزمنية لإبراز العمق التاريخي لها والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة ومنهم من اهتم بها من الجوانب اللغوية لضرورتها، لذا نسرد تعريف شامل وملم لكل ما يتعلق بالمعرفة كما يلي:

- عرفت بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدراك المعرفة. إضافة إلى أن "المعرفة" مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقسيم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في العقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صريحة أكثر معرفة.<sup>3</sup>

- وتعتبر المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة وضده الأخيرة هي أساس الابتكار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي عبداللهبوسهرة نذير، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، 2011، ص: 313 .

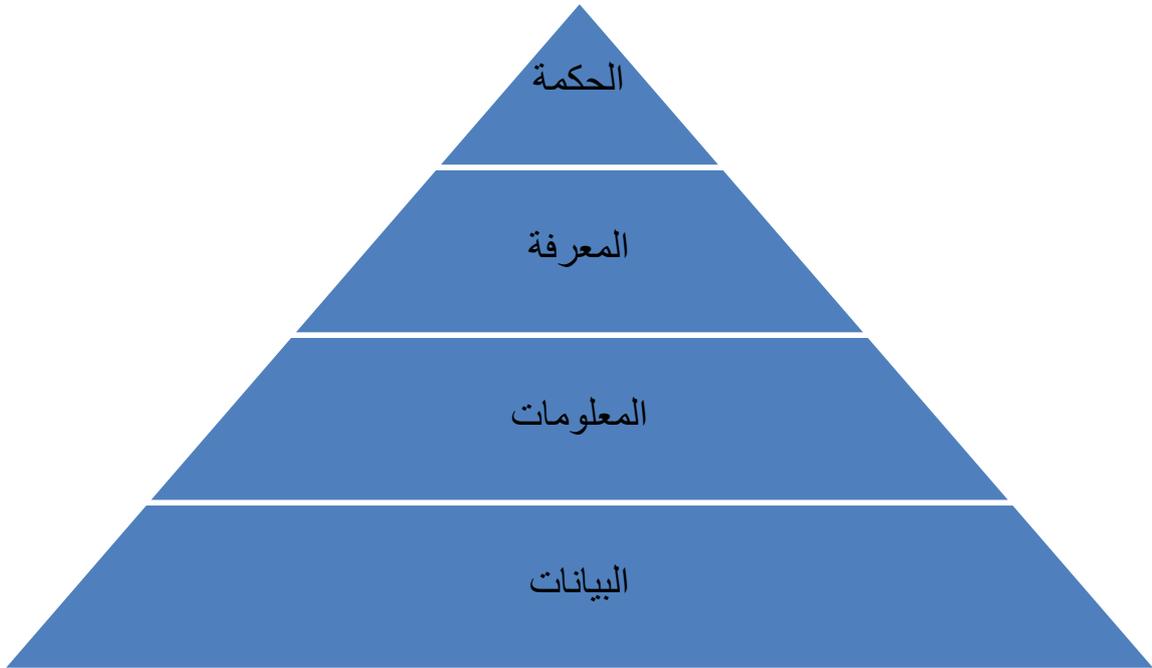
<sup>2</sup> - نجم عبود بجم، إدارة المعرفة، المفاهيم الاستراتيجية والعمليات الطبعة 01، مؤسسة الوراق، الأردن، 2005، ص: 26.

<sup>3</sup> - رجحي مصطفى، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص: 54.

<sup>4</sup> - هشيم علي حجازي، المنهجية المتكاملة، إدارة المعرفة في المنظمات، طبعة الأولى، دارالرضوان، الأردن، 2014، ص: 46.

- تعرف المعرفة أيضا: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في كل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01-01): هرم المعرفة.



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة 1، دار الصفاء، الأردن، 2013، ص 24.

إن تعدد تعاريف للمعرفة لا بد من محاولة الإحاطة نسبيا في عرض بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي:<sup>2</sup>

- المنهج الاقتصادي: إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة يتحقق عند استثمارها.

- المنهج المعلوماتي: حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، طبعة 1، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص 19.

<sup>2</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق، ص ص 32-33.

- **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية الإجرائية وبالغالب تكون ضمنية حيث فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين.
- **المنهج الاجتماعي:** حيث ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة أو غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات الحميمة والصدقة التي تنشأ بين العاملين في المنظمة، وأيا كان نوع التنظيم فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.
- **المنهج الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها، وهذا يعني خاصة في ظل بنية تمتاز بالتغير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.
- **المنهج الشمولي:** ويتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة وأن هذا المنهج يعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة حيث أنه يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي تنتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية، حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فاعلية مما كان عليه الحال مما يتيح لها إدراك التمييز والسعي باتجاه تحقيقه.
- **المنهج ثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزأين: الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني: وهو ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة، وهي تشير إلى المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية.

ثانيا: أهمية المعرفة.

تتمثل أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات حيث لا تبرز المعرفة في حد ذاتها فتشكل قيمة إضافية لها ونلخص أهمية المعرفة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات خلال دفعها الاعتماداً أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

- تفتح المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وفرت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها.

- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، للتكيف مع التغيير المشاريع في بنية الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نفعية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج أو منتجات جديدة.

- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظمات.

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة، وتحرك الأساس الحقيقي لتلك المنظمة وتطورها ونضجها وخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ثالثاً: أهداف المعرفة

إن للمعرفة عدة أهداف بشكل متنوع وواضح يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة جديدة، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها.

- تسهل في عملية تقاسم المعرفة.

1- صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2005، ص:13.

2- نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دارالوراق، الأردن، 2005، ص:37.

- تسهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية.

- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية الحيز.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

**المطلب الثاني: أشكال ومصادر المعرفة وتصنيفاتها.**

**أولاً: أشكال المعرفة:** تتشكل المعرفة من العناصر الأساسية التالية:<sup>1</sup>

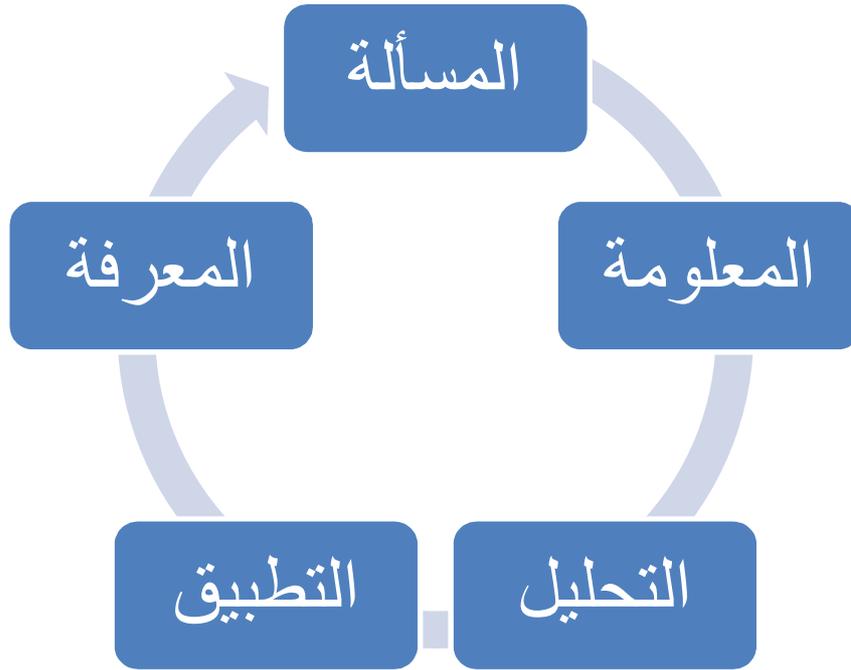
**1- المعلومة:** يمكن أن نابعة من داخل المؤسسة نفسها من نتائج تجاربها، أو قد تكون مصدرها خارجي ناتجة عن تجارب مؤسسات أخرى، والمعلومة متوفرة بشكل عشوائي، وهي متغيرة ومتجددة بسرعة كبيرة، لذا لا بد من إيجاد طريقة ما لتحديد المعلومة الصحيحة والمطلوبة وتصنيفها وتوجيهها إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، ومن أهم مصادر المعلومة بالنسبة للعمل، الانترنت، براءة الاختراع، وغيرها.

**2- الباحث عن المعلومة:** عادة ما تتدفق المعلومات عبر نظم الاتصال بشكل غير منظم ويلتقطها الباحثون بشكل فردي أو جماعي كل حسب اختصاصه ومقدرته، وتأخذ وتستعطل جزءا يسير من وقته، لذا لا بد من تنظيم ومعرفة ما يجب التوصل إليه.

**3- تشكل المعرفة:** تشكل المعرفة بتوفير المعلومة الصحيحة من قبل الباحث فريق العمل المتخصص والقادر مع وجود حاجة فعلية لها لتطبيق هاته المعرفة في تطوير فكرة منتج أو حل إشكالية محددة فالمعلومة مهما كانت دقتها وصحتها لا تعني شيئا للباحث الغير مختص كما أنه لا يمكنه استغلالها لحل المسألة المرتبطة بها لتحقيق تشكل المعرفة في المؤسسة ما لا بد من توفر نظام إدارة المعرفة فيها.

1- أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي في الوطن العربي، مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق، 2006، ص 2-3.

الشكل رقم (01-02): شكل المعرفة



المصدر: أكرم ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 33

#### ثانياً: مصادر المعرفة

بعد التطرق لعدد تعاريف التي توضح لنا معنى المعرفة فيعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، لذا تنقسم مصادر المعرفة إلى داخلية وخارجية ويمكن سردها وذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

**1- المصادر الداخلية:** تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة. وتنقسم المصادر الداخلية فيما يلي:

**أ- إستراتيجية المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وفجوة المعرفة التنافسية، وهؤلاء الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة جهة وخارجها، بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها في السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد، واستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقسيم أو بناء إستراتيجية المنظمة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها، وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي.

<sup>1</sup> - حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في ظل منظمات الأعمال، طبعة 1 أدار ثراء، الأردن، 2008، ص: 108.

ب- مهنيو المعرفة: هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وأنهم المسؤولون عن المعرفة النسبية أو معرفة ماذا؟

وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف؟ وهذه الفئة التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات استخدامات مختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المنظمة في تواعدها المعرفة فيها.

ج- عمال المعرفة: هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل والاستناد لمعنى المعرفة، حيث يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وإيصالها للمستفيدين.

2- المصادر الخارجية: تتمثل في المصادر التي يظهر في بيئة المنظمة المحيطة، وتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الزائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة.

ونقسم موجودات المعرفة في أي منظمة من المنظمات إلى قسمين:<sup>1</sup>

أ- موجودات ملموسة " **Tangible Assets** ": وتتمثل في الأجهزة، والمعدات، والمباني، وما يشبه ذلك.

ب- موجودات غير ملموسة " **Intangible Assets** ": وهي موجودات المعرفة في حد ذاتها.

أوضح Wiig (ويج) سنة (1994، 134) أن موجودات المعرفة في أي منظمة من المنظمات هي أكثر الموجودات أهمية رغم أنها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة، ولذلك أطلق عليها الموجودات غير الملموسة هذه الموجودات تبقى مخبأة وغير مرئية للمالكين والمديرين وأصحاب المصالح الآخرين.

- وتنقسم موجودات المعرفة إلى أربع مجموعات أساسية من وجهة نظر Leontides هي:

- موجودات التكنولوجيا: وتشمل المعرفة التكنولوجية، والتصاميم التكنولوجية، وتكنولوجيا التصنيع، ونتائج البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع، وما يشبه ذلك.

<sup>1</sup> - ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 107-108.

- موجودات المعرفة المدونة: وتشمل إجراءات المنظمة ونظم المعرفة، وأدلة التشغيل، والدروس المتعلمة، والخبرة الموثقة، وما يشبه ذلك.

- موجودات المعرفة البشرية: وتشمل الخبرة الإدارية والخبرة الاحترافية، والخبرة التشغيلية ومعرفة السوق وما يشبه ذلك.

- موجودات المعرفة الأخرى: وتشمل أسرار التجارة، وممارسات المنظمة، وحقوق التأليف والعلامات التجارية وما يشبه ذلك.<sup>(1)</sup>

**ثالثا: تصنيفات المعرفة:** المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا وتمطيا، لأن المعرفة ليس لها شكلا محددًا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في الشركة لا بد من تصنيف المعارف لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها، وهناك العديد من التصنيفات الأخرى ولكن أهمها وأشهرها هو التقسيم إلى صنفان للمعرفة هما:

**1- المعرفة الضمنية: (Tacit):** وهي المعرفة المخفية<sup>(2)</sup> وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها لعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبرة عنها وأيضا النشاطات . وتمثل النشاطات الضمنية في العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك. وتتعدد التعاريف والتفسيرات بالنسبة للمعرفة الضمنية نستنتج بعض الخصائص لها، من بينها ما يلي:

- يصعب التعبير عنها أو معالجتها فهي معقدة.

- ذاتية التكوين.

- لا تقبل التشارك والتقاسم والتخزين.

- توجه سلوك الفرد.

1- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص: 107-108 .

2- إبراهيم خولوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق ذكره، ص: 38-39.

2- المعرفة الصريحة (explicit): هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها وكذلك البيانات والمعلومة المخزنة<sup>1</sup>، والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال، ومختلف العمليات الوظيفية.

و المعرفة الصريحة هي المعرفة الرسمية المرزمة المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنات ومستنداتها وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.<sup>2</sup>

- وتشير إلى المعرفة الموضوعية في البرامج والمستندات والإجراءات والسياسات فهي معرفة مرزمة ويمكن مشاركتها وتقسيمها إلى أن المعرفة الصريحة هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والأصوات وتتم مشاركتها على شكل بيانات صيغ علمية، مرثيات أشرطة سمعية، مواصفات المنتج، وبصفة عامة تنتقل بسهولة بين الأفراد رسمياً وبشكل منهجي.<sup>3</sup>

يؤكد الكاتبان تكوشي ونوتاي على أن المعرفة الضمنية تتألف من بعدين أساسيين البعد التقني والذي يتضمن المهارات والبراءات والخبرات والقدرة على الإبداع والبعد الإدراكي ويتضمن المعتقدات الإدراك المثاليات، القيم، العواطف والنماذج الذهنية وهي جميعها متأصلة في أناس ويأخذونها على أنها أمر سلم به وهذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العلم.<sup>4</sup>

1- حجازي هيثم، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الطبعة 1، الأهلية للنشر، الأردن، 2005، ص: 67.

2- بوزيداري محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 08، الجلفة، 2017، ص: 75.

3- علي عبد الله، بوسهودة نذير، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، 2011، ص: 132.

4- لعطوي جلول، دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة العلامة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، الجلفة، 2017، ص: 51.

الجدول رقم ( 01-01 ) :مقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
- القدرة على التكليف والتعامل مع الجديد الحالات الاستثنائية.	- القدرة على نشرها وإعادة إنتاجها والحصول عليها ونقلها عبر مراكز المؤسسة.
- الخبرة معرفة كيف؟ معرفة لماذا؟	- القدرة على التعلم والتدريب.
- القدرة على التعاون.	- القدرة على التنظيم.
- الاشتراك في الرؤية.	- رؤية بيانات مهمة.
- نشر الثقافات.	- تشغيل التعليمات
- التدريب والتعيين من أجل تحويل المعرفة التجريبية إلى قواعد ملموسة.	-نقل المعرفة عن طريق خدمات منتجات وعمليات موثقة.

المصدر: إيمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين علاقات الزبائن، رسالة ماجستير في إدارة

المعرفة والمعارف، كلية علوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، 2012، ص:14.

ومن خلال التعاريف المفسرة للمعرفة الصريحة نستخلص خصائص عديدة لها أهمها ما يلي:

- يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الرموز أو الرسم.

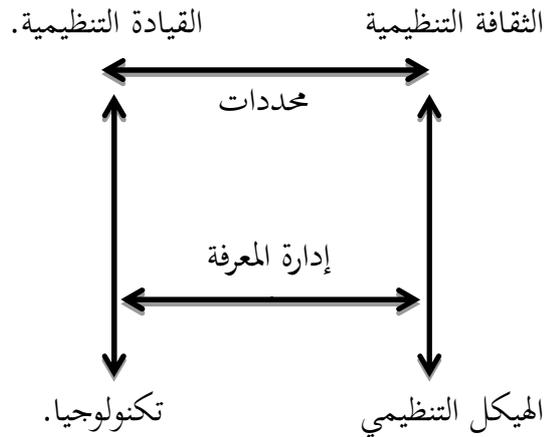
- قابلة للمشاركة و تخضع لقواعد وتعريفات ويمكن تخزينها والوصول إليها ونقلها.

ويوضح الجدول التالي خصائص VC كل من المعرفة الضمنية والصريحة.

الجدول رقم (01-02): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقر
صعوبة المشاركة.	سهولة المشاركة

المصدر: جمال نذير، اتجاهات حديثة في دار المعرفة والمعلومات، دار كنوز، الأردن، 2010، ص:49



المصدر: حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2001، ص: 316

رابعاً: محددات إدارة المعرفة: وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الهيكل التنظيمي:** مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وتوفر سهولة الاتصال والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات ومن أهم هذه الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة نجد مثلاً الهياكل الأفقية إلى ما لانهاية، شبكة العنكبوت، الهياكل المعكوسة وعليه فإنه على المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة التحول من الممارسات المعتادة إلى الممارسات أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة.

**2- القيادة التنظيمية:** إدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة ليتمكن القائد من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعودوا يوصفون بأهم رؤساء ولكنهم اليوم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك فالقائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف ب: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، أن يكون القدوة والمثل الأعلى، أن تكون لديه القدرة على ربط هاته الرؤية أكثر من مضمون.

1- حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2001، ص: 316-

**3- تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات ( شبكات المعلومات، الشبكات الداخلية والخارجية، برامج التصفح، مخازن البيانات) مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة.

**4- الثقافة التنظيمية:** تتطلب إدارة الفريق في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعليم وإدارة المعرفة وأن تكون مشجعة لروح الفريق.

**المطلب الثالث: النشأة والتطور التاريخي لإدارة المعرفة:** بعد ما أصبح للمعرفة دور كبير وهام جدا في حياة المنظمات وتبعاً لأهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة، لذا فإدارة المعرفة مرت بمراحل عدة.<sup>(1)</sup>

منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار "دوارد فريغنبوم" Edward . Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومع ولادته في هذا المجال ظهرت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة "هندسة المعرفة"

وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة الإدراك التطور تغيير في عناوين المجالات تغيير عنوان إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

ومنذ منتصف التسعينات ازدهرت المبادرات المختلفة عن إدارة المعرفة بسبب انتشار شبكة الانترنت، كما بدأت في أوروبا إنشاء شبكة إدارة المعرفة العالمية التي ظهرت في البداية عام 1989، ثم صارت على الخط المباشر عام 1994، ثم وصلت بعدئذ بواسطة منتدى إدارة المعرفة المبني على تجمع كثير من المؤسسات الأمريكية مع عدد كبير من المعرفة نما إلى حد كبير، إضافة لذلك صارت المنظمات المختلفة تركز على إدارة المعرفة في المؤسسات الأوروبية بتكليف من "المفوضية الأوروبية" والتي كان من نتائجها تقديم التمويل اللازم للمشروعات المرتبطة بإدارة المعرفة من خلال برنامج Esprit المقام في عام 1995.

وظهر حالياً أن إدارة المعرفة تقدم بديلاً مقبولاً لمبادرات إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة هندسة العمليات، كما أصبحت في حد ذاتها مدخلاً ومجالاً استراتيجياً في إدراك الأعمال الحديثة، الذي تبنت بيوت خبرة استشارية دولية مثل هاميلتون Hamilton وآرثر Arthur ويانج Young، بالإضافة

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق، ص: 62

إلى تبني هذا المدخل عدد كبير من المنظمات المهنية بإدارة الأعمال مثل منظمة الأمريكية للجودة والإنتاجية وعلوم المعرفة APOIS، ويعتبر برنامج اللوتس الذي يربط البريد الإلكتروني بمخزون البيانات والأدوات التعاونية الرئيسية هو بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة، وبعد ذلك انتقلت تطبيقات إدارة المعرفة على الانترنت، ووسائل الاتصال المتمركزة حول شبكات الانترنت، وقد شهدت مجالات استرجاع وتخزين المعلومات والبريد الإلكتروني والتعاون المشترك تطوراً هائلاً اليوم عما كان عليه من قبل، ومن ثم بدأ ظهور ما يسمى بالبوابات المشتركة لهذه التطبيقات والتي تتكامل فيها الأدوات التعاونية والذكاء الإداري والكفاءات والقدرات الخاصة بالأفراد، وكان الهدف من هذه البوابات هو تنظيم وترتيب مجموعة من مصادر المعلومات المتمركزة حول الشبكات المعلوماتية في موقع واحد على الشبكة يتم تنظيمها وفقاً للموضوعات.

وفي عام 2000 أكدت البحوث والدراسات أن معظم برامج غدارة المعرفة لازالت تتركز على تكوين مخزون معرفي يركز على التميز العلمي والإداري وتخفيض التكلفة، إلا أن العائد الرئيسي لها يكمن في تطبيق إدارة المعرفة بهدف تحقيق الإبداع والابتكار في العمليات الإدارية، وفي الواقع فقد صاحبت إدارة المعرفة ظهور مفاهيم جديدة ومنها توكيد المعلومات وينشر الثقة في أن المعلومات التي تم تقديمها في المؤسسات التعليمية بالدقة والجودة في عرضها وملاءمة قياسها واعتمادها على الطبيعة الخاصة برسالة المؤسسة.

### المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة، لذا يهدف هذا المبحث إلى تعريف إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها وأدواتها .

### المطلب الأول: تعريف وأدوات إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها

**أولاً: تعريف إدارة المعرفة :** تعددت تعاريف إدارة المعرفة وذلك بسبب عدم وجود نظرية شاملة أو المتفق عليها للإدارة وذلك لأسباب التالية:<sup>1</sup>

- لأنها علم تطبيقي أكثر مما هو نظري.
- لأنها علم اجتماعي وليس طبيعي، أبرز ما فيها أنها تتعامل مع العنصر البشري.
- لأنها علم متداخل، حيث يأخذ مبادئه ومفاهيمه من العلوم الأخرى مثل علم النفس لدراسة السلوك وعلم الاجتماع العلوم الرياضية والفيزيائية...إلخ.
- أنها تعتمد في كثير من الأحيان على الموقف المحدد حيث لا توجد نظرية إدارة تصلح كل زمان ومكان.

**التعريف 01:** إدارة المعرفة يمكن تعريفها ببساطة بأنها عمل لازم للحصول على أفضل العائدات من مصادر المعرفة، إن إدارة المعرفة بشكل عام تعمل على تنظيم المعرفة وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسب.<sup>2</sup>

**التعريف 02 :** إدارة المعرفة هي مجموع الأنشطة والعمليات التنظيمية والتقنية التي نحاول من خلالها تشخيص وتحديد أهداف المعرفة ومن ثمة جمعها وتنظيمها وتخزينها ليتم توزيعها واستعمالها داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق القيمة المضافة الغير مادية للمؤسسة ومن هذا التعريف فإن نظرتنا لإدارة المعرفة تكون من

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق، ص:64.

2- أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار وائل، الأردن، 2012، ص:23.

زاوية نظرية النظم التي تدرس إدارة المعرفة من المحيط العام للمؤسسة حيث يحاول تقسيم النظام إلى مجموعتين من الأنظمة التحتية لكل منها دور محدد.<sup>1</sup>

**التعريف 03:** إدارة المعرفة هي منظومة الأنشطة الإدارية، القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمصممة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها.

بمعنى أنها تنسق البيانات والمعلومات وموارد المؤسسة بهدف رفع أدائها ومواجهة قوى السوق المنافسة.<sup>2</sup>

**التعريف 04 :** إدارة المعرفة هي أيضا العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عملية تعمل على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد موجودات المعلومات لمشروع ما ولتشارك فيها وتقييمها.

**عرفها "Duffy"** بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

**وعرفها "بيتر دراكر"** بإيجاز "تنسيق الموارد المعرفية للمنظمات من أجل خلق المنفعة وميزة تنافسية".<sup>4</sup> فمن خلال كل التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل لإدارة المعرفة "عبارة عن استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع والممتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة.

1- شنشونة محمد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 01، جامعة بسكرة، 2017، ص: 149.

2- قوت سهام، دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة دراسة ميدانية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 02، جامعة الخلفة، 2019، ص: 63.

3- ياسين سعد غالب، دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا استراتيجية عربية دورية، مستقبل العرب، مجموعة 14، عدد 2000، 260، ص: 124.

4- بوزيد محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل، المجلد 04، العدد 02، جامعة الخلفة، 2017، ص: 75.

ثانياً: أدوات إدارة المعرفة: إن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات علمية وتركيبية وتنبئية والتي تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها، ومن أهم أدوات إدارة المعرفة تتمثل في:<sup>1</sup>

**1-العقل البشري:** الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة وهم الناس أو ما يسمون بأفراد المعرفة وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة المؤدية جميعها إلى المعرفة.

**2- تقنية المعلومات:** ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دور أساسي ومحوري في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريح عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات يجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة وهناك مكونين لإدارة المعرفة الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على إستراتيجية العامة أو السياسات والممارسات اليومية في المنظمة والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر فيها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول على المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص: 113-114.

2- صلاح الدين المكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص: 42-43.

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية بخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معروفة والفجوات في توقعاتهم.
  - توفر الفرص للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
  - تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.
  - تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- رابعاً: أهداف إدارة المعرفة:** إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة ومن أهمها:<sup>1</sup>
- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
  - حفظ المعرفة وخبزها بالأماكن المخصصة لها.
  - تنشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
  - تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
  - العمل على توفير تحديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
  - السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة بتحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
  - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
  - السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
  - قادراً على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة
  - تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته .

<sup>1</sup> - علي عبد الله، بوسهوه نذير، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، 2011، ص: 134-135.

- قادرا على تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها .
- قادرا على تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية .

### المطلب الثاني: مبادئ ومراحل إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها :

سنعرض في هذا المطلب إلى مبادئ ومراحل إدارة المعرفة وكذا العوامل المؤثرة فيها

**أولاً: مبادئ إدارة المعرفة:** إن فهم المعرفة هو الخطوة الأولى لإدارتها بشكل فعال وهناك خصائص أو صفات للمعرفة وأدوات وأساليب من أجل إجراء أفضل تطوير وتنمية المعرفة في المنظمة، كما ذكر رئيس وزراء المملكة المتحدة ونستون تشرشل أنه قال: " أن إمبراطوريات المستقبل هي إمبراطورية العقل".

فهناك عدد مبادئ للمعرفة نذكر منها:<sup>1</sup>

- إن إدارة المعرفة مكلفة لتعدد المصادر التي تكونها.
- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناجحة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدامها التكنولوجي.
- تتطلب إدارة المعرفة مديرين مدركين وواعين لأهمية المعرفة.
- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.
- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل.
- يعتبر الوصول على المعرفة بداية الطريق فقط، حيث أن إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية.
- تعتبر المعرفة قوة Know Lodges Power
- إن المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائياً.
- إن المعرفة تسعى للاستمرارية، فالمعرفة تريد أن تكون وتدوم الاستمرارية الحياة.
- إن المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه، ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية.

11- إن المعرفة لا تنمو إلى ما لانهاية، ففي آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تختفي تماماً.

1- اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار وائل، الأردن، 2012، ص:40.

كل المبادئ السابقة تظهر القواعد الأساسية التي يجب أن تتبعها المنظمات لتصميم أنظمة المعرفة، كما تؤكد المبادئ السابقة على أهمية المشاركة في المعرفة وتؤكد على تدفق الوثائق وعمليات الاتصال، والتركيز على أهلية المعرفة بشكل يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد وتكليف وتطبيق المعرفة.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة: يمكن تقسيم مراحل تطبيق إدارة المعرفة كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- مرحلة المبادرة: وتتضمن ما يلي :

- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت.
- إدارة الثقافة التنظيمية.
- تكنولوجيا الاتصالات.

### 2- مرحلة النشر: ويكون فيها التركيز على:

- تبرير الأفكار.
- وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

### 3- مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز فيها على ما يلي:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

<sup>1</sup> - رشيد مناصرية عبد الحق بن نفات، تشخيص واقع توفر متطلبات إدارة المعرفة دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 2017، 07، ص ص: 217-218.

### 4- مرحلة التكامل الخارجي: ويكون فيها التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة.
  - الشبكات المتداخلة التمويل الخارجي.
  - إدارة التعاون.
  - المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الندوية.
  - البريد الإلكتروني.
  - نظم المشاركة بالمعرفة.
  - موضوعات التوجيه.
  - الحصول على معرفة أساسية وشبكية.
- إتباع هذه المراحل ومراعاة ترتيبها يمكن أن يساهم بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة المعرفة: يوجد هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة وتنقسم إلى:<sup>1</sup>

**1- العوامل الخارجية:** أن أية منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة وهي أن تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، ومن هذه العوامل التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة ما يلي:

- **عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية:** هذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فعالية وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.
- **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيدا وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.
- **زيادة حدة المنافسة:** هناك سباق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات وهذا ما يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

1- علي عبد الله، بوسهوه نذير، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور فتحي حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة المتزايدة بين المنظمات وإلى مجاراة عوامة الأعمال ولذلك فإنها تطور قدراتها وإمكاناتها باستمرار وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقدم أفضل المنتجات وهنا يأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.

**2- العوامل الداخلية:** هناك عوامل متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير إدارة المعرفة ومن هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

- فهم الوظائف المعرفية: يلعب الأفراد ذوو المعرفة دورا مهما في تحقيق فاعلية المنظمة.
  - تزايد القدرات التكنولوجية: ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات دورا أساسيا.
  - حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجيستية المتطورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدقيق العمل وغيرها وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.
- و بصفة عامة عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك عدة مشاكل نذكر أهمها<sup>2</sup> :

- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التي تفضلها المنظمة، وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لت تستخدم بصورتها الكاملة وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه، وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة .

<sup>1</sup> - خالد الخطيب، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

<sup>2</sup> - خالد الخطيب، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة الإبداع، العدد 2، جامعة البليدة، ص: 11 .

- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو غير المنتجات .

- في بعض من الأحيان فإنه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محدودة، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع .

- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها .

- إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج الجوهرية للمنظمة

### المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة وأبعادها وعملياتها وعناصرها . :

من خلال هذا المطلب تم عرض مختلف وظائف إدارة المعرفة بالإضافة إلى ذكر أبعادها وجميع عملياتها والعناصر المتعلقة بها وتكمن في ما يلي :

**أولا: وظائف إدارة المعرفة:** أن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة والتي من شأنها أن تسهم بالمعرفة في جميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق ومن ثم توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة وتشتمل إدارة المعرفة على وظيفتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

**1- الوظيفة الفكرية:** تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الإنساني وتعني أن وظيفة إدارة المعرفة تركز حول العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية المهاجرة وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهذا الفريق سبل النجاح كافة وتهيئ لهم الظروف المناسبة وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام

<sup>1</sup> - ودیعة ماضي، دور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، مذكرة تخرج لنيل ماستر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص: 98-99.

الحوافز حيث يمكن وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة كما يتم الاهتمام بهم منحيت الجوانب الإبداعية وتنميتها.

وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية لإدارة المعرفة لا بد أن تعمل على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها فلا بد أن تكون قانونية وأخلاقية أي متابعة جميع عمليات المعرفة يجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة.

**2- الوظيفة المادية التقنية:** تتعلق هذه الوظيفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الجوايسيس والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالنفذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتحديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة. ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
- اهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية كمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة: تتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي والبرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

**2- البعد التنظيمي اللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق

<sup>1</sup> - خالد الخطيب، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، مجلة الإبداع، المجلد 102، العدد 02، جامعة البليدة، ص 7: 8.

والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**3- البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ويشير البعض إلى أن إدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية تتعلق كل منها بالتركيز على محور محدود وهي:  
**البعد الأول: التركيز على الأفراد:** يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

**البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

**البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري،** ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحها طويل الأمد.

**البعد الرابع: التركيز على فعالية المنظمة:** يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

**رابعا: عناصر إدارة المعرفة:** وتمثل أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق العمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

**2- الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

<sup>1</sup> - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، الأردن، 2009، ص: 36.

**3-التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكبر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

**4-المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

**5-الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

**6-الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصوية.

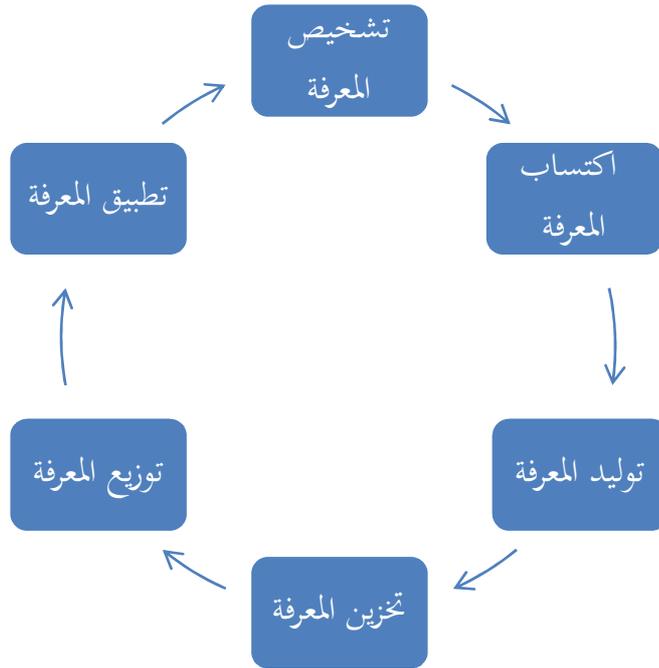
**7-تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

**8-الإبداع التنظيمي:** هي القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكر الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

### ثالثا: عمليات إدارة المعرفة:

إن المعرفة إذا أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة تميرها عبر مختلف العمليات كي تصبح جاهزة وقابلة للتطبيق وبعد دراستنا والآراء المختلفة لهذه العمليات نلخص ونعرض منها العمليات الجوهرية التالية:

الشكل رقم : (01-02): عمليات إدارة المعرفة.



المصدر: قويدر بورقبة ،سماعيل عيسى، قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية،

مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 04، 2019، ص 10 .

وفيما يلي تفصيل كل عملية على حدى:<sup>1</sup>

**1- تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقاً من حاجتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها، ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها. إذن تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غموض معين في مشروع ما (مشكلة) يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن.

<sup>1</sup> - سمراء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2008-2009، ص:64.

**2- اكتساب المعرفة:** يعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوبة للحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها ونجد مصطلحات عديدة استعملت للدلالة على هذه العملية منها : امتصاص، تحصيل، جمع... الخ وكلها لها نفس المعنى هو اقتناء معرفة جديدة أو معرفة من قبل ولكنها لم تستعمل. ويتم اكتساب المعرفة من عدة مصادر داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة مهما تعددت أنواع المعرفة أو أشكالها.

**3- توليد المعرفة:** إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية أولية قاعدية أولية ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي، هذا الذي يعطي لهذه العملية الخاصة الأساسية بالنسبة للعمليات إدارة المعرفة.

وفي هذه المرحلة، أكد نوناكاو و تاكايوشي (1995) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة منها :

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

**4- تخزين المعرفة:** بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد لا تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة، إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقاً.

يعتبر تخزين المعرفة جسراً بين توليد المعرفة ومن استرجاعها كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط، وإنما استخدامها بكفاءة وبشكل كافي مع إيجاد طريقة ونظام لإدامتها والسيطرة عليها وتطويرها.

**5- توزيع المعرفة:** تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعاراً في إدارتها وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل: ( النشر، البث، التدفق وغيرها، وهي العملية التي يتم فيها تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه، تستخدم المنظمة قنوات متنوعة لعملية توزيع المعرفة بعضها رسمي كالجلسات، التدريب، الخ... إلخ، إن لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة المخترنة لديها بشكل كفاء فلن تولد عائد مقابل التكلفة الإضافية.

**6- تطبيق المعرفة:** إن هذه العملية هي المستهدفة وتعتبر المرحلة التي يتم من خلالها تجسيد المعرفة، ولا بد أن يؤدي التطبيق إلى التعلم بالعمل واكتساب المعارف، أو حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة تستعمل كما هو قادم وهكذا تتجدد دورة حياة المعرفة من أولى مراحلها هي مراحل متداخلة ومتشابكة بطريقة يتعسر فهمها أو نمذجتها، يبدو أن الممارسات السابقة لها قد تشكل دليلاً جيداً لإنجاز تلك العمليات حتى أنها ولمعرفة مدى نجاحها في عملها المعرفي تركت في النهاية.

### خلاصة الفصل:

تشكل المعرفة المورد الاستراتيجي والأصل الأكثر أهمية الذي تعول عليه المنظمات، كون أي عمل ناجح لابد وان يبنى على أساس المعرفة. ومهما تعددت أنواع وخصائص وأصناف المعرفة فهي تتركز بشكل اساسي على ما في عقول الأفراد وقدراتهم العلمية وخبراتهم العملية، حيث أنها تشكل المورد غير الملموس الذي يقود اكتشافه وتطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد والمنظمة.

كما ان المعرفة قد تكون صريحة مخزنة في وسائل مادية، وتعتبر صريحة لإمكانية نقلها وسهولة الحصول عليها، بينما المعرفة الضمنية تتمثل في مهارات الفردية والجماعية التي توجد في القدرات او الكفاءات وهي كامنة لأنها مخزنة في رؤوس اصحابها. كما تعبر المعرفة انها مجموع بيانات المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة. وبتالي تظهر أهمية ادارة هذا المورد لضمان استمرارية توليد وتنظيم وتقاسم استخدام المعرفة، مما يعزز من امكانية رفع قدرات تنافسية للمنظمات وبقائها. إلى أن إدارة المعرفة تواجهها مجموعة من التحديات، ويتحقق نجاحها بتوفر مجموعة العناصر التي تساعد على تطبيقها والوصول إلى النتائج المرغوبة .

# الفصل الثاني

:مساهمة ادارة

المعرفة في تحقيق

الميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر المنافسة من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، وذلك لأن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود، في وجه منافسيها وضمان استمراريتها، حيث تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات من أجل القضاء عليها، وبالرغم من أن البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المنظمة، إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة إن التغييرات التي تحدث في منظمات أعمال كنتيجة للمستجدات البيئية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على منظمات الأعمال اكتساب ميزة تنافسية، وحتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة باعتبارها مقدره محورية وعملية تتفوق بها المنظمة قياساً بمنافسيها، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة وكذا القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

وسوف يتم دراسة هذه المفاهيم من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات حيث تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، وعليه سوف يتم استعراض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية والتطرق إلى أهميتها، خصائصها، وأنواعها، بالإضافة إلى أساليب تحقيقها ومصادرها وأبعادها، وكذلك سوف تعرض استراتيجيات الميزة التنافسية ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، خصائصها، أنواعها.

في ظل محيط الأعمال الحديثة تم ظهور عنصر جوهري للنجاح في خلق قيمة مضافة للزبون بحيث ترتبط بشكل مباشر باستخدام المنظمة لمواردها وإمكاناتها بشكل خاص ومتميز.

**أولاً: تعريف الميزة التنافسية:** هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر أهمها فيما يلي :

- يرى ( M.POR TER ) بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائتها، بحيث تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج بشكل واع الزيادة السعرية.<sup>1</sup>

- وتعرف كذلك بأنها: كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها وما يعطيها قيمة مضافة بشكل يزيد أو ينقص عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع للمنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.<sup>2</sup>

- كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.<sup>3</sup>

- عرف **jeahjacks La mbin** الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،الدار الجامعية مصر، 1998، ص:37

<sup>2</sup> - طلعت أسعد عبد الحميد،التسويق الفعال، مكتبات مؤسسة الأهرام،مصر،2002،ص:190.

<sup>3</sup> -بوشندوفه هدى،إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر ،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،جامعة أعلي محندا والحاج البويرة،2012-2013،ص:58

<sup>4</sup> -عامر بشير،دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2012،ص:177

- عرفت الميزة التنافسية بأنها أداء المؤسسة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.<sup>1</sup>

- الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات على الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز على غيره في السوق مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.

والجدول التالي يبين وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية من خلال التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم (01-02): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية من خلال التركيز على جانب معين

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFOER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من جهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها لأقلية وتحقيق فوائد من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MAGMALL ANDTAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسية

المصدر: نزار عوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة، الأردن، 2015،

ص:134.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية: في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال اليوم من تغيرات متلاحقة وسريعة وانفجار معرفي كبير فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء امتلاك مزايا تنافسية تميزها عن

<sup>1</sup> - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتطبيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص:18.

<sup>2</sup> - مبروك صليحة، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنحل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة الوادي، 2019، ص:243.

غيرها من المنافسين تلعب دورا بارزا وأهمية بالغة في نجاحها وتفوقها وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لإستراتيجية قادرة على الاحتفاظ وإدامة موقعها في السوق، يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- **زيادة ربحية المؤسسة:** تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- **رفع القدرات التنافسية:** إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها بما يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- **كسب ولاء العميل:** التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.
- **تسهيل تلبية حاجيات العميل:** إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- **المحافظة على الحصة السوقية:** تفيد الميزة التنافسية للمؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية وذلك من خلال ارتفاع العائد والمردود.
- إن كون الميزة التنافسية تتم بالاستمرارية والتجدد فإن الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدراتها وجدارتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.
- تمثل معيارا مهما للمؤسسات الناجحة لأن المؤسسات هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.
- تعد عاملا مهما وجوهريا للمؤسسات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها إنها الأساس التي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.<sup>1</sup>

**ثالثا: خصائص الميزة التنافسية:** تبني المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال إتباعها إستراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي:<sup>2</sup>

- **الاستمرارية:** حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل غداً أصبح مصدراً متجدداً للميزة التنافسية ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والإبداع.

- **دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ بمرحلة التقديم والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع ثم تليها مرحلة التبنى وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندما يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس.

- **القابلية للتغيير:** يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

- **القابلية للتنمية والتطوير:** تقوم المؤسسات تنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتعايش مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساساً على الابتكار والإبداع.

<sup>1</sup> - عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمناجنت، العدد 06، جامعة الجزائر 2015، 02، ص: 97-98.

<sup>2</sup> - براهم بلقايد، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس عشر، جامعة وهران، 2014، ص ص 325-326.

- تتحدد من وجهة نظر العميل: بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساساً لخدمة العملاء فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.
- تتميز بالمرونة: وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.
- يتم نقلها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.

### رابعاً: أنواع الميزة التنافسية:

- صنف ( M.PORTER ) الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المؤسسة من خلالها في موقع متميز مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في ميزة الكلفة الأقل وميزة التميز.<sup>1</sup>
- 1- ميزة التكلفة الأقل:** نقول على ميزة الكلفة الأقل، إذا كانت تكاليف ما المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظرائها لدى المنافسين، ونعني كذلك قدرة المؤسسة على تصميم وتصحيح وتسويق المنتج، بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر، وذلك من خلال تحقيق تكلفة متغيرة أقل من نفقات التسويق والنفقات التشغيلية أو النفقات الإدارية.
- وتتم الحيازة على ميزة الكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:
- **مراقبة الحجم:** وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات، والحيازة على وسائل إنتاج جديدة، وكذلك التوسع في السوق وتكثيف النشاط التسويقي.
  - **مراقبة التعلم:** الذي هو نتيجة للجهود المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد الأهداف من خلال مقارنة أساليب التعلم مع المعايير المستخدمة.
  - **مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.**

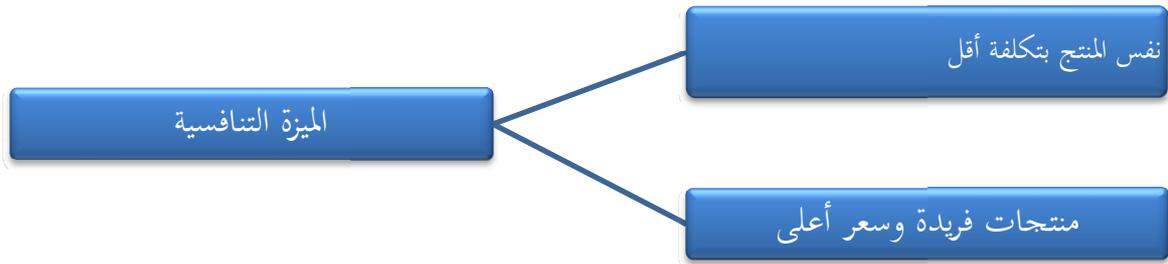
<sup>1</sup> - زناطي لمنين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص: 11.

- مراقبة الروابط التي تمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.
- مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع 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 الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجابيا في ميزة الكلفة الأقل.
- مراقبة التموقع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- 2- ميزة التميز: هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة ونفعية من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة وتستند الحيازة على ميزة التميز إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- الإجراءات التقديرية: تقدم المنظمات على اختبارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد الكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهما على تفرد المنظمة وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة.
- الروابط: تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة.
- التموضع: تحوز المنظمة على خاصية التفرد إذ ما أحسنت اختيار الموقع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره: تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة والتي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يمتلكها الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زنائي المين، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

<sup>2</sup> - بوشدونة هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

الشكل رقم (02-01): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: بلبصير خليدة، اليقظة الإستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص: 21.

المطلب الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية، مصادرها، وأبعادها

من أجل تحقيق التميز عن الآخرين، يجب أن تكون عدة أساليب سوف تتطرق إليها بالإضافة إلى ذكر مصادر وأبعاد الميزة التنافسية.

أولاً: أساليب تحقيق الميزة التنافسية: و تتمثل أهمها فيما يلي :

**1- الجودة:** إن الجودة تبدأ من الزبون من خلال المنتجات التي يشتريها أو من خلال الخدمات المقدمة له وخدمات ما بعد البيع التي تشبع حاجاته، فمعايير الجودة مختلفة باختلاف الزبون فهي محددة بسعر وجودة المنتجات المقدمة من طرف المنافسين في السوق والجودة تعتبر كمعيار استراتيجي مهم الحصول عليه لذا فهو يعتبر كمهمة من مهام المنظمة.<sup>1</sup>

**2- الإبداع:** ينظر إلى الإبداع على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتوصل إلى ما هو جديد الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع ويمكن المنظمة من تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق، ومنه أصبح يعتبر الإبداع مصدراً هاماً للحصول على الميزة التنافسية ومتغيرة إستراتيجية كونه يضيف للمنظمة قوة نفوذها باستمرار لتحقيق مزايا تنافسية إضافية.

**3- الكفاءة:** تعبر الكفاءة عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسة أو المتوقعة وتتجسد في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة الداخلة في عمليات وأنشطة المنظمة بما فيها الموارد البشرية والمادية

<sup>1</sup> - بن حسان حكيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية العدد 24، جامعة الخلفة، ص ص: 302-303.

والمعلومات بهدف الحصول على أفضل النتائج والكفاءة في كل عنصر من العناصر تتمثل في الاستخدام الأمثل له، بالمقارنة بين قيمة الناتج بالنسبة لقيمة هذا المورد إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

**4- الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون:** تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم أو إنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملاءها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك ملائمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية والجماعية.

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:

تسعى كل منظمة إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة وتهيئة القدرات والإمكانات من خلال البحث عن مصادر تقوي وتدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

### 1-الموارد:

الموارد هي: " الأصول المتخصصة أو المتميزة للمنظمة التي تساهم في خلق القيمة، ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والندرة والاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال.<sup>1</sup>

ويكون المورد أساسيا للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة.
  - أن يتصف المورد بالندرة ويأتي في إطار عدم قدرة المنافسين على حيازته.
  - لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جدا.
  - أن تمتلك المنظمة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد.
- ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

<sup>1</sup> - الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماحي اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004، ص: 263.

أ- الموارد الملموسة: وتشمل الموارد المادية التالية:

- **الموارد الأولية:** تظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها.

- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات وينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة.

- **الموارد المالية:** كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي. حيث تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم بها الحيازة عليها وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينهما بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

ب- **الموارد غير الملموسة:** يمكن أن تشمل ما يلي:

- **الجودة:** تشير الجودة إلى ندرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته، حيث تعد عاملا أساسيا في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، غد لم يعد السعر المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة تشكل الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى إلى تحقيقها.

- **التكنولوجيا:** يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

وتصنف التكنولوجيا إلى ثلاث أنواع مختلفة وذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، حيث نجد أن التكنولوجيا الأساسية وهي متاحة في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين وهي ليست مصدر لأي ميزة تنافسية، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة للمنظمات التي تتحكم بها، أما التكنولوجيا الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق وتعمل المنظمة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

- **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، مجال وطرق الاستخدام.

- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة، وهي نتاج جهود متواصلة من البحث والتطوير، ويجب على المنظمة أن تكون المنظمة مؤهلة للحصول عليها وأن تكون حذرة عند امتلاكها لأي مصدر من مصادر الميزة التنافسية، كما أن المعرفة تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح للمنظمة بالحصول على ميزة تنافسية.

- **معرفة كيفية العمل:** تعبر عن الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، ونستمد هذه المعرفة التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليها وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنها للمنظمات المنافسة.

### 2- الكفاءات:

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة. وتنقسم الكفاءات إلى نوعين هما:

- **الكفاءات الفردية:** تتمثل في كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين، التجربة المهنية والتجربة الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

- **الكفاءات الجماعية:** وهي تركيبة فريدة من المهارات، القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية: تعتبر المنظمة الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة، حيث يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة التي تحرض على توفير احتياجات الزبون ورغباته. وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>1</sup>

- **التكلفة:** يجب على المنظمة أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص السلع والخدمات فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

- **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية وذلك من خلال بعدين هما: تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

- **وقت الدخول للسوق:** يمكن أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيها بينها على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

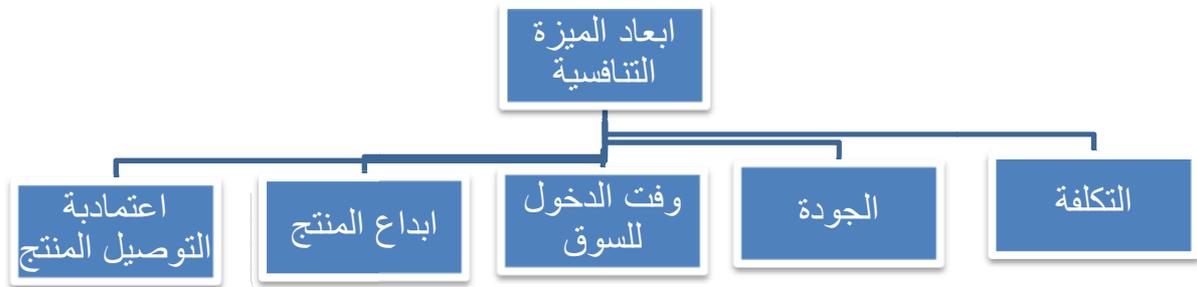
- **إبداع المنتج:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً وعليه فإن المنظمة تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع ما تقدمه مع رغبات زبائنها أو تقدم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق بحيث تحمل خصائص فريدة في السوق.

- **اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عدم المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعدها تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عالٍ من الموثوقية.

<sup>1</sup> - عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 71-73.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص هذه الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل رقم (02- 02): أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص: 73.

### المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها.

أصبحت المنظمات الاقتصادية تعتمد على بعض الاستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة، وكذلك لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والنمو والتي سوف نتطرق إليها في هذا المطلب بالإضافة إلى عرض محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

أولاً: استراتيجيات الميزة التنافسية:<sup>1</sup> و تتمثل فيما يلي :

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة 2 دار وائل، الأردن، 2009، ص: 417.

التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.....إلخ.

**2- إستراتيجية التمييز:** وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، ومن خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالتوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإضرار معهم في المنافسة السريعة.

**4- إستراتيجية التركيز:** تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن 2014، ص ص: 367-368.

الجدول رقم: (02-) : استراتيجيات (porter) الثلاث ومتطلباتها.

الإستراتيجية	المهارات والمواد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية.
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار رأس مالي مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد.</li> <li>- مهارات هندسية في مجال العمليات.</li> <li>- الإشراف المكثف في مجال العمليات</li> <li>- الإشراف المكثف للعمل.</li> <li>- تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع.</li> <li>- نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف.</li> <li>- إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة.</li> <li>- تنظيم ومسؤوليات واضحة.</li> <li>- حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.</li> </ul>
التسيير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية.</li> <li>- هندسة المنتجات.</li> <li>- الاتجاه نحو الإبداع.</li> <li>- كفاءات عالية في البحوث الأساسية.</li> <li>- السمعة الجيدة في مجال الجودة.</li> <li>- الريادة في التكنولوجيا.</li> <li>- خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث.</li> <li>- التطوير وتطوير المنتجات.</li> <li>- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية.</li> <li>- رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعاون قوي من قنوات التوزيع.</li> <li>- مزيج من السياسات أعلاه.</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من السياسات أعلاه.</li> <li>- توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.</li> </ul>

المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل "

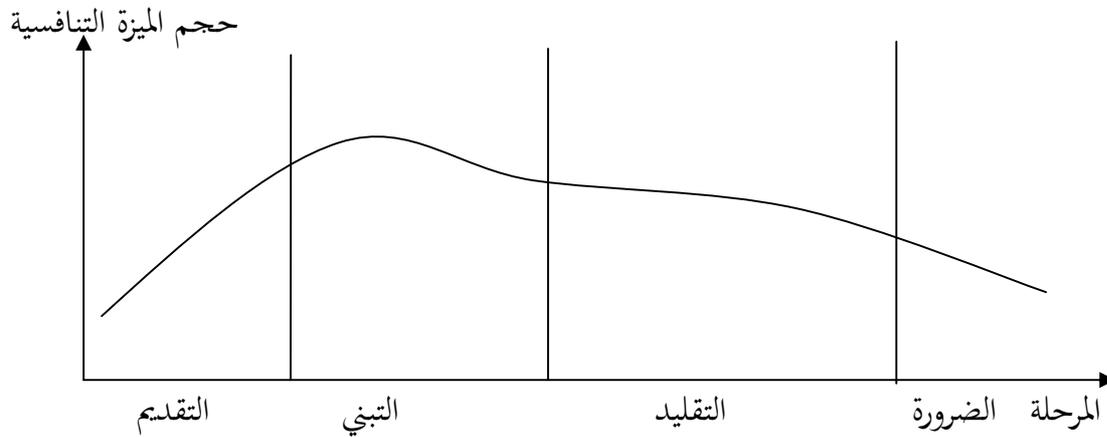
مصدر سبق ذكره. ص: 421.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وفقا لبعدين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى إمكانية المنظمة على مواجهة المنافسين أو الصمود والبقاء محتكرة لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة.<sup>1</sup>

**1- حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت واضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال في المنتج كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (02-): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

ويمكن إيجاز المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا واسعا من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج ومن هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح للمنظمة التفوق على المنافسين.

<sup>1</sup> - بوشندوقة هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

- **مرحلة التبيني:** تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافقين على الميزة التنافسية، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة ميزة المنظمة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحقيق الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.<sup>1</sup>

**2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المنظمة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المنظمة الوصول إليها. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:<sup>2</sup>

- **نطاق القطاع السوقي:** والذي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.

- **النطاق الرأسي (التكامل الرأسي):** يعبر هذا الأخير عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخلياً وخارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة أقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة مرونة أقل للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

- **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا البعد للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية

<sup>1</sup> - عبد الله بلوناس، بوزيدي محمد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة - مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 09-10-2010، ص: 5.

<sup>2</sup> - عبد الله بلوناس، بوزيدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي إذ تقدم منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم.

- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط مختلفة بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فيمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا، الأفراد أو الخيرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي لها المنظمة.

ثالثا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

1- مصدر الميزة: يمكن التمييز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار هما:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند على تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: في حالة اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليد ما من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

3- درجة تحسين تطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب في المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوشندوقة هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

### المبحث الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

نظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم منحرية انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق، واحتياجاتها التنافسية مهمة في الأسواق من خلال تدعيمها بمجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسات تطويرها من أجل البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة. لذا أصبحت إدارة المعرفة الإستراتيجية التنافسية التي تحمل مزايا وفوائد مهمة، حيث أن التطبيق السليم لغدارة المعرفة في المنظمات سوف يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية.

### المطلب الأول: إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس التكاليف المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة المعرفة. إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الاستجابة للمتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندا إلى قدرة المنظمة في التعلم المشترك ولاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية المستخدمة التي أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

إن بالاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وإن تشكيل رأس مال معرفي في المنظمات، فإنها تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستندة إلى المعرفة الواسعة وقادر على دعم وإبداع لعدد كبير من الخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل الأمر خروجاً عن قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة.

وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي المتمثلة في عدم الزوال والتزايد بالاستعمال، وإذا كانت الميزات التنافسية في ظل الإطار القديم يمكن أن تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات هذا التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

المال المعرفي، يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص

معينة منها:

- أن يكون المورد ثميناً.

- أن يتسم بالندرة.

- لا يمكن إحلال بديل محله.

وعندما تتأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق الخصائص هذه

على المعرفة.

يمكن القول إن قيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات

والمنتجات، لذلك يجب الاهتمام الفائق بالموارد البشرية.<sup>1</sup>

باعتبارها أثن أصول المنظمة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لذا

أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخامات وحتى رأس المال، والمعرفة في عقول البشر وأصبحت الحاجة

للمدير أو للموظف أو للعامل المتمكن فكرباً، ومهنياً على رأس أجندة تعزيز التنافسية لذلك يتعين اعتبار

العاملين أثن موارد المنظمة وليس مجرد أفراد. ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ

الأهداف والإستراتيجية والبرامج وتصنع القرارات، ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري

فاعلية تخطيط الموارد البشرية والاختيار التدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي تحت

مظلة من التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، وهذه الميزة

التنافسية ليست بالقليلة.

إن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصمتها المميزة، فإنها تكتسب عبر فترة زمنية ومشاركة

مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى. أما في ما يخص عدم

<sup>1</sup> - وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006،

قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والدأب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

### المطلب الثاني: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:

في هذا المطلب نتطرق إلى عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في خلق المزايا التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>  
أولاً- أثر عملية توليد المعرفة بالميزة التنافسية: إن عملية توليد المعرفة تعني استقطابها من داخل المنظمة وخارجها وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين أو تحويلها إلى أصول معرفية وإمامها إلى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية توليد المعرفة مثل توسيع وتنمية وتطوير معرفة العامل، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة تحتاج عملية توليد المعرفة إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات لاستقطاب المعرفة الضرورية ومن خلال استخدام هذه الأدوات يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المقترحة من قبل مجموعة من المهتمين بالموضوع خلال فترة قصيرة في جو الحرية طرح الأفكار بعيداً عن المصادرة والتقويم.

ومن هنا يمكن توليد واكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يمكن بمقدورها تجسيدها هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع والتي تعطى للمنظمة بعض التفوق على منافسيها بخلق عنصر تميز وتفوق للمنظمة يتم وضعها في مركز مميز وتنافسي به وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال تجدد وتوليد أفكار.

### ثانياً - أثر عملية نشر المعرفة بالميزة التنافسية:

كل ذلك يتوجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة ونشرها بين العاملين في الوقت والشخص المناسبين والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة ولقد أكد غرانديسان على أهمية اكتساب المعرفة ونشرها لاعتبارات هي:

- أن تبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين.
- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساهم في توسع حقل المعرفة ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ

<sup>1</sup> - أحلام عباس وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الوادي، ص ص: 50-51.

التلقين والتدريب فالمعرفة الضمنية غير أنها تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.

### ثالثا - أثر تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية:

إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات تقود إلى تحقيق مزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها المعتمد على العناية والاهتمام بمبادئ المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشرة للإستراتيجية التنافسية للمنظمة، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن الإستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها.

وأن المدراء الإستراتيجيون في المنظمات يدركون الدور الاستراتيجي للمعرفة، وهم يمتلكون اعتمادا على ذلك من توجيه التركيز الاستراتيجي للمعرفة ومن ثم التعلم الذي يقع ضمن مسؤولياتهم الإدارية والإستراتيجية في المنظمة، كما أن المنظمات تدرك وتقتنع بالعلاقة فيما بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة يفترض بها تأكيد على مسألة التكامل والارتباط فيما بين المنفيين لإدارة المعرفة وضرورة تعاونهم مع الاستراتيجيين فيها لضمان الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية المنبثقة عن عمليات إدارة المعرفة.

### المطلب الثالث: انعكاسات إدارة المعرفة على 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 تحديدا دقيقا لتلك المتغيرات وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة.

وحيث أن إدارة المعرفة تتعامل مع متغيرات المحيط بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات. ولما كان بناء إدارة المعرفة يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة والبقاء دائما في اتصال معها، لذا فإن المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات المحيط والبيئة التنافسية ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقود إلى بناء وتطوير وزيادة استراتيجيات تنافسية تمكن المنظمة من اعتلاء الريادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وهيبه حسين داسي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 151

### خلاصة الفصل

إن التغيرات العميقة داخل المنظمات، ولاسيما تكنولوجيات المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين والتي تتطلب مهارات عالية، جعل من المعرفة الأكثر أهمية مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

فمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة، والمتمثلة في تجميع المعرفة توليد المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيقها، وتوضيح العلاقة بين هذه العمليات والميزة التنافسية للمنظمة، تبين أن إدارة المعرفة تعمل على رفع وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير الأسلوب والتقنيات التي تجعلها ترتقي إلى أعلى المستويات دعائم إدارة المعرفة سمحت لها أن تكون مفهوم يتماشى مع التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية التي بفضلها تحقق أهدافها وذلك من خلال النمو والبقاء في السوق.

الفصل الثالث:

دراسة مقارنة بين

نماذج أجنبية وعربية

لإدارة المعرفة.

تمهيد:

لقد أدركت الدول منذ وقت بعيد إلى أنه لا يوجد طريق أكثر فعالية لمحاربة الفقر والبطالة وانخفاض مستويات التنمية ومواجهة التحولات السريعة التي تساعد في الرقي بشعوبها، لذا لجأت الكثير منها إلى تبني أسلوب حديث قائم على إدارة المعرفة باعتبارها مدخلا للتقدم والازدهار، والذي يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ولذا سوف نقوم بعرض بعض التجارب الأجنبية والعربية التي كانت سباقة في تطبيق إدارة المعرفة ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على التجربة الأمريكية والكندية والصينية دوليا والتجربة السعودية والإمارات العربية المتحدة ومصر عربيا والتي سوف نتطرق لها في هذا الفصل عبر المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تجارب إدارة المعرفة في الدول الأجنبية.

المبحث الثاني: تجارب إدارة المعرفة في الدول العربية.

## المبحث الأول: تجارب إدارة المعرفة في الدول الأجنبية.

إن الاستفادة من تجارب الدول الأجنبية في تطبيقها لإدارة المعرفة والوقوف على آليات التميز سيجعل من السهولة استخدامها في مجتمعاتنا العربية لذلك في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التجارب كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية والصين ولقد اخترت هذه الدول لما حققت من تحسين في قدراتها التنافسية

## المطلب الأول: التجربة الكندية

قد مرت التجربة الكندية بمراحل عديدة في تطبيق إدارة المعرفة تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>:  
في مارس 2010، تعهدت الحكومة الاتحادية بالاستثمار في مجموعة من التدابير الجديدة لتعزيز البحوث في فترة العامين 2010-2011 وتشمل توفير منح دراسية لطلبة الدراسات العليا بعد مرحلة الدكتوراه وتقديم المزيد من الأموال الحكومية للبحوث إلى مجالس المنح والمجموعات الإقليمية المعنية بالابتكار، وتخصص حصة كبيرة من هذا التمويل للبحوث المتعلقة بالفيزياء الجزيئية والنووية، وللجيل المقبل من تكنولوجيات الأقمار الصناعية.

بدأت الاستثمارات المتواصلة في البحث والتطوير تجني ثمارها، ففي الفترة الممتدة من عام 2002 إلى عام 2008، ارتفع عدد المنشورات العلمية الكندية في فهرس الاقتباسات العلمية بما يناهز 14000 منشورا، ومع أنه يمكن لكندا أن تعزز بقطاعها الأكاديمي الحيوي وبالاتفاق السخي للقطاع العام على العلوم والتكنولوجيا والابتكار والبحث والتطوير، فإن الكثير من الشركات لم تنجح بعد في استيعاب ثقافة توليد المعرفة، ومشكلة الإنتاجية التي تعاني منها كندا هي في الأساس مشكلة ابتكار على مستوى الشركات، ويبدو أن البحوث الأكاديمية تعتبر في غالب الأحيان بديلا لأنشطة البحث والتطوير في الميدان الصناعي، نتيجة لأداء الشركات الضعيف في مجال البحث والتطوير.

كما عمدت الحكومة الاتحادية إلى تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص من خلال مبادرتين ناجحتين هما: الاتفاق الذي وقعته الحكومة الاتحادية ورابطة الجامعات والكليات الكندية لمضاعفة

<sup>1</sup>- معاينة عادل سالم، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي تجارب عالمية، مجلد دراسات المعلومات العدد الثالث، 2008.

حجم البحوث وزيادة عدد نتائج البحوث التي يتم تسويقها بثلاثة أضعاف، وشبكة مراكز الامتياز التي تجمع اليوم 17 مركزا في شتى أنحاء كندا. نذكر منها:

مراكز التميز Centres of Excellence : هي مراكز بحث موجودة على مستوى الجامعة تقوم بتوثيق علاقتها مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية ومن أهم مراكز التميز التي أنشئت في كندا ما يلي:

مركز جامعة أونتاريو لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (CITO): هدفه تحويل نتائج البحوث العلمية والتكنولوجية إلى التطبيق العملي في المؤسسات الصناعية والإنتاجية.  
مؤسسة الإبداعات (U of T): هدفها مساعدة الباحثين ورجال الأعمال على إيجاد الفرص الجديدة وتضخيم رأس المال.

مركز تصنيع الإلكترونيات الدقيقة وتسويقه (CMAP): هدفه تطوير الإلكترونيات الدقيقة من خلال جامعات كندا بالشراكة مع القطاع الخاص وخلق جيل مبدع من العلماء والمهندسين.  
وتهدف هذه المراكز إلى:

- إقامة روابط استراتيجية قوية بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية، أيضا مع المراكز المماثلة في جميع أنحاء العالم لتقديم دراسات جديدة وتحقيق التقدم التكنولوجي والوصول إلى نتائج علمية من خلال الأبحاث المشتركة.

- تهيئة البيئة البحثية والعلمية من أجل تمكين الباحثين وطلاب الدراسات العليا من إجراء البحوث المبتكرة وتطوير التقنيات التي من شأنها تعزيز كفاءة الاقتصاد الوطني ومواكبة التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

- وضع برامج بحثية وتنميتها من خلال إنتاج ونشر المعرفة العلمية وتوليد مفاهيم جديدة وملكية فكرية من شأنها تحقيق قيمة مضافة، أيضا دعم وتمويل توجهات بحثية مميزة قائمة أو حديثة النشأة وفق مبدأ المنافسة والالتزام بالمعايير والمواصفات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المناطة بها.

## المطلب الثاني: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تحتل الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى من حيث البحوث وذلك لتمكّنها من التطبيق الفعال لإدارة المعرفة وهذا ما سوف نعرضه.<sup>1</sup>

ازدهرت أنشطة البحث والتطوير من خلال التمويل المخصص للمؤسسة الوطنية للعلوم الذي تضاعف بناء على طلب إدارة الرئيس السابق جورج بوش عام 2007، ومن المتوقع أن يتضاعف مرة أخرى تحت إدارة الرئيس أوباما، وعلى الرغم من الضربة الموجهة التي تلقاها الاقتصاد الأمريكي في عامي 2009 و2010 جراء الكساد الاقتصادي الناجم عن أزمة القروض العقارية، لا تزال الجامعات ومراكز البحث تحصل على تمويل سخّي من الأموال العامة والمؤسسات الخاصة ومن الصناديق الصناعية أيضا، وبينما ضحّت إدارة الرئيس أوباما استثمارا خاصا بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار في خطة الحوافز الثانية في أواخر عام 2009، وهو استثمار عاد بالفائدة أيضا على أنشطة البحث والتطوير، فإنه ثمة خطر واضح اليوم أن يقابل أي ارتفاع في التمويل من الحكومة الاتحادية خفض في التمويل الصادر عن حكومات الولايات والأموال الخاصة، لكن على الرغم من هذا الواقع، التزمت إدارة الرئيس أوباما بالتزام هام بزيادة حصة الإنفاق المحلي الإجمالي على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي من 2.7% إلى 3%، ومن الجدير بالذكر أن هذه الإدارة تشدد على البحث والتطوير في مجال الطاقة لاسيما الطاقة غير المضرّة بالبيئة، وتجدر الإشارة إلى أن الشركات صناعة الأدوية هي من الشركات التي تنفق أكبر قدر من الأموال على البحث والتطوير.

كما لا يزال النظام الجامعي الأمريكي يحتل المرتبة الأولى في العالم من حيث البحوث، ففي عام 2006، شملت نسبة 44% من مجمل المقالات الخاصة بالعلوم والتكنولوجيا التي صدرت في مجالات مدرجة في فهرس الاقتباسات العلمية مؤلفا أمريكيا واحدا على الأقل، فضلا عن ذلك فإن 19 مؤسسة من أصل المؤسسات 25 التي صنّفها معهد التعليم العالي التابع لجامعة شنغهاي جياوتونغ عام 2008 كان

<sup>1</sup> - قرين ربيع، واقعة إدارة المعرفة في الوطن العربي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 02،

مقرها في الولايات المتحدة، واحتلت الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى في العالم لما حققت من نسبة 27.7% من المجموع العالمي للمنشورات سنة 2008.

كما أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية أكثر مجتمعات العالم تقدماً في المعلومات، وأول بلد تصل فيه الشبكة العنكبوتية إلى مستوى جماهيري، حيث إن خمس (5/1) البيوت الأمريكية على اتصال مباشر بالانترنت، كما أن 30 مليون أمريكي يمكن لهم التواصل عن طريق الشبكة من خلال المدرسة أو الجامعة أو مكان العمل، كما أن 10% منهم يستخدمون الانترنت بانتظام لشراء منتجات وسلع وخدمات، وفي الواقع تتخذ معظم شركات التوريد بخدمات الإنترنت التي أصبح لها نفوذ عالمي من الولايات المتحدة الأمريكية مقراً لها مثل: جوجل (Google)، فيسبوك (Facebook)، ياهو (Yahoo)، يوتيوب (YouTube)، تويتر (Twitter)، وويكيبيديا (Wikipédia)، كما تمكنت من إحلال منتجات الاستهلاك الكبير بمنتجات معقدة جديدة تتضمن رأس مال فكري معرفي، وأصبحت صادرات الولايات المتحدة الأمريكية تتضمن بالدرجة الأولى منتجات ذات قيمة تقنية عالية، وهي تسيطر على 90% من مواقع الشبكة العنكبوتية، ولقد دأبت الثقافة الأمريكية على الإبداع والابتكار، وتمجيد الفرد وزيادة الأعمال، وتربية المبدعين وفتح المجال للمواهب والطاقات المبدعة.

### المطلب الثالث: تجربة الصين.

حيث تعمل الصين على تفعيل إدارة المعرفة ومتابعة جميع عملياتها في جميع مؤسساتها وسوف نعرض أهم الآليات المنتهجة لتحقيق التميز والتفوق.<sup>1</sup>

أحرزت الصين تقدماً كبيراً في مجال التنمية الاقتصادية خلال العقد الماضي، ففي جويلية 2010 حلت الصين محل اليابان التي أصبحت بذلك ثاني أكبر اقتصاد وطني في العالم، إلى جانب ذلك ارتفعت كثافة البحث والتطوير بستة أضعاف، حيث بلغت حصة الصين من إجمالي المنشورات العلمية العالمية نسبة 10، مع أن تأثير المقالات الصينية المدرجة في فهرس الاقتباسات العلمية لا يزال عند مستوى منخفض جداً، بحيث تأتي الصين بعد جمهورية كوريا مباشرة وتشارك في المرتبة نفسها مع الهند فيما

<sup>1</sup> - نعم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 04، 2011، ص 34.

يخص الأوراق العلمية. كما وضعت الحكومة عددا من السياسات بغية الحفاظ على ارتفاع معدل النمو وجعل الصين دولة يدفعها عامل الابتكار بحلول عام 2020، وهو الهدف الطموح المحدد في وثيقة الخطة الوطنية لتنمية العلوم والتكنولوجيا على الأجلين المتوسط والطويل التي اعتمدت في عام 2005، ويتمثل أحد الأهداف الأخرى في زيادة نسبة الإنفاق المحلي الإجمالي على البحث والتطوير إلى الناتج المحلي الإجمالي من 1.5 إلى 2.5 بحلول عام 2020، وتعد تجربة الصين من التجارب الرائدة على صعيد التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة، من خلال توجيهاتها البناءة في إدارة المعرفة التي تمتلكها، فقد ركزت الحكومة الصينية على دور التعليم والبحث العلمي وتعزيز ثقافة الإبداع في التنمية البشرية، وذلك بهدف تحسين مستوى المعيشة للمجتمع الصيني ومعالجة القضايا الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

بدأت عام 1993 الانطلاقة الفعلية في تطوير التعليم والتقدم العلمي الصيني، واعتماد رؤية إستراتيجية شعارها إنعاش الصين من خلال العلوم، والتكنولوجيا والمعرفة، وحددت أهدافا ينبغي الوصول إليها تمثلت في زيادة معدلات الانتساب إلى التعليم وتعزيز التعليم المهني، توسيع التعليم العالي واستئصال الأمية، ومضاعفة الجهود في العلوم والتكنولوجيا في موازاة العمل على متابعة جهود تحسين جودة التعليم، وتأسيس وتشجيع نظام للابتكار والاختراع في مجالات العلوم والتكنولوجيا، من خلال تطبيق الفكرة الإستراتيجية "بناء موجه ذو مواهب إستراتيجية"، التي تهدف إلى ممارسة الشعب للإبداع ودعم العلماء واعتماد بيئة مثالية لتحضير الأجيال الجديدة وتعليمهم لكيفية إدارة وتحضير المشاريع البحثية، وتشجيع ودعم القادة والعلماء من ذوي القدرات المعرفية العالية، فضلا عن تفعيل برنامج إدارة المعرفة ومتابعة الاختراعات حتى المباشرة في الإنتاج والتسويق.

## المبحث الثاني: تجارب إدارة المعرفة في الدول العربية.

نجد بتطبيق إدارة المعرفة في البلدان العربية في كل مجالاتها صعوبات شديدة من أبرزها نقص الإمكانيات المتاحة، وكان من عواقب هذا وجود قصور في المناخ المعرفي. وعلى الرغم من هذا فإن هناك من الدول العربية من استطاعت أن تحرز تقدماً في مؤشرات إدارة المعرفة كدولة السعودية والإمارات العربية المتحدة ومصر.

## المطلب الأول: التجربة السعودية:.

تعتبر السعودية من أهم الدول الناجحة في ميدان إدارة المعرفة ولهذا سوف نعرض في هذا المطلب أهم البرامج والمشاريع التي قامت بها من أجل تحقيق التميز<sup>1</sup>.

اعتمدت المملكة العربية السعودية خطة وطنية للعلوم والتكنولوجيا عام 2003، ونجد بين المبادرات مبادرة مؤسسة الملك عبد العزيز لرعاية الموهوبين "موهبة" التي تتمثل رسالتها الأساسية في اكتشاف الموهوبين ورعايتهم، حيث نظمت عدداً كبيراً من المحاضرات والندوات في مجال تنمية المواهب في مناطق مختلفة من السعودية، كما قامت بنشر مجلة "موهبة"، بالإضافة إلى إنشاء القسم دعم المخترعين السعوديين وخدمة التنمية وجعل المعرفة طريقاً لتحقيقها، تسعى المؤسسة لإنشاء حاضنة للمخترعات بهدف تطويرها وتحويلها إلى سلع وخدمات، عن طريق عقد جلسات تسويقية تجمع بين المخترع والجهات ذات العلاقة بهذا الاختراع، سواء كانت من القطاع الخاص أو الحكومي، كما تدعم المؤسسة الإبداعات الفنية والثقافية إيماناً منها بأهمية الإبداع كجانب من جوانب المعرفة إلى جانب الاختراعات العلمية.

## - إدارة المعرفة في المعاهد وجامعات السعودية:

**1-2: كراسي البحث Research Chairs:** وهي مشاريع بحوث علمية إستراتيجية مميزة ومؤطرة زمنياً، يكلف بها فريق من الباحثين المميزين والمتخصصين في مجال معين والقيام ببحوث تطبيقية رائدة ومعقدة تستهدف نقل تقنية المعرفة وتوطينها بهدف تطوير وظيفة البحث.

<sup>1</sup> - محمد بن علي احمد القيمي ، ملامح الاقتصاد المعرفي المتضمنة في محتوى مقررات العلوم الشرعية تطوير التعلم بالمملكة العربية السعودية ، مذكرة ماجستير ، جامعة مؤنة ، 2011، ص: 38-39.

استهلت السعودية تجربتها في مجال كراسي البحث في الجامعات ومؤسسات البحث الأجنبية مثل: لندن، كاليفورنيا.... لكن في الآونة الأخيرة وسعيها منها لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي والتحول نحو مجتمع المعرفة نقلت تجربتها إلى الجامعات المحلية وسعيها منها لتحقيق الرؤية الجديدة للجامعة- نحو بناء مجتمع المعرفة- أسست وكالات للتبادل المعرفي قسمت حسب الأهداف العامة للتطوير كما يلي:

#### ➤ الهدف الأول: التميز المعرفي من خلال:

- رصد البيانات المرتكزة على أهداف وخطط الجامعة الإستراتيجية في مجال المعرفة والبحث العلمي.
- استقطاب الكفاءات والمواهب المتميزة ونقل المعرفة والتقنية والخبرات العلمية والبحثية المكتسبة منهم.
- تعزيز التعاون العلمي والبحثي مع الجامعات والمؤسسات التعليمية المرموقة.

#### ➤ الهدف الثاني: الريادة العالمية التي تعبر عن العملية الواعية والإبداعية التي تتسم بالمخاطرة وروح

المبادرة، تهدف للوصول بالجامعات إلى العالمية بالفكر والأداء، مما يؤهلها لامتلاك ميزة تنافسية تعزز حصولها على مكانة علمية مرموقة ومركز أكاديمي متقدم.

#### ➤ الهدف الثالث: الشراكة المجتمعية "كراسي البحث" ويعد الهدف الثالث: كراسي البحث من

أهم هذه البرامج التطويرية حيث يهدف إلى:

- الريادة والتميز في البحث العلمي.
- توفير بيئة بحثية ذات معايير علمية تقوم على الشراكة المجتمعية.
- استكمال منظومة البحث العلمي والارتقاء بها على نحو تسهم به في إرساء مجتمع المعرفة، واتبعت الجامعة أسلوباً منهجياً لتقييم برنامج كراسي البحث.

تمثل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية الوكالة العلمية الوطنية في المملكة العربية السعودية ومختبراتها الوطنية في آن واحد، حيث تشمل وظيفة الوكالة العلمية وضع السياسات العلمية والتكنولوجية، جمع البيانات، وتمويل البحوث الخارجية وخدمات مثل مكتب براءات الاختراع، وتعتبر هذه المدينة دعماً للابتكار الوطني لنقل التكنولوجيا بين معاهد بحوث الصناعة

المطلب الثاني: تجربة الإمارات العربية المتحدة.

من خلال هذا المطلب سوف نعرض أهم المبادرات والجهود التي قامت بها الحكومة الإماراتية في مجال استخدام إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

تم استكمال إنشاء مدينة دبي الأكاديمية العالمية عام 2012 والذي انطلق في شهر ماي 2006، والذي سيكون مركزا للمدارس والكليات والجامعات، ويتوقع أن يرتاد هذه المدينة في عام 2015 أكثر من 40 ألف طالب.

من مبادرات تعزيز الابتكار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإمارات العربية المتحدة تكوين صندوق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قصد إتاحة خدمات تمويل واستشارات موجهة للشركات والمنظمات والأفراد، بغية تمكينهم من تطوير رأسمال الابتكار والمعرفة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال البحث والتعليم والريادة، كما ترعى هيئة تنظيم الاتصالات بالإمارات العربية المتحدة من خلال هذا الصندوق مواصلة 56 طالبا لمسارهم الأكاديمي في جامعة الشارقة من الطلاب الإماراتيين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

نذكر كذلك من أهم الجهود التي توجه الدعم للمعرفة والإبداع، تأسيس مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم عام 2007، الذي خصص مبلغ 10 بلايين دولار كوقف معرفي، حيث حددت المؤسسة أهدافا رئيسية تتلخص في تطوير القدرات المعرفية والبشرية في المنطقة العربية، والاستفادة من تلك القدرات في إيجاد جيل جديد من القيادات القادرة على دعم جهود التنمية الشاملة في شتى أنحاء العالم العربي، كما أطلقت المؤسسة برامج بعثات دراسية مثل "برنامج محمد بن راشد آل مكتوم للبعث" الذي يندرج تحت قطاع المعرفة والتعليم، ويقدم منحاً دراسية مجانية إلى كبرى الجامعات العالمية للطلاب العرب المؤهلين ثم تليها المبادرة الثانية "دبي العطاء" لتكون امتدادا للوقف السابق.

<sup>1</sup> - برنامج الأمم المتحدة، و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، تقرير المعرفة العربي للعام 2014، الشباب وتطوير المعرفة، الامارات العربية المتحدة، ص: 210.

كما أقيمت المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا، ومقرها الشارقة لتوثيق الصلة بين عالم الإنتاج والجامعات ومراكز البحوث داخل وخارج الوطن العربي وذلك من خلال تشجيع الشركات على توفير التمويلات اللازمة لتوظيف الأبحاث في المجالات الإستراتيجية والمتعلقة بالتنمية الاقتصادية.

### المطلب الثالث: تجربة مصر

لقد أولت مصر أهمية بالغة للنشاط البحثي والمعرفي ووضعت خطة وطنية للبحث العلمي من أجل تقرير تنافسية القطاع وهو ما سوف تعرضه في هذا المطلب<sup>1</sup>..

تبنى مصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجزء من برنامج تنمية وطني بخطة رئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أعدت عام 2009، وقد كان لهيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دور حيوي في إقامة القرية التكنولوجية بالمعادي جنوبي القاهرة، والقرية الذكية التي أنشئت عام 2003 في إحدى ضواحي القاهرة الغربية حيث تضم ما يزيد على 120 شركة و28 ألف متخصص، ومن المتوقع أن يؤدي مركز اتصالات المعادي دوراً رئيسياً للتعاقد الخارجي وأن يهيئ 40 ألف فرصة عمل. كما تم إنشاء الصندوق الأوروبي المصري للابتكار عام 2008، وإقامة مدينة للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية بمنطقة برج العرب الجديدة والإسكندرية، وهي هيئة بحثية تهدف لربط الصلة بين الشركات الصناعية ومؤسسات البحث العلمي من خلال تركيز حاضنات تكنولوجية للصناعات الصغيرة والمتوسطة. يوجد في مصر حوالي 68 مؤسسة بحثية في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلمية، منها 45 مؤسسة حكومية و15 مؤسسة خاصة، وبعض مراكز البحوث الأجنبية المصرية ذات التمويل الخارجي، ومن حيث الناتج المعرفي حققت مصر نسبة 0.4 من المجموع العالمي للمنشورات سنة 2008.

في إطار دعم الابتكار وريادة الأعمال في مصر تم:

- وضع برنامج لدعم الحاضنات التكنولوجية من خلال تقديم مجموعة من الحوافز المالية لهذه الحاضنات التي توظف عددا كبيرا من الخريجين.

<sup>1</sup> - نعم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره ص 34.

- إنشاء عدد من مراكز البحث والتطوير بالتعاون مع شركات عالمية من أهمها: مركز لأبحاث النانو تكنولوجي بالتعاون مع شركة أي بي إم وجامعة القاهرة وجامعة النيل، مركز أورانج للشبكات اللاسلكية بالتعاون مع المعهد القومي للاتصالات، مركز مايكروسوفت للإبداع المتخصص في التعريب ووضع الحلول التكنولوجية لمنطقة الشرق الأوسط وإفريقيا، مركز شركة فاليو الفرنسية المتخصصة في برمجيات المركبات العالمية وتطبيقاتها.

- دعم مشاريع البحث في إطار مبادرة "دعم التعاون البحثي بين الجامعات والمراكز البحثية وشركات نظم المعلومات"، من خلال أربعة برامج فرعية لتشجيع البحث العلمي على الخروج بمنتجات أو أفكار قابلة للتطبيق ويمكن أن تستفيد منها الصناعة عن طريق دعم مالي يصل في حالة برنامج (Advanced Development Project) إلى 3 ملايين جنيه مصري للمشروع الواحد.

- إنشاء مركز تميز للبحث والتطوير في مجال استقراء المعلومات ونماذج الحاسوب وذلك في مجال السياحة والبتروال بالمشاركة مع الجامعات المصرية والشركات المتخصصة والمصريين العاملين في الخارج. وسيتم إنشاء مركز تميز آخر للتكنولوجيا اللاسلكية والإلكترونيات ومركز للخدمات المحمولة بالتعاون مع الجامعات المصرية.

- إنشاء مركز تميز لهندسة البرمجيات بالتعاون مع الشركات العالمية لتقديم الدعم الفني للشركات ومساندتها للحصول على شهادات الاعتماد الدولية (CMMICapabilityMaturity Model) (Intégration)

## خلاصة الفصل:

مما سبق تبين لنا أن العصر الذي نعيشه يولي أهمية كبيرة لإدارة المعرفة فكل ناحية من نواحي الحياة إلا وتتعامل مع المعرفة بشكل كثيف ولذا فإن نجاح الدول في المعرفي مرهون بالاهتمام بتطوير بني المنظمات، وبناء نظم الابتكار والتجديد وتجهيز البني التحتية الأساسية التكنولوجية ونظم الحوافز التي تدعم مجال البحث والتطوير والتعليم والتدريب وتحقق هذه التوجهات أولاً بأتابع سياسات تؤكد على نشر المعرفة من خلال برامج التعليم والتدريب والربط بين الجامعات ومراكز البحوث في الصناعة والحكومة ونشر التكنولوجيا في المؤسسات التعليم والإنتاج، وثانياً تنمية رأس المال البشري من خلال تجهيز القوى العاملة، وتطوير نظم التعليم الرسمية، وتحسين الارتباط بين المهارات المنتسبة ومطالب العمل المتجددة من المهارات والمعارف وثالثاً تنظيم وبناء قدرات المنظمات ودعم التغيير المؤسسي، وذلك من خلال استمرار عمليات التغيير والتطوير المؤسسي في منشآت الخدمات والإنتاج من حيث البنية التحتية وإدارة المعرفة داخل المنظمة.

خاتمة عامة

لقد أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغير مواقف المنظمات، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفية في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمات .

إن تطبيق المنظمات لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي، التي بدورها تستطيع المنظمة تحقيق التفوق التنافسي، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة يتطلب توفر مجموعة من الدعائم كأنظمة المعلومات والتكنولوجيا والموارد البشري التي تساعدها في كسب ونقل المعرفة داخل المنظمة واستغلالها من أجل تدعيم قدرتها التنافسية .

ولقد أصبح لزاما على المنظمات الحديثة اعتماد إستراتيجية البناء المعرفي من خلال تحديد وتجميع المعارف بكفاءة إي تطبيق المعرفة ( اكتساب المعرفة وتخزينها، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة ) من اجل تحفيز النشاطات التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة التي تعمل في بيئة شديدة التنافس .

**أولا :اختبار فرضيات الدراسة:** يمكن تلخيصها كما يلي:

- الفرضية الأولى جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن إدارة المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة إذ تمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية
  - الفرضية الثانية أيضا صحيحة حيث تم التوصل من خلال الفصل الثاني إلى أن تحسين الميزة التنافسية أصبح مطلبا حتميا وضروريا لبقاء واستمرار المنظمة في ظل بيئة تنافسية
  - الفرضية الثالثة جاءت صحيحة حيث أن إدارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية من خلال تأثير أنظمة المعلومات والتكنولوجيا والاتصال والموارد البشرية على قوة التنافس
  - الفرضية الرابعة جاءت صحيحة حيث أن إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية فمن خلال استخدام إدارة المعرفة تخلق المنظمة عنصر تفوق بين منافسيها
- ثانيا :نتائج البحث :** ولقد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

## خاتمة عامة

- لقد وجدت المعرفة منذ وجود الإنسان وكانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور، إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي، حيث أصبحت المعرفة أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الجديد
  - تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري وتماشيا مع الأحداث والتغيرات المستمرة التي نميز هذا العصر، بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
  - تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية.
  - تلعب دعائم إدارة المعرفة المتمثلة في تكنولوجيات المعلومات والاتصال والموارد البشرية دورا بالغا في تحقيق الميزة التنافسية.
  - تعتبر إدارة المعرفة المعيار الحقيقي في قياس مؤشرات نجاح الدول، فالاستغلال الجيد والأمثل لإدارة المعرفة هو من جعل الدول المتقدمة في أولى المراتب.
  - وعى المنظمة وامتلاكها لأهم أبعاد الميزة ( التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت ) يضمن لها أحسن مركز تنافسي .
  - الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المنظمة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها .
  - تعزيز وعى المدراء والعاملين بتغيرات البيئة الخارجية وتطوير المعرفة بناء عليها .
  - القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة ( أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة وأنظمة الذكاء الاصطناعي )
- ثالثا: التوصيات:** من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النقاط نوردتها فيما يلي :
- على الحكومات والدول أن تدرك مدى ارتباط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية وعليها أن تزيد من تقرير جميع منظماتها للمعرفة.
  - يتعين على الحكومات تقديم المزيد من التسهيلات للوصول إلى المستجدات العلمية.
  - لتعزيز متطلبات إدارة المعرفة يجب على الحكومات تقديم تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.
  - ضرورة أن تتبنى الدول إستراتيجية واضحة ومعلنة لتطوير منظماتها.

## خاتمة عامة

- أن طبيعة اختيار المنظمة الحديثة لمداخلها المعرفية وطبيعة ونوعية المدخلات التي جري التركيز عليها هي عوامل مهمة في بناء نموذج متكامل لإدارة المعرفة .
  - أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري مهم يجب أن تتبناه جميع الدول.
  - القيام بدراسات مستمرة لأوضاع السوق من حيث المنافسة من أجل جعل عمليات إدارة المعرفة متماشية وهذه التغيرات .
  - يجب على المنظمة الاهتمام بالمعرفة من خلال توفير الجو الملائم لتحقيقها في الواقع وذلك من خلال اكتساب العمال المعرفة وتوفير جو ملائم لتبادلها بين العمال.
  - زيادة العمل على تكوين دورات تدريبية والتشجيع على الحوار ونقل المعارف بين العمال أنفسهم من جهة وبينهم وبين الزبائن من جهة أخرى هدفا لضمان اكتساب المزيد من المعرف وتبادلها .
  - زيادة الوعي لغرس ثقافة المعرفة في المنظمات من خلال القيام بعقد ندوات ومؤتمرات التي تشجع على اكتساب المعرفة ونشرها وخزنها وتطبيقها .
  - يجب تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية .
- رابعا :آفاق الدراسة :** هناك عدة جوانب يمكن أن تأخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:
- إدارة المعرفة كأداة لتنمية الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية دراسة حالة .
  - دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى التعليم العالي في الجامعات الجزائرية.
  - واقع وآفاق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
  - دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمة .
  - دور تكنولوجية المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.
- 2- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، طبعة 1، دار الوراق، الأردن، 2007.
- 3- اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، طبعة 1، دار وائل، الأردن، 2012،
- 4- حجازي هيثم، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الطبعة 1، الأهلية للنشر، الأردن، 2005
- 5- حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في ظل منظمات الأعمال، طبعة 1 دار ثراء، الأردن، 2008.
- 6- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة 1، دار الصفاء، الأردن، 2008
- 7- صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2005.
- 8- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة 2، دار وائل، الأردن، 2009.
- 9- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2002.
- 10- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2015،
- 11- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، الأردن، 2009..
- 12- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، طبعة 1، دار الصفاء، الأردن، 2008.
- 13- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ،تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن 2014.
- 14- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتطبيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 15- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر 1998.
- 16- نجم عبود بجم، إدارة المعرفة، المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات، الطبعة 01، مؤسسة الوراق، الأردن، 2005

## قائمة المراجع

17- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة، إدارة المعرفة في المنظمات، طبعة الأولى، دار الرضوان، الأردن، 2014.

### ثانيا :المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير، 2008-2009.
- 2- أحلام عبابسة وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حمه لخضر الوادي.
- 3- بوشندوفة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر منشورة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أعلي محندا والحاج البويرة، 2012/2013.
- 4- زناتي ملين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر منشورة تخصص إدارة أعمال جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 5- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2012.
- 6- محمد بن علي احمد القيمي، ملامح الاقتصاد العربي المتضمنة في محتوى مقررات العلوم الشرعية تطوير التعلم بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير ،جامعة ،2011
- 7- وديعة ماضي، دور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، مذكرة تخرج لنيل ماستر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
- 8- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006.

### ثالثا: مجلات والمؤتمرات

- 1- أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي في الوطن العربي، مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق، 2006 .
- 2- برنامج الامم المتحدة، و مؤسسة محمد بن راشد ال كتوم، تقرير المعرفة العربي للعام 2014، الشباب ة تطوير المعرفة، الامارات العربية المتحدة .
- 3- بن حسان حكيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية العدد24، جامعة الجلفة.
- 4- بوزيد محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل، المجلد04، العدد02، جامعة الجلفة، 2017.
- 5- حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، مصر.
- 6- خالد الخطيب، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، مجلة الإبداع، المجلد 102، العدد02، جامعة البليدة.
- 7- الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004
- 8- رشيد مناصرية عبد الحق بن تفات، تشخيص واقع توفر متطلبات إدارة المعرفة دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد04، العدد2017، 07.
- 9- شنشونة محمد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد17، العدد01، جامعة بسكرة، 2017.
- 10- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة- مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 09-10- نوفمبر 2010،

## قائمة المراجع

- 11- علي عبد الله، بوسهوة نذير، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، 2011.
- 12- قرين ربيع، واقع إدارة المعرفة في الوطن العربي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2016.
- 13- قوت سهام، دور فريق المعرفة من تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة، دراسة ميدانية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية مجلة 12 العدد 02 جامعة الجلفة، 2019.
- 14- لعطوي جلول، دور إدارة المعرفة في تحسين غدارة العلامة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، الجلفة، 2017.
- 15- مبروك صليحة، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنجل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة الوادي، 2019.
- 16- معاينة عادل سالم، ادارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي تجارب عالمية، مجلد دراسات المعلومات العدد الثالث، 2008.
- 17- نعم حسين نعمة، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 04، 2011.
- 18- ياسين سعد غالب، دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا استراتيجية عربية دورية، مستقبل العرب، مجموعة 14، عدد 260.