

## إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الأستاذة/ أحلام خان (\*) والأستاذة/ نوال شنافية (\*\*)

### ملخص الدراسة:

يمر العالم الآن بموجة من التحولات الواسعة وثورة من التطورات التقنية، خاصة في مجال المعلومات والاتصالات، مما فرض العديد من التحديات والتغيرات، والتي أدت إلى خلق توجهات اقتصادية جديدة قلبت المفاهيم والمصطلحات والممارسات السابقة، وحلت محلها أخرى أكثر دلالة وأكثر فعالية. كما غزت تكنولوجيا المعلومات والاتصال جل القطاعات الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى تزايد المعلومات وتراكمها ويزور المعارف وانتشارها بشكل دعا إلى ضرورة إيجاد وسيلة لتنظيمها وتجميعها ونشرها... أو ما يعرف بإدارة المعارف، وذلك بهدف تحقيق الاستثمار الأمثل للرأسمال الفكري - الذي يعد سلاحاً تنافسياً فعالاً - وتحويله إلى رأسمال هيكلي، خاصة وأن تطبيق منهج إدارة المعرفة في منظمات الأعمال يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، مما يتيح لها إمكانية التواجد في أسواق جديدة، ويمكنها من تعزيز تنافسيتها، وتدعيم جودتها، وتحقيق مزايا تنافسية جديدة... وهو بالطبع ما تبحث عنه المؤسسات الاقتصادية في مختلف أقطار العالم. ومن هذا المنطلق ستكون هذه الورقة البحثية منصبة حول مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

(\*) أستاذة بجامعة بسكرة الجزائر ahlem.khene@yahoo.fr

(\*\*) أستاذة بجامعة بسكرة الجزائر nawel.chenafi@yahoo.fr

## مقدمة

نتيجة التحولات السريعة والتقلبات الكثيفة التي يشهدها محيط المنظمات أصبح بقاء هذه الأخيرة مرهوناً بقدرتها على التكيف مع هذه التحولات والتغيرات. لهذا ألزمت الإدارة المعاصرة على البحث عن تصميم استراتيجيات تتوافق وهذه الأوضاع وتتماشى ومتطلبات الأسواق العالمية، استراتيجيات تسمح لها بالحفاظ على ربحيتها على المدى الطويل.

بمعنى آخر البحث عن كيفية تطوير أساليب الإدارة المعاصرة وتحديثها لمواجهة القوى التنافسية المتزايدة والواقدة إليها من كل مكان وعلى مدار الساعة، فكانت الميزة التنافسية هي السبيل لذلك. خاصة في ظل الاقتصاد الحديث أو ما يعرف باقتصاد المعرفة أي ما يقتضي ضرورة سعي المنظمات إلى تجميع مواردها الداخلية خاصة الموارد البشرية باعتبارها مالكة للمعارف والمهارات، أي أنها مصدر الميزة التنافسية وأساس التمييز في الأداء عن المنافسين، كان لابد من إيجاد الممارسات التسييرية الأفضل لها. من منطلق أن تفكير المنظمة لا يتوقف عند امتلاكها للمعرفة بل يتعدى إلى كيفية تعزيزها وإدامتها لفترة طويلة وهو ما تجسد في إدارة المعرفة من خلال البحث عن مصادر المعرفة، استقطابها، تنميتها، تطويرها والحفاظ عليها.

ولأن حسن إدارة المعرفة يعني تعزيز قدرة المنظمة على امتلاك الميزة التنافسية وبالتالي قدرتها على التنافس. سنحاول من خلال هذه المقالة تسليط الضوء على مفهوم المعارف وخصائصها وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة. كما سنتطرق إلى إدارة المعرفة من خلال مفهومها ومميزاتها وعناصرها... وبالنسبة للشق الثاني من الدراسة والمتعلق بالقدرة التنافسية، سنتناول هذا المفهوم بعد التعرف على مصطلح التنافسية، ومن ثم القدرة التنافسية والتي ستدفعنا دون شك للتطرق إلى الميزة التنافسية، مصادرها، أهميتها وفي الأخير إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية للمنظمة.

أولاً: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال:

أدى انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها إلى تزايد المعارف والمعلومات وتراكمها ، مما يدعو إلى الحاجة لوجود وسيلة لتنظيم هذه المعلومات وإدارتها . هذه العملية المعنية بتجميع المعارف وتنظيمها وتصنيفها .. باستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة تعرف بإدارة المعرفة . هذه الأخيرة تمثل مورداً استراتيجياً وعامل نجاح لمنظمات الأعمال . لذا وقبل التطرق إلى إدارة المعرفة وجب التعرف أولاً على المعرفة وعلى أهميتها الحيوية في البيئة الحالية .

١ - المعارف كمورد استراتيجي للمنظمة:

لاقت المعرفة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال مما زاد من أهمية اعتبار الموارد البشرية كمصدر للتمييز والإبداع بالمنظمة . فلم تعد المعارف أداة تسهم في بناء وتنمية القدرات الأساسية وإنما أصبحت عنصراً من عناصر المنافسة ، ذلك أن منظمات الأعمال بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من رأس المال الفكري والتخلص تدريجياً من أعباء امتلاك الأصول المادية .

١-١ مفهوم المعرفة:

تمثل المعارف واحداً من أهم المصطلحات التي يصعب تعريفها ، وهذا راجع لطبيعتها المتميزة ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها ، لذا قد لا نجد تعريفاً شاملاً لها .

وعموماً يمكن تعريفها على أنها « مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات ... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب»<sup>(١)</sup> .

ويرى Drucker أن المعرفة هي «القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد ، وهذه القدرة لا تكون إلا عند الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية»<sup>(٢)</sup> .

وفي نفس إطار ربط المعرفة بالمعلومات يرى البعض أن المعرفة هي :  
«معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات»<sup>(٢)</sup>.

إن أهم ما يمكننا ملاحظته إن هناك من يخلط بين مفهومي المعرفة والمعلومة ، إذ يتم اعتبارهما على أنهما مترادفين رغم أن التعريفين السابقين يؤكدان أن المعرفة أوسع وأشمل من المعلومة ، ومجموع المعلومات المتراكمة والتي يتم تحليلها وتخزينها تشكل معرفة لحاملها .

ولتوضيح الارتباط الوثيق بين مصطلحي المعلومات والمعارف ، يمكننا تلخيص مفهوم المعرفة وتمييز حدودها مع المعلومة وذلك حسب آراء بعض الباحثين في الجدول التالي .

### جدول رقم (١)

مفهوم المعرفة والمعلومة من وجهات نظر عينة من الباحثين

الباحث والسنة	مفهوم المعرفة والمعلومة
Andrews & Herschel, 1996	مفهوم ينقح (Refines) المعلومة ، ويقود إلى الفهم عادة ، ويوصل في أغلب الأحيان إلى الحقائق فمعظم المعلومات تتضمن بيانات وحقائق توضع أو تنظم بجاميع مختلفة ، وغالبا لا تقود إلى الفهم .
Moody, 1999	هي منتج جاء نتيجة (التفسير ، الترجمة ، التحليل) الإنساني ، وهي موجود لا يمكن لمسه أو مشاهدته ولكن يمكن قياسه ويضيف ربحية للمنظمة ومصدر للثروة ، وهي أعلى قيمة من المعلومة .
Beijerse, 1999	هي القابلية على تفسير البيانات والمعلومات من خلال عملية وضع معاني لهما .
Grosjean, 2000	هي الشكل الذي ستكون عليه المعلومة بعد تفسيرها ، فهي المعلومة المعالجة أو المندمجة مع غيرها والتي لها القدرة على الفعل ، في حين أن المعلومة يمكن وضعها بكلمات (عادلة ، منصفة) ونجدها بصورة (أرقام ، صور ، رموز ، كلمات)

إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التناسية لمنظمات الأعمال

أ/ أحلام خان وأ/ نوال شنافي

الباحث والسنة	مفهوم المعرفة والمعلومة
٥ قنديلجي والسامرائي، ٢٠٠٠	يتم الوصول إليها من خلال المعلومة ، فالمعلومة تقود إلى المعرفة التي قد تكون جديدة مبتكرة، أو تضيفي إلى معارفنا السابقة لتوسعها أو تعدل منها، والمعلومة هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من المفاهيم والأفكار.
٦ Daft , 2001	مفهوم أوسع مما تحتويه أو تعنيه البيانات والمعلومات، فالذي نعنيه بالأولى هي الحقائق البسيطة المفككة المتفرقة والتي قد يكون لها فائدة قليلة جداً أو دون ذلك، أما الثانية فتعني مجموعة البيانات التي تجمع مع بعضها البعض بطريقة يمكن الاستفادة منها .
٧ Jackson & Sawyers, ٢٠٠١	البيان (Data) يصبح معلومة (Information) عندما ينظم، يلخص، يعالج، وتصبح المعلومة معرفة (Knowledge) عندما تشارك وتستثمر في إضافة قيمة للمنظمة .

المصدر: ابتهاج إسماعيل يعقوب، حسن عبد الكريم سلوم، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق: مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ١٦٣-١٦٤

٢-١ أنواع المعرفة:

تصنف المعارف إلى أنواع عديدة تختلف من باحث لآخر لاختلاف وجهات نظرهم ولتعدد وجهات نظرهم. فمنهم من يصنفها إلى داخلية وخارجية، وإلى فردية وجماعية، وهناك من يصنفها إلى تنظيمية وذاتية<sup>(٤)</sup>. إلا أن أهم تصنيف للمعرفة بالمنظمة هو تصنيفها إلى صريحة أو ظاهرية وضمنية أو باطنية.

المعرفة الصريحة: هي تلك المعارف المخزنة بالمؤسسة، منها المخزن الكترونياً في قاعدة بيانات وبيديا في مختلف سياسات وإجراءات ووثائق المؤسسة. هذه المعرفة يمكن تداولها ونقلها واستعمالها من قبل الأفراد .

المعرفة الضمنية: هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد، والتي تنتج عن مهاراتهم وقدراتهم الشخصية، ويتميز هذا النوع من المعرفة بأنه لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة، كما أنه من الصعب رقيتها<sup>(٥)</sup>.

وسواء كانت المعرفة ضمنية أو صريحة يجب إنتاجها بشكل مستمر وذلك من أجل تنمية التجديد والابتكار والتطوير التنظيمي.

### ١-٣ خصائص المعرفة:

للمعارف خصائص عديدة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التراكمية: المعرفة متغيرة، أي أن المعرفة الحالية لا تبقى كما هي في مرحلة قادمة وإنما تتطور وتضاف لها عناصر جديدة.
- التنظيم: المعارف سهلة الترتيب والتنظيم بشكل يجعلها متاحة للمستفيد منها.
- الشمولية واليقين: المعرفة شاملة، فهي تفرض نفسها على الكل بمجرد ظهورها. أما اليقين فذلك لأنها ناتجة عن أدلة مقنعة وإثباتات، ولكن هذا لا يعني أنها لا تتغير<sup>(٦)</sup>.
- لا ملموسة: المعرفة منتج لا مادي، لا ملموس.
- قابلة للقياس: يمكن قياسها بدرجة كافية تسمح بالتنافس بها.
- متواصلة: تنتقل من شخص لآخر، فتبقى موجودة دائما ولا تحتاج لإعادة إنتاجها من جديد.
- قابلية التخزين.
- مورد إنساني لا ينقص، وإنما ينمو باستعماله ويتكاثر. وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على معلومات، وهي أيضا أقل درجة من الحكمة لالتزام الأخيرة بالقيم الأخلاقية الإنسانية<sup>(٧)</sup>.

### ١-٤ مصادر المعرفة:

تقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين هما<sup>(٨)</sup>:

### المصادر الخارجية:

هي عناصر موجودة في بيئة المنظمة المحيطة بها، كالمكتبات والانترنت والمنافسين والموردين والزبائن...، حيث يعمل الأفراد هنا على اختلاف مستوياتهم التنظيمية على اكتشاف البيانات والحوادث، ومن خلال قدراتهم يستطيعون معالجتها وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال خبرتهم وتفكيرهم يتم تفسير هذه المعلومات لتتحول إلى معارف.

### المصادر الداخلية:

تتمثل في خبرات الأفراد بالمنظمة والمتراكمة والتي تشكلت حول مختلف الموضوعات. ومن أمثلتها: الاستراتيجيات والمؤتمرات والتعلم الجماعي والممارسات...

### ١-٥ أهمية المعرفة<sup>(٩)</sup>:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال فيما تشكله من إضافة للقيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه لمواكبة التحولات والتغيرات التي تميز البيئة المحيطة. وعموماً يمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تسهم المعرفة في ليونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنظيم والتصميم المتميزة بالمرونة.
- تتيح المعرفة للمنظمة التركيز على العناصر الأكثر إبداً، وتخفيف الابتكار والتجديد المتواصل سواء من خلال الأفراد أو المنتجات.
- تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية مواكبة للتغيرات.
- تعد أساس خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وإدامتها.

### ٢- إدارة المعرفة:

### ٢-١ مفهوم إدارة المعرفة:

عرف هذا الموضوع تنوعاً ومساهمات كبيرة جراء تعدد الدراسات والبحوث النظرية التي اهتمت بإدارة المعرفة، هذه الأخيرة لا تعد أمراً أو أداة تقنية أو

مجموعة من المناهج، وإنما هي ممارسة أو نظام يشتمل على الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا، وذلك بغرض تحسين أداء المنظمة وتدعيم تنافسيتها<sup>(١٠)</sup>.

وينظر لإدارة المعرفة بأنها عملية نظامية موجهة لتبيين المعرفة التي تملكها الكفاءات، بحيث تفيد بقية العاملين داخل المؤسسة<sup>(١١)</sup>. حيث لا تكتفي المؤسسة برصيدها المعرفي، وإنما تعنى إدارة المعرفة بإنشاء وخلق معارف جديدة.

وقد عرفت إدارة المعرفة على أنها «التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها وتحليلها وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات وتحسين أداء المؤسسة قياساً بأدائها السابق أو بأداء المنافسين»<sup>(١٢)</sup>.

كما عرفت أيضا على أنها: «مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة»<sup>(١٣)</sup>.

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن إدارة المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة المعرفة بالمنظمة مما يفرض الحاجة إلى وجود تكنولوجيا متطورة تساعد على نشر وتخزين المعارف وبثها بين الأفراد، حيث يجب على المنظمة تثمين معارفها لأنها وسيلة أساسية لمنح ميزة تنافسية مستدامة بما تنميه من إبداع وابتكار وتجديد، كما يتبين لنا أن إدارة المعرفة تهتم بالمعارف الضمنية إلى جانب الظاهرة، إلى جانب أنها تشكل نظاما يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

٢-٢ مميزات إدارة المعرفة<sup>(١٤)</sup>:

تعمل إدارة المعرفة على:

- تسهيل جمع وتنظيم وحفظ وتحليل المعارف الظاهرة ونشرها، هذه المعارف تكون واضحة ومتوفرة بشكل واسع في مختلف وثائق المؤسسة وقاعدة بياناتها.
- تسهيل عملية تجميع وتسجيل وتحليل ونشر المعارف الضمنية.
- تؤدي وظيفة إستراتيجية واضحة، ذلك أن التواجد في بيئة متغيرة يفرض

اعتبار المعارف ميزة تنافسية دائمة، تساعد المنظمات على بناء منظمة يقظة وقدرة على النجاح ومقاومة التغيرات.

- المساهمة في الاستثمار الأمثل للرأسمال الفكري وتحويله إلى رأسمال هيكلية .
  - توفير أفضل الممارسات العملية في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
  - توفير فرص جديدة لتحسين وتطوير الأداء الفردي والجماعي .
- ٢-٣ عناصر إدارة المعرفة<sup>(١٥)</sup>:

حتى تكون عملية إدارة المعرفة فعالة وهادفة بالمنظمة يجب أن تضم العناصر التالية:

- التعاون: أي تعاون الأفراد ضمن مجال عملهم مع بعضهم، مما يؤثر على عملية خلق المعرفة وزيادة مستوى تبادلها بين الأفراد .
  - الثقة: أي الحفاظ على مستوى مميز بين الأفراد باقتناع الكل بقدرات بعضهم .
  - التعلم: أي اكتساب معرفة جديدة من قبل الأفراد .
  - اللامركزية: يقصد بالمركزية تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على مستوى الإدارة العليا، إلا أن خلق المعرفة يحتاج إلى معرفة عالية .
  - الغير رسمية: خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في التطبيق .
  - الخبرة الواسعة والعميقة: خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة .
  - استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات: وذلك للتسهيلات التي تقدمها لإدارة المعرفة، إذ أنها تعد العنصر الأساسي في عملية خلق المعرفة .
  - الإبداع التنظيمي: القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار... .
- ٢-٤ أهمية إدارة المعرفة<sup>(١٦)</sup>:

- تعد إدارة المعرفة عملية أساسية لتخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية وتحقيق الإيرادات الإضافية .

- تعد عملية نظامية متكاملة تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة وتعبئتها لتحقيق الأهداف المسطرة.
  - تعد أداة أساسية لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الحصول على المعارف واستعمالها عملية ممكنة.
  - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
  - توفر فرص الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات لطرح سلع وخدمات جديدة.
  - تسهم في تعظيم قيمة المعرفة في حد ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- ثانياً: القدرة التنافسية للمنظمة:

لقد أسهمت كل من العولمة، تحرير الأسواق، تزايد التطورات التكنولوجية المتسارعة، اقتصاد المعارف... الخ وكل التغيرات الحاصلة على مستوى محيط المنظمات في تغيير الكثير من المعالم والمفاهيم السائدة من قبل، وفي تعديل الكثير من المعايير، وبالتالي زيادة حدة المنافسة بين مختلف المنظمات التي أصبحت تعاني من عدة ضغوطات تنافسية في السوق تهدد بقاءها ونموها.

ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تتسابق على من سيبقى لفترة أطول ومن لها القدرة على التنافس أكثر، هذه القدرة تعد الشاغل الأساسي للمنظمات، وأصبحت التنافسية تنصدر المكانة الأولى وتشكل محط اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ولا زالت كذلك. وقبل التطرق لمفهوم القدرة التنافسية سنحاول التعرف أولاً على التنافسية.

#### ١- مفهوم التنافسية:

تشير التنافسية عادة إلى «إمكانية المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها في مجال النشاط أو القطاع الذي تنتمي إليه»<sup>(١٧)</sup>.

وهناك من عرف التنافسية على أنها «نمط سلوكي للفاعلين الاقتصاديين في

إطار سوق تنافسية، هؤلاء الفاعلين يمثلون المؤسسات، يبحثون عن وضعيات وميزات تنافسية في ظل احترام القواعد الثابتة وتساوي الفرص للجميع»<sup>(١٨)</sup>. وربط البعض التنافسية بالأداء إذ يرون بأنها «تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية»<sup>(١٩)</sup>. إذن يترتب عن التنافسية تفوق بعض المنظمات على باقي المنافسين وتميزها، وبالتالي تكون لديها قدرة تنافسية وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي.

## ٢- مفهوم القدرة التنافسية:

يعد امتلاك ميزة تنافسية وتطويرها هدفاً أساسياً تسعى إليه كل منظمات الأعمال في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة للبيئة المحيطة، وتزايد حدة المنافسة. ورغم تعدد مفاهيمها إلا أن Michael Porter يعد أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، وصمم نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبراً أن التنافس يتم بين المؤسسات.

ورغم تداول مصطلح القدرة التنافسية، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفها وتحديد معناها وقياسها، فعلى المستوى الكلي تم تعريفها على أنها «القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي»<sup>(٢٠)</sup>.

كما تعرف على أنها «قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن تسويقها دولياً، على أن يؤدي ذلك إلى تزايد الدخل الحقيقي لمواطنيها»<sup>(٢١)</sup>. أي أنها قدرة بلد ما على تقديم سلع وخدمات بغرض بيعها في الأسواق الدولية، وذلك لتحقيق زيادة في الدخل.

أما على المستوى الجزئي فتتمثل القدرة التنافسية للمنظمة في «مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية»<sup>(٢٢)</sup>.

فإذا كان هدف الدول من خلال قدرتها التنافسية تحقيق تنمية شاملة تعكس تحسین مستويات المعيشة دون الضغط على ميزان المدفوعات، فإن التنافس على

مستوى المؤسسات يظل مرتكزاً على اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، لذا نجد أن معظم الدراسات التي تتناول القدرة التنافسية تعرج مباشرة أعلى الميزة التنافسية واكتسابها وضرورة تطويرها لضمان القدرة على التنافس.

٣- مفهوم الميزة التنافسية:

مع نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي من اجل الكشف عن المصادر الحقيقية للميزة التنافسية ومحدداتها، حيث لاقى هذا المصطلح العديد من الاهتمام من قبل مفكري وباحثي رجال الأعمال والاقتصاد ولا يزال كذلك إلى يومنا هذا، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط المنظمات أين أصبح بقائها ونجاحها يتحدد على أساس قدرتها على التنافس من خلال قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية.

ولهذا يرى «بورتر» أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، «الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»<sup>(٢٣)</sup>.

إذن الميزة التنافسية وفق بورتر تكون على مستوى الأسعار وبالتالي التكلفة المنخفضة، عن طريق تقديم منتج بسعر أقل ذو تكاليف أقل، أو بتقديم خصائص أو مزايا تجعل منتج المؤسسة منفرداً عن غيره من المنتجات المنافسة له.

كما عرفت الميزة التنافسية أيضاً على أنها «عامل يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين أملاً في زيادة حصتها السوقية»<sup>(٢٤)</sup>.

وينظر للميزة التنافسية كذلك على أنها «كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن

ما يقدمه المنافسون في السوق، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل»<sup>(٢٥)</sup>.

إذن نجد أيضا أن التعريف الثاني كذلك يؤكد ما جاء به بورتر من خلال أن الميزة التنافسية هي القدرة على خلق قيمة مضافة للزبائن، وذلك بتبني إحدى استراتيجيتين: التكاليف أو التميز من أجل مواجهة اشتداد المنافسة ولزيادة الحصة السوقية، وضمان تحقيق أرباح وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية.

ولأن الميزة التنافسية جاءت لتكشف عن قدرة المنظمات على التنافس واحتلال مواقع الصدارة وتحقيق السبق مقارنة بالآخرين، فإن ذلك لن يتحقق إلا من خلال قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع وتحقق ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية المادية، المالية والتنظيمية<sup>(٢٦)</sup>. معنى ذلك الاستثمار في مجموع الأصول المالية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما عبر عنه علي السلمي حين عرف الميزة التنافسية على أنها «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها»<sup>(٢٧)</sup>.

لقد اتضح للإدارة أن طلب التفوق على المنافسين وتحقيق السبق في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم، وتنمية العلاقات الفعالة معهم هي أمور لا تتحقق بالتمني والانتظار، وإنما بالفوز بالأسواق وتحقيق معدلات النمو المرغوبة والقدرة على الاستمرار في مركز تنافسي قوي من خلال امتلاك ميزة تنافسية. هذه الأخيرة التي جاءت لتكشف عن نوع من الشمولية لها شقان أساسيان:

الشق الأول: هو قدرة التمييز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو ما بعد البيع، وفي الابتكار، والقدرة على التغيير السريع الفعال.

الشق الثاني: هو القدرة على التأثير في العملاء، والزيادة من رضائهم وكسب ولائهم. ولا شك أن نجاح الشق الثاني متفوق على نجاح الأول<sup>(٢٨)</sup>.

إذن تملك المنظمة ميزة تنافسية بمجرد وصولها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين أو بمجرد إحداث المنظمة لعملية إبداع، وهي بذلك تؤكد على دور الإبداع في التمييز<sup>(٢٩)</sup>.

ما نستشفه مما سبق أن الميزة التنافسية تشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها غيرها بطريقة فعالة، بحيث تقدم منتجات ذات خصائص متفردة قادرة على تلبية حاجات المستهلك من حيث السعر، جودة المنتج،... إلخ مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه المزايا.

ولأن نجاح منظمات الأعمال يتحدد على أساس قدرتها على التنافس من خلال قدرتها على امتلاك ميزة تنافسية أصبحت هذه الأخيرة حتمية ضرورية لا مفر منها لكل المنظمات، وهو ما يتضح من خلال الأهمية المتزايدة للميزة التنافسية.

### ٣-١ أهمية امتلاك ميزة تنافسية:

إن امتلاك ميزة تنافسية يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى إليه جميع المنظمات باختلاف أنواعها في ظل تحديات المحيط والتنافسية الشرسة بين المنظمات. لأن بقاء هذه الأخيرة في السوق أصبح مرهونا بقدرتها على امتلاك ميزة تنافسية. والتي تعني قدرتها على تلبية حاجات المستهلكين وفق معايير معينة كالجودة، السعر، الوقت، وذلك من خلال خلقها للقيمة للعملاء وبالتالي تحقيق مكانة متميزة للمؤسسة وضمان حصة سوقية أكبر، إلى جانب تحقيق تميز عن المنافسين.

غير أن امتلاك ميزة تنافسية لا يتوقف عند هذا الحد، بل على المنظمات أن تفكر في كيفية الحفاظ عليها وإدامتها لفترة طويلة، من منطلق أن بقائها في موقع

الصدارة في السوق مرتبط بقدر كبير عليها من خلال رفع أدائها التنافسي والتميز فيه، ومحاولة البحث الدائم عن مصادر الميزة التنافسية وتعزيزها أكثر.

٣-٢ مصادر الميزة التنافسية :

تعددت مصادر الميزة التنافسية وتنوعت، إلا أننا سنحاول ذكر أهمها والأكثر شيوعاً<sup>(٢٠)</sup> :

- الجودة: فنتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها محيط المنظمات، زاد اهتمام هذه الأخيرة بكيفية تلبية حاجات المستهلكين والحرص على تقديمها بجودة عالية لكسب رضائهم وولائهم الدائم لها .

- التكلفة: تحاول المنظمة أحياناً اللجوء إلى التكلفة المنخفضة كمصدر تنافسي يساعدها على تعزيز موقعها في السوق والتميز والتفوق عن المنافسين .

- المرونة: أجبرت التحولات السريعة والتقلبات الكثيفة المنظمات على التكيف مع تقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له بسرعة دائمة .

- المعرفة: تعد المعرفة الركيزة الأساسية لاستمرار نشاط أي منظمة خاصة في ظل المرحلة الاقتصادية الجديدة اقتصاد المعارف، أين التنافس بين المنظمات أصبح على المهارات والمعارف لأن امتلاكها يعني امتلاك مصدر تنافسي لها .

وهناك من يضيف مصدرين آخرين للميزة التنافسية هما :

- الابتكارية: من خلال تقديم المنظمة لمنتجات جديدة تكسب بها الزبائن .

- الوقت: تعتمد المنظمة على الوقت كمصدر تنافسي لها، من خلال سرعتها في تسليم المنتوجات، أو التسليم في الوقت المحدد .

٣-٣ نظريات الميزة التنافسية:

أدى تطور التفكير الاستراتيجي إلى حدوث تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي من أجل الكشف عن المصادر الحقيقية للميزة التنافسية. وكانت في كل مرة تظهر وجهات نظر مختلفة للميزة التنافسية، غير أننا سنحاول التركيز هنا على نظرتين أساسيتين للميزة التنافسية الأكثر انتشاراً :

## ١ - نظرية Porter<sup>(٣١)</sup>:

تقوم هذه النظرية التي تعود لصاحبها M. Porter على أساس تحليل مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي تحليل مصادر إنشاء القيمة للمؤسسة من خلال وسيلة تدعى سلسلة القيمة.

فحسب سلسلة القيمة فإن المؤسسة تتكون من سلسلة من الأنشطة المترابطة فيما بينها والرامية إلى تقديم منتجات معينة.

ويقسم Porter حسب هذه النظرية أنشطة المؤسسة إلى :  
أنشطة رئيسية : وهي تلك الأنشطة المتعلقة مباشرة بالإنتاج أو تقديم خدمات ما بعد البيع.

أنشطة داعمة : وهي الأنشطة التي تتمثل مهمتها في مساعدة الأنشطة الرئيسية لإنتاج المنتج مثل أنشطة تسيير الموارد البشرية ، الآلات وغيرها .  
ورغم هذا التقسيم للأنشطة فإنهما يتكاملان مع بعضهما البعض لإنشاء القيمة للمؤسسة بالتميز عن منافسيها إما من خلال :

الميزة بالتكاليف : (تقديم المؤسسة لمنتجات بأسعار أقل من منافسيها) .  
الميزة بالتمييز : تقديم المؤسسة لسلع وخدمات متميزة عن منافسيها مع زيادة محدودة للتكاليف .

## ٢ - نظرية الموارد والمهارات :

ظهرت هذه النظرية في سنوات الثمانينات مع أعمال Wernerfelt ، وجاءت لتقدم نظرة مختلفة عن التي جاء بها Porter ، حيث ينظر للمؤسسة وفق هذه النظرية على أنها «مجموعة موارد مادية وغير مادية أو كحافطة للمهارات المتميزة التي تسهم بشكل أساسي في تحقيق المنتجات وتميزها»<sup>(٣٢)</sup> .

وأهم أسس هذه النظرية حسب Hamel وPrahalad<sup>(٣٣)</sup> :

- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة لأن تنفرد المؤسسة في السوق ، كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد .

- يمكن اعتبار المؤسسة كحافضة للموارد ( تقنية ، مالية ، بشرية ... ) وفي نفس الوقت كحافضة منتوجات .
- الاستغلال الأمثل للموارد يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة .
- فانطلاقاً مما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة يمكنها بناء استراتيجيتها الخاصة بها يأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط وما تملكه من مهارات .
- هناك من أضاف نظرية ثالثة وهي نظرية التكامل بين النظريتين التي تقوم على فكرة تطوير مهارات المؤسسة من جهة والعمل على معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها خاصة العملاء لدورهم الفعال والمهم في تحديد معالم ومواقع تميز المؤسسة عن منافسيها .
- ثالثاً: إدارة المعرفة كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية:
- لأن المنظمة كيان يعيش على المعرفة ويتزود من مصادرها المختلفة، لم يعد خافياً على أحد الدور الذي تؤديه لفائدة المنظمة، من خلال تعزيز قدرتها التنافسية، وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي، وذلك من خلال:
- تمكّن المعارف التي تشكل الرأسمال الفكري للمنظمة من تزويدها بقدرات مميزة، تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة، وهو الأمر الذي دفع بالمسيرين للاهتمام أكثر بالمنظمة المتعلمة. هذه الأخيرة تتميز بتوفر المعارف وتبادلها واستعمالها بشكل جيد وفعال<sup>(٣٤)</sup>.
- تسهم إدارة المعرفة في تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات .
- تسهم في تحسين العمليات والمنتجات، وبذلك تمكّن المنظمة من البقاء ومنافسة غيرها .
- تسهم في خلق إبداعي تكنولوجي عام، وبالتالي دعم وإبداع الكثير من المنتجات والخدمات .
- تعد أسلوباً لتدعيم الإبداع والابتكار في المنظمة<sup>(٣٥)</sup> .
- استخدام المعارف المتولدة والمتجددة يؤدي إلى تقليل التكاليف ورفع سرعة

طرح منتجات جديدة في الأسواق، وبالتالي اختراق مبكر للأسواق، أي تحقيق ميزة عن المنافسين.

- تتميز المنتجات المعتمدة على المعرفة عن باقي المنتجات بكونها ذات قيمة للزبائن، وتتيح لهم إمكانية زيادة قدراتهم، ومهاراتهم لاستخدامها<sup>(٣٦)</sup>.



## الخاتمة:

إن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية ارتفاع أهمية الأصول غير الملموسة، التي أصبحت تشكل أهم أصول المنظمات. هذه الأصول تتمثل عموماً في المعارف المتراكمة في عقول الأفراد والناجمة عن الممارسات والمهارات الفردية والجماعية، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، وكذا عمليات التكوين والتنمية البشرية. وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى منظمات متعلمة.

لذا أصبحت المنافسة بين المؤسسات منصبه حول بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل المتاحة، أي أن ذوي المعارف والخبرات هم رأس مالها الأساسي، ومن ثم تضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية.

وأصبحت المؤسسات أشد استخداماً للمعارف بسبب سرعة التغيرات وتزايد المنافسة، وضغوط العملاء، كما أصبحت المؤسسات أكثر اعتماداً على المعلومات والمعارف من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب للوصول إلى تلبية رغبات العملاء وسبق المنافسين.

## الهوامش:

- (١) محمد عواد الزيادات، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٨.
- (٢) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٠٩.
- (٣) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ١٨.
- (٤) سملاي يمحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٤/٢٠٠٥، ص ص ١٥٦، ١٥٩.
- (٥) نعيم دهمش، عفاف اسحاق أبو زر، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- (٦) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ٢١.
- (٧) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص ١٥، ١٦.
- (٨) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص ٤٥، ٤٦.
- (٩) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ١٣.
- (١٠) نعيم دهمش، عفاف اسحاق أبو زر، مرجع سابق، ص ٠٧.
- (١١) سملاي يمحضية، مرجع سابق، ص ١٦٥.
- (١٢) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٠٨.
- (١٣) سعاد زناد درويش، اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ١٢/١٤ أفريل ٢٠٠٣، ص ٠٢.
- (١٤) نعيم دهمش، عفاف اسحاق أبو زر، مرجع سابق، ص ٠٨.
- (١٥) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص ٦٧، ٦٨.
- (١٦) المرجع السابق نفسه، ص ٦٠.
- (١٧) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص ٢٣.

- 18) Aissa Hiréche, *Compétitivité ( l'autre facette)*, Séminaire international sur la compétitivité des entreprises économiques et Mutations de l'environnement .université Mohamed Khider, Biskra, Alger . Département de gestion, 29 – 30 Octobre, 2002, p 132.
- ١٩) كمال رزيق ، قاسي ياسين ، تنافسية الجزائر ، ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم التسيير ، ورقلة، الجزائر ، ٠٨ و ٠٩ مارس ٢٠٠٥ ، ص ٣٢٥ .
- 20) Word Economics Forum the global competitiveness ; report p 84.
- ٢١) حاتم القرنشاوي، سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، صندوق النقد العربي، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر ، أبو ظبي، ١٩٩٩ . ص٢٩٦.
- 22) <http://www.i.ac-reims.fr>
- 23) Michael Porter, *L' Avantage Concurrentiel* .Paris, Dunod, 2000, P.08.
- ٢٤) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠٢/٢٠٠٣ ، ص ٠٨ .
- ٢٥) طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال : الأساسيات والتطبيق ، القاهرة ، المتحدة للإعلان ، ط٠٩ ، ١٩٩٩ ، ص ١٩٠ .
- ٢٦) مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، ص ١٤ .
- ٢٧) أمال عياري، رجب نصيب ، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، ٢٩ و ٣٠ أكتوبر ٢٠٠٢ ، ص ١٣ .
- ٢٨) أحمد سيد مصطفى ، التنافسية في القرن الحادي والعشرين ، مدخل إنتاجي ، مصر ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥ .
- ٢٩) الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية بغرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، ٩ و ١٠ مارس ٢٠٠٤ ، ص ٢٥٩ .

٣٠) عيشاوي أحمد ، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، الملتقى الدولي حول المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ١٢ و١٣ نوفمبر ٢٠٠٥، ص ٣٠٨ .

- 31) Michael Porter, L'avantage concurrentiel, op. cit, p.55 .  
32) Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition Deboeck, université Bruxelles, 1995, p 53 .  
33) Gary Hamel. C.K. Prahalad, La conquête de future, édition Dunod, paris, 1999, pp.166 -169.

٣٤) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ١٢٤ .

٣٥) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص ٢٨٢، ٢٨٣ .

٣٦) سعاد زناد درويش، مرجع سابق، ص ٦ .

