

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة "Apple"

The contribution of knowledge management in achieving and enhancing the competitive advantage: Apple as a case study

صديقي أمينة^{1*}، قرزة إسمهان²

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)، seddiki.amina@univ-ouargla.dz

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)، guerzaismahan@gmail.com

تاريخ النشر: 2022-12-25

تاريخ القبول: 2022-11-25

تاريخ الاستلام: 2022-09-21

ملخص:

تعدّ المعرفة موردا إستراتيجيا هاما للمؤسسات، ونتيجة لذلك تزايد الاهتمام بإدارتها من أجل تحقيق مزايا تنافسية؛ وفي هذا الصدد جاءت دراستنا لتركز على إستراتيجية إدارة المعرفة في شركة " Apple " كإحدى أهم الشركات الرائدة في المجال التقني والحاسوبي، استطاعت أن تحقق مزايا تنافسية وتتفوق على منافسيها، وتجيب بذلك على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في شركة " Apple "؟ أثبتت نتائج الدراسة أن الشركة استخدمت إستراتيجية إدارة المعرفة كميزة تنافسية، من خلال الاهتمام بعملية البحث والتطوير لتقديم خدمات ومنتجات متميزة نتيجة عمليات الإبداع والابتكار المستمرة، مما مكنها من تعزيز مكانتها السوقية وجعلها تحتل المراتب الأولى عالميا في سوق الهواتف الذكية؛ وتحقق أرباحا مرتفعة مما ساهم في تعزيز ميزتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: معرفة، إدارة المعرفة، ميزة تنافسية، شركة آبل.

تصنيف JEL : M15 ; M12 ; D83

Abstract

Knowledge is a significant strategic resource for organizations, therefore, interest in managing it and achieving its competitive advantages has increased. In this regard, our study focused on the knowledge management strategy of Apple as one of the most important pioneering companies in the technical and computer field. It was able to achieve competitive advantages and outperform its competitors; thus, answering the main research question which is: How does knowledge management contribute in achieving and enhancing competitive advantage in Apple company?

The results of the study proved that the company used the strategy of knowledge management as a competitive advantage, by paying attention to the research and development process to provide distinguished services and products owing to a continuous creativity and innovation processes, which enabled it to enhance its market position and occupy the first ranks globally in the smart phone market; and achieve high profits, which contribute in enhancing its competitive advantage.

Keywords: knowledge; knowledge management; competitive advantage; Apple company.

JEL Classification Codes : D83 ; M12 ; M15

1. مقدمة:

في إطار التوجه نحو الاقتصاد المعرفي أصبحت المعرفة ذات أهمية بالغة خاصة في ظل ارتفاع شدة المنافسة بين المؤسسات في محيط يتميز بالتغيرات والتقلبات المتسارعة، إذ تعد فيه المعرفة أهم مورد من موارد المؤسسة لتحل بذلك محل موارد الإنتاج التقليدية، وأضحت العامل الرئيسي لنجاح المؤسسات أو فشلها، لذا تتوجه المؤسسات في هذا الاقتصاد إلى الاستثمار في الموارد المعرفية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ يتطلب ذلك إيجاد مجموعة من الآليات و الميكانيزمات والتي لا تتوقف في الحصول على المعرفة فحسب وإنما في كيفية إدارتها من خلال توليدها، تخزينها، نشرها، وتوزيعها، وهذا ما تضمنه إدارة المعرفة والتي تعد من بين الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين والمؤسسات المعاصرة على حد سواء.

تعد شركة "Apple" من بين أهم وأكبر الشركات التقنية والحاسوبية في العالم، المختصة في صناعة وإنتاج وتطوير وتحسين وبيع البرامج الحاسوبية وأجهزة الهواتف الذكية وأجهزة الحاسوب، حيث اعتمدت الشركة على إدارة المعرفة كإستراتيجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها باستمرار؛ ومن هذا المنطلق نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية بشركة "Apple"، وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية: **كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في شركة أبل "Apple"؟**

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم تجزئتها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل تعد المعرفة موردا إستراتيجيا هاما للمؤسسات تكسبها ميزة تنافسية يصعب تقليدها؟
- هل تساهم الإدارة الجيدة للموارد المعرفية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- هل تساهم إستراتيجية إدارة المعرفة في شركة " Apple " في تعزيز ميزتها التنافسية؟

الفرضيات: ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بتقديم الفرضيات التالية:

- تعد المعرفة مورد إستراتيجي هام للمؤسسة تكسبها ميزة تنافسية يصعب تقليدها وتستمر لمدة طويلة؛
- تساهم الإدارة الجيدة للموارد المعرفية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- تساهم إستراتيجية إدارة المعرفة في شركة " Apple " في تعزيز ميزتها التنافسية؛

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- التعرف على إستراتيجية شركة " Apple " في إدارة المعرفة؛
- التعرف على أبرز العوامل المساهمة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لشركة " Apple ".

منهجية الدراسة: من أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم التطرق في الجانب النظري من الدراسة إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وللميزة التنافسية، مع إبراز مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؛ وفي الجانب التطبيقي من الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة، حيث تم إجراء دراسة حالة لشركة "Apple"، إذ تم الاعتماد على الإحصائيات الصادرة

في التقرير السنوي للمؤسسة لسنة 2021، والمنشورة في مواقع الإنترنت، و على المقالات التي عالجت موضوع الدراسة، من أجل التعرف على إستراتيجية إدارة المعرفة في شركة "Apple"، وإبراز العوامل المساهمة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للشركة؛ مع تحليل مؤشرات ريادة الشركة خلال الفترة (2004-2021).

الدراسات السابقة:

- دراسة (معتوق و بن زيان، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين توتة بباتنة من خلال عمليات إدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر إطاراتها، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من 54 إطارا، وقد تم استخدام برنامج (SPSS.22) في تحليل بياناتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسة.
- دراسة (فلاق، بن ظفرة، و حدو، 2019): هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الخلوية موبيليس العاملة في الجزائر، حيث تكونت عينة الدراسة من 135 مفردة من الهيئة الإدارية في شركة موبيليس، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي؛ حيث توصلت الدراسة إلى: وجود مساهمة عالية لإدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية في الشركة.
- دراسة (Azam, Khilji, & Khan, 2016) : هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه نظام وتقنيات إدارة المعرفة في تحقيق النجاح المؤسسي باستخدام المعرفة كميزة تنافسية، حيث تم إجراء دراسة حالة ل 12 شركة من بينها شركة "Apple" ، حيث توصلت الدراسة إلى أن استخدام إدارة المعرفة كإستراتيجية وميزة تنافسية يحقق لهذه المؤسسات أرباحا عالية ولها تأثير كبير على نجاحها وتطورها.

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في شركة "Apple" في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تم إجراء دراسة تحليلية للمعطيات والإحصائيات الصادرة في التقرير السنوي للمؤسسة لسنة 2021، والمنشورة في مواقع الإنترنت لإبراز العوامل المساهمة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للشركة؛ مع تحليل مؤشرات ريادة الشركة خلال الفترة (2004-2021)، وذلك فيما يتعلق بالمؤشرات التالية: (رقم أعمال الشركة، حصتها السوقية، صافي المبيعات)؛ مع عرض إستراتيجية الشركة في إدارة المعرفة. في حين نجد أنه كل من دراسة (فلاق، بن ظفرة، و حدو، 2019) و (معتوق و بن زيان، 2021) كانت دراسات قياسية اهتمت بدراسة العلاقة الإحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسات اقتصادية جزائرية، مستخدمين في ذلك أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، والبرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل نتائجها؛ بيد أن دراسة (Azam, Khilji, و Khan, 2016) فقد أجرت دراسة حالة 12 مؤسسة وهي تشترك مع دراستنا في شركة "Apple"، حيث ركزت فقط على

عرض إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة دون التركيز على متغير الميزة التنافسية الذي عالجه دراستنا الحالية.

2. طبيعة المعرفة في المؤسسة

تعتبر المعرفة مورد إستراتيجي هام للمنظمات، حيث تسعى إلى أن تكون منظمات قائمة على المعرفة وذلك من خلال العمل على إدارتها بأفضل صورة ممكنة مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية. حيث سنحاول في هذا الجزء التعرف على مفهوم المعرفة، وأنواعها، وكذا التعرف على مصادرها.

1.2 مفهوم المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم المعرفة من عدة مداخل واتجاهات، وفيما يلي سنعرض أهم هذه الاتجاهات:

تناول باحثين الاتجاه الأول مفهوم المعرفة على أنها مورد، حيث تنظر المؤسسة إلى المعرفة كمورد أساسي بالإضافة إلى الموارد التقليدية الأخرى لخلق الثروة، وفي هذا الصدد يشير (Drucker, 1993) إلى أهمية المعرفة، " إن التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة، حيث تعد المعرفة أهم مورد، وتحل محل موارد الإدارة التقليدية (الأراضي ورأس المال والعمالة) ". (Nonaka, Toyama, & Hirata, 2008, p. 1).

كما عرف عدد من الباحثين المعرفة على أنها رأس مال فكري، وفي هذا الصدد يشير: (Edvinsson & Sullivan, 1996)، بأنه نوع من المعرفة القابلة للتحويل إلى قيمة، ويتم تحديده في شكل تجارب عملية، والتكنولوجيا التنظيمية، والعلاقات مع العملاء، والمهارات المهنية المستخدمة لتحقيق ميزة تنافسية. (Rahimnia & Najminia, 2014, p. 180). ركز باحثوا هذا الاتجاه في تعريفهم على قابلية تحويل المعرفة إلى قيمة تسمح للمنظمات بتحقيق ميزة تنافسية، حيث تأخذ هذه المعرفة عدة أشكال (خبرة، تكنولوجيا، علاقات مع الزبائن، براءات اختراع، أو ملكية فكرية...). بينما تطرق باحثين آخرون لمفهوم المعرفة بوصفها معالجة بيانات وتصورات ذهنية من الأفراد. وفي هذا الصدد يشير (Davenport. T & Prusak. L, 1998): " أن المعرفة هي مزيج مرن من الخبرة المؤطرة والمعلومات السياقية، والقيم والرؤى الخبيرة التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة". (Howlett, 2010, p. 85). يرى الباحثان أن المعرفة هي معالجة للبيانات و للمعلومات حتى تكون في سياق وذات معنى، و تأطير للخبرات السابقة التي تسمح للفرد و/ أو المؤسسة من اتخاذ الإجراءات المناسبة. وتناول باحثون آخرون مفهوم المعرفة من منظور العمليات، (Grant, R. 1996) حيث يُعتقد أن المنظمات هي أنظمة معالجة المعلومات وتوليد المعرفة في سياق الابتكار وإنتاج السلع والخدمات، حيث تعتبر المعلومات والمعرفة كمدخلات أساسية للعمليات التنظيمية (McInerney & koenig, 2011, p. 19). كما يرى (Nonaka & Takeuchi, 1995) أن المعرفة كعملية إنسانية ديناميكية لتبرير المعتقدات الشخصية كجزء من التطلع إلى "الحقيقة"، حيث يتم إنشاء المعرفة وتنظيمها بواسطة تدفق المعلومات ذاته، المرتكز على التزام ومعتقد صاحبه (Nonaka, Dynamic Theory of Organizational knowledge creation, 1994, p. 15). ركز باحثوا هذا الاتجاه على العمليات التي تطرأ على المعرفة في المؤسسة، حيث يشير Nonaka &

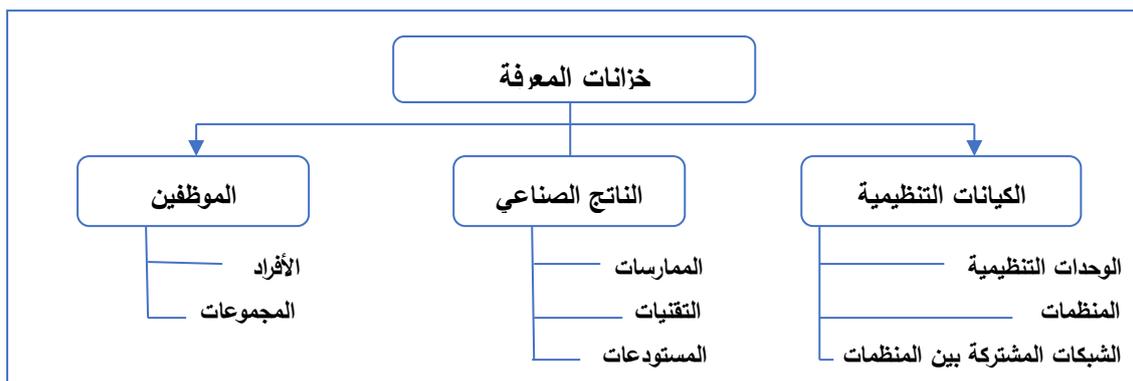
Takeuchi في تعريفهما إلى أن المعرفة مرتبطة أساسا بالعامل البشري، حيث يعتبر المسئول على إنشاء المعرفة وتنظيمها، كما يروا أن عملية توليد المعرفة تتم من خلال التفاعل بين نوعين من المعرفة (الضمنية والصريحة).

2.2 أنواع المعرفة: من بين التصنيفات المهمة التي قدمت للمعرفة والذي يعتبر الأكثر استخداما بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة هو تصنيف المعرفة إلى ضمنية وصريحة، حيث يعتبر (M.Polany. 1966) أول من ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية عندما قال " إننا نعرف أكثر مما نقول We can know more than we can tell" (Nonaka, Dynamic Theory of Organizational knowledge creation, 1994, p. 16) ويعتبر Nonaka أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته " الشركات الخلاقة للمعرفة The knowledge-Creating Company " التي نشرها في مجلة هارفارد للأعمال في أواخر سنة 1991.

فالمعرفة الصريحة: هي معرفة رسمية ومنهجية لذلك يمكن توصيلها ومشاركتها بسهولة في مواصفات المنتج، أو معادلة علمية، أو برنامج كمبيوتر (Nonaka I. , 1991, p. 165). حيث أن معظم المعرفة الصريحة هي بيانات تقنية أو أكاديمية، أو معلومات موصوفة بلغة رسمية كالكتيبات والتعبيرات الرياضية وحقوق النشر والتأليف، هذه المعرفة المنهجية يتم التواصل بها ونشرها بسهولة من خلال الطباعة والوسائل الالكترونية و الطرق الرسمية الأخرى (Smith, 2001, p. 315). أما المعرفة الضمنية: فهي معرفة عملية، معرفة موجهة للفعل، أو معرفة كيف " Knowledge- how"، المستندة إلى الممارسة، المكتسبة من خلال التجربة الشخصية، وناذرا ما يتم التعبير عنها صراحة وغالبا ما تشبه الحدس (Smith, 2001, p. 314).

3.2 خزانات المعرفة في المؤسسة: يرى كل من الباحثان (Becerra-Fernandez, I & Sabherwal, 2010) أن المعرفة تتواجد في عدة مواقع و خزانات مختلفة بالمؤسسة، وتشمل **الموظفين**، بمن فيهم الأفراد والجماعات؛ **الناتج الصناعي**، بما في ذلك الممارسات و التكنولوجيات و المستودعات؛ و **الكيانات التنظيمية**، بما في ذلك الوحدات التنظيمية والمنظمات و الشبكات المشتركة بين المنظمات. (Fernandez & R, 2010, pp. 31-32)

الشكل رقم (1): خزانات المعرفة في المؤسسة



Source: (Fernandez & R, 2010, p. 33)

فبالنسبة للموظفين، إن جزء كبير من المعرفة يكون محفوظاً لدى عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تكونت لديهم نتيجة تراكم المهارات والخبرات فأصبحت متضمنة في عقولهم، كما يتواجد جزء آخر من المعرفة موجود في مجموعات العمل وذلك من خلال العلاقات التي تنشأ بين أعضاء هذه المجموعات؛ كما تتواجد كمية كبيرة من المعرفة في الناتج الصناعي للمؤسسة، حيث يتم حفظ بعض المعرفة من خلال تنفيذ العمل الرئيسي والفرعي للمؤسسة في روتين العمل اليومي ونماذج التواصل المتسلسلة في العمل وبين الأفراد، حيث أنه في هذه الحالة يتم دمج المعرفة من خلال الإجراءات والقوانين والمعايير التي تطورت من خلال الخبرة و من خلال السلوك الإرشادي للمستقبل (إسماعيل طيطي، 2010، صفحة 48). كما يتم تخزين جزء من المعرفة في الأنظمة والتقنيات المعتمدة على برامج الحاسوب وأنظمة المعلومات والمستودعات الرقمية. كما يمكن حفظ المعرفة ضمن الكيانات التنظيمية، حيث يحفظ جزء من معرفة المؤسسة في الوحدات التنظيمية والأقسام وهذا من خلال العلاقات التي تنشأ بين أعضاء كل وحدة أو قسم و اشتراك المصالح فيما بينها، أما على مستوى المؤسسة فيتم حفظ كمية معتبرة من المعرفة وخاصة المعرفة المحددة بسياق (حيث تتكون من المعايير والقيم والتطبيقات والخبرة وثقافة المؤسسة) ضمن مختلف أقسام المؤسسة وتصبح متضمنة في عقل كل فرد من أفرادها (إسماعيل طيطي، 2010، الصفحات 49-50).

أما وفقاً للباحثان: (McGrath and Argote, 2000)، فإن المعرفة جزءاً لا يتجزأ من العناصر الأساسية الثلاثة للمنظمات وهي: الأعضاء، والأدوات، والمهام، وشبكات فرعية مختلفة تشكلت من خلال الجمع بين أو عبر العناصر الأساسية؛ فالأعضاء هم الموارد البشرية للمنظمات؛ الأدوات هي العنصر التكنولوجي بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات، وتعكس المهام أهداف المؤسسة، ونواياها، وأغراضها؛ حيث تتحدد العناصر الأساسية للمنظمات لتشكل شبكات، فشبكات الأعضاء (هي الشبكة الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد)، أما شبكة المهام (هي تسلسل المهام والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة)، وشبكة الأدوات (هي مزيج من التقنيات التي تستخدم من قبل المؤسسة). (Argote & Ingram, 2000, p. 153).

3. الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية:

1.3 مفهوم إدارة المعرفة: تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعاً لخلفياتهم الفكرية، حيث قدمت عدة تعريفات فمنهم من عرفها من منظور نتائجها، ومنهم من عرفها من منظور عملياتها، وعرفها آخرون من منظور تقني، وعليه سنذكر أهم التعاريف التي وضعتها الهيئات الدولية والباحثون لهذا المفهوم:

فحسب تعريف مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OCDE): فإن إدارة المعرفة تشتمل على عمليات تتعلق بجمع المعرفة ومشاركتها واستخدامها من جانب المؤسسة، كما تتطوي على إدارة كل من الروابط الخارجية وتدفقات المعرفة داخل المؤسسة، بما في ذلك الأساليب والإجراءات بغية اكتساب المعرفة الخارجية وإقامة علاقات أوثق مع المؤسسات الأخرى (الموردين والمنافسين) أو العملاء أو المؤسسات البحثية، بالإضافة إلى ممارسات لاكتساب معارف جديدة؛ وإن إدارة المعرفة تتضمن طرقاً لمشاركة المعرفة

واستخدامها، بما في ذلك إنشاء نظم قيم لمشاركة المعرفة والممارسات لتدوين الإجراءات الروتينية (إدارة المعرفة، ملحق المصطلحات الإحصائية لمؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2005).

(Girard & Girard, 2015, p. 13). ركز هذا التعريف على الأساليب التي تسمح باكتساب المعرفة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها حيث تعتبر عملية اكتساب المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة. ويرى (Kimiz Dalkir, 2005): أن إدارة المعرفة هي التنسيق المخطط والمنهجي بين أفراد المؤسسة والتكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمي، من أجل إضافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار، ويتحقق هذا التنسيق من خلال إنشاء المعرفة وتقاسمها وتطبيقها وكذلك من خلال دعم الدروس القيمة المستفادة وأفضل الممارسات في ذاكرة الشركة من أجل تعزيز التعلم التنظيمي المستمر (Dalkir, 2005, p. 3). نلاحظ أن الباحث قام في تعريفه هذا بالتركيز على التنسيق بين مصادر أو خزانات المعرفة في المؤسسة وهي الأفراد و التكنولوجيا و العمليات التي تسمح بتحقيق أهداف إدارة المعرفة، حيث يرى أن هذا التنسيق يتحقق من خلال عمليات وكذا أدوات إدارة المعرفة التي تعزز التعلم التنظيمي. وحسب (عبد الستار علي وآخرون، 2012)، فإن إدارة المعرفة: " تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار " (العلي، قنديلجي، و العمري، 2012، صفحة 26). ومنه نرى أن أغلب الباحثون قد ركزوا في تعريفهم لإدارة المعرفة على منظور عملياتها، والنتائج التي تحققها المنظمات من هذه الإدارة للموارد المعرفية.

2.3 عمليات إدارة المعرفة:

تباينت آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة، فاختلف في تسمية وتحديد عدد عملياتها، فمنهم من أسهب ومنهم من اختصر، ويتفق أغلب الباحثين على أن إدارة المعرفة تشمل مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتكاملة، حيث تعتمد كل عملية عن ما قبلها من العمليات، وفيما يلي نوضح أهم العمليات التي أتفق عليها من أغلب الباحثين:

1.2.3 توليد المعرفة: ومن المصطلحات التي أطلقت على هاته العملية: خلق أو إنشاء، استقطاب، اكتساب، اكتشاف، امتصاص المعرفة، حيث تشير في مجملها إلى توليد المعرفة و الحصول عليها من مختلف المصادر؛ حيث يشير (Emma.O & al , 2011,p19)، إلى أن إنشاء المعرفة هو عملية تسمح للمؤسسة بإنشاء أو الحصول على المعلومات وتنظيمها ومعالجتها من أجل توليد معرفة جديدة من خلال التعلم التنظيمي، حيث تتيح المعرفة الجديدة التي تم إنشاؤها في ذلك الوقت للمؤسسة تطوير قدرات و إمكانيات جديدة، وإنشاء منتجات وخدمات جديدة، وتحسين الخدمات الحالية وإعادة تصميم عملياتها التنظيمية. (O'Brien, Clifford, & Southern, 2011, p. 19)

2.2.3 خزن المعرفة: إن عملية خزن المعرفة هي تلك النشاطات والممارسات التي تساهم في الاحتفاظ بالمعرفة وتضمن بقائها في أنظمة وأدوات وهيكل المؤسسة، مما يساعد على استرجاعها من قبل من

يحتاجها ويسهل تحديثها وتنظيمها. فعملية خزن المعرفة تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية للمؤسسات، حيث يقصد بالذاكرة التنظيمية ذلك المستودع الذي تخزن فيه معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المؤسسة فاعلة في استخدام هذا المستودع كان ذلك مؤشرا على التعلم التنظيمي من جهة وتحقيق الأهداف من جهة أخرى (جرادات، 26-27 نوفمبر 2013، صفحة 2).

3.2.3. توزيع المعرفة: تعتبر عملية توزيع المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة فهي أول خطوة في استخدام المعرفة فإن لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة يبقى تأثيرها محدودا، حيث يتم توزيع هاته المعرفة على أعضاء المؤسسة عبر مختلف الوسائل المتاحة بالمؤسسة كالتدريب، تبادل الأفكار والتجارب من خلال الحوارات والاجتماعات، وسائل التواصل المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها من الأدوات مما يسمح بوصول المعرفة لكل أعضاء المؤسسة. ويشير (Duffy, 2000)، إلى أن توزيع المعرفة هو قدرة المؤسسة على نشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل، وكل مستوى إداري من المستويات الإدارية وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات والتكنولوجيا والبرامج التدريبية عن طريق نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والوصول إلى نقطة توزيع مرنة (المجالي، 2009، صفحة 142).

4.2.3. تطبيق المعرفة: إن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تطبيقها، فيعتبر تطبيق المعرفة أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة فكل من عمليات توليد وتخزين ونشر المعرفة لا تعد كافية ما لم يتم تطبيق هاته المعرفة المتاحة في المؤسسة، حيث يسمح التطبيق الفعال للمعرفة بتحسين أداء المؤسسات.

3.3 مفهوم الميزة التنافسية:

لقد قدم الباحثون عدة تعريفات للميزة التنافسية، فحسب كل من الباحثين (Porter 1985 ; Christensen and Fahey 1984 ; Kay 1995): فإن الميزة التنافسية تشير إلى موارد وسمات المنظمة التي تتيح لها تحقيق أفضل أداء مقارنة بالمنافسين الآخرين في نفس الصناعة أو سوق المنتج (Mahdi، 2011، صفحة 9913)؛ ويشير (Kotler): " إلى أنها قدرة المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب والتي ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا" (المعيني، 2011، صفحة 114)؛ وحسب الباحثان (Pitts & lei): " هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها. بحيث تنشأ قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم " (القطب، 2012، صفحة 80). يتبن لنا من خلال ما سبق أن الباحثين ركزوا على الموارد والنشاطات الداخلية أي التركيز على البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تتمثل في الموارد الملموسة وغير ملموسة.

4.3 خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائصها نذكر ما يلي (بوحرو، 2014، صفحة 116)، (محمد ثابت، حاج عيسى، و سنان، صفحة 6):

- النسبية: أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- تحقيق الأفضلية: تؤثر في الزبون بإدراكه لأفضلية في سلع و خدمات المؤسسة وتحفزه للشراء منها.

- الاستمرارية والديمومة: حركية مستمرة لأن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة، وأن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل.
- المرونة: أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى (تغير في البيئة الداخلية).
- تحقيق القيمة: تسعى المؤسسة لتعظيم القيمة المدركة لدى عملائها وبالتالي الحفاظ على العميل لمدة أطول.
- القابلية للتجديد: أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى.
- البعد الاستراتيجي: تركز على المدى البعيد إذ تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.
- التناسب: أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والمدى البعيد.

5.3 مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: يعتبر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة الهدف الأسمى لأي إستراتيجية تنفذها المؤسسة على الإطلاق، حيث يساهم تنفيذ إستراتيجية لإدارة المعرفة في تحقيق هذا الهدف، وفي هذا الصدد يشير الباحثان (Grant, 1998 ; Davenport , 1996): " أن إدارة المعرفة هي الإستراتيجية الأساسية للميزة التنافسية المستدامة " (محمد كنوش، نبيل كنوش، 2016، صفحة 30)؛ حيث تم استكشاف الدور الهام الذي تؤديه إدارة المعرفة في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، من خلال جعل الكفاءات الأساسية للمؤسسات أقوى مما كانت عليه من قبل، لذلك كانت الميزة التنافسية أكثر استدامة، كما أن أهمية الأصول الغير ملموسة والقوى الفكرية التي تعتمد على إدارة المعرفة كانت واضحة (Rahimli, 2012, p. 38). وإن الاعتماد على إدارة المعرفة كإستراتيجية تنافسية ينطلق من تمييز الكفاءات والموارد البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية (الجاموس، 2010، صفحة 234).

أصبح ينظر للمعرفة على أنها مصدر مهم لخلق الثروة، وهذا ما أدى إلى تزايد وتنامي الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة داخل المنظمات في السنوات الأخيرة، كما أصبح ينظر إليها على أنها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة من خلال تأثيرها على الأفراد والعمليات والتكنولوجيا (كنوش، 2015، صفحة 110)؛ وفي نفس السياق يرى (Davenport & Pronzack, 1997): إن منظمات الأعمال الحديثة في سعيها نحو تحقيق ميزة تنافسية قد توجهت إلى زيادة اهتمامها بالكشف عن المعرفة وتداولها وإدراجها ضمن إستراتيجيات عملها والبحث عن الطرق والإجراءات الجديدة التي ولدتها تكنولوجيا المعلومات لتدعيم القوى البشرية من خلال تدريبها وتميئتها لتحقيق أهدافها على المدى الطويل (الفاعوري، 2014، صفحة 87).

وعليه يمكن القول أن إدارة المعرفة من خلال توفر متطلباتها وتطبيق عملياتها تلعب دورا مهما في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة.

4. إدارة المعرفة في شركة آبل "Apple":

1.4 تقديم شركة آبل "Apple":

تعتبر شركة آبل (بالإنجليزية Apple Company) واحدة من أهم وأكبر الشركات التقنية والحاسوبية في العالم، يقع مقرها في كوبرتينو بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتصنف بأنها من الشركات متعددة الجنسيات، وتعتمد طبيعة عملها الرئيسي على التخصص في صناعة وإنتاج وتطوير وتحسين وبيع البرامج الحاسوبية وأجهزة الهواتف الذكية وأجهزة الحاسوب (طقاطقة، 2019).

ومن بين أهم المحطات التي مرت بها شركة آبل في مجال إنتاج أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية وتسويقها، نتلخص في المراحل التالية (Apple Annual Report, 2021) :

- تأسست الشركة في 01 أبريل 1976 من قبل ستيف جوبز وزميله في الدراسة ستيف وزنياك، حيث تمكنا من تصميم جهاز حاسوب شكل بداية ظهور أجهزة حاسوب آبل خلال الفترة (1981-1985)؛ وفي سنة 1983 تم إطلاق آبل ليزا أول حاسوب شخصي لآبل؛
- 1984 إطلاق آبل ماكنتوش (والذي يعرف باسم ماك "Mac" منذ سنة 1997)؛ وهو خط الشركة لأجهزة الكمبيوتر الشخصية؛ ففي نوفمبر 2020، أصدرت الشركة إصدارات جديدة من: (MacBook Air)، (MacBook Pro.13)، (Mac mini)؛ وفي مايو 2021 أصدرت الشركة جهاز (iMac) معاد تصميمه؛ وفي أكتوبر 2021 أصدرت الشركة جهاز (MacBook Pro) معاد تصميمه؛
- 1991 إطلاق أول حاسوب محمول لآبل؛ وفي سنة 1994 تم إطلاق باور ماكنتوش؛
- 2001 إطلاق أول جهاز آيبود؛
- 2007 إطلاق أول هاتف آيفون (iPhone)، وهو خط الشركة للهواتف الذكية، في أكتوبر ونوفمبر 2020 أصدرت الشركة تشكيلة (iPhone.12)، (iPhone12 mini)، (iPhone 12 Pro)، (iPhone 12 Pro Max)؛ وفي سبتمبر 2021، أصدرت الشركة تشكيلة (iPhone 13)، (iPhone 13 mini)، (iPhone 13 Pro)، (iPhone 13 Pro Max).
- 2010 تم إطلاق أول آيباد (iPad)، وهو خط الشركة للأجهزة اللوحية متعددة الأغراض، وفي أكتوبر 2020، أصدرت الشركة جهاز (iPad Air) جديد، وفي أبريل 2021، أصدرت الشركة جهاز (iPad Pro) جديد مدعوما بشريحة (Apple M1)؛ وفي سبتمبر 2021، أصدرت الشركة جهاز (iPad) محدثا و (iPadmini) جديد، الأجهزة القابلة للارتداء والمنزلية والإكسسوارات.
- 2015 تم إطلاق ساعة آبل (أول ساعة ذكية للشركة)؛

من خلال عرض أهم منتجات الشركة يتضح أنها تجري تعديلات وتحسينات مستمرة على منتجاتها؛ فبالنسبة لجهاز آيفون مثلا فمنذ إصداره سنة 2007، تم إجراء عدة تحسينات وتعديلات وابتكارات ففي سنة 2010 تم طرح (iPhone 4)، وفي 2011 (iPhone 4 Plus)، وفي سنة 2014 (iPhone 6 &)

iPhone 6 Plus)، وتم طرح تشكيلة (iPhone 12) سنة 2020، وتواصلت سلسلة الابتكارات في المنتجات ليتم طرح تشكيلة (iPhone 13) سنة 2021؛ ومنه يمكن القول أن شركة "Apple" لديها إستراتيجية في إدارة مواردها المعرفية من خلال توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها، حيث تستفيد من التراكم المعرفي في توليد معرفة جديدة تطبق في شكل منتجات جديدة؛ وفي هذا الإطار تهتم الشركة كثيرا بعملية البحث والتطوير مما يساهم في تعزيز ميزتها التنافسية والذي سنوضحه في الجزء الموالي.

2.4 إستراتيجية إدارة المعرفة في شركة "Apple":

تعتمد إستراتيجية إدارة المعرفة في شركة آبل على أربعة مراحل أساسية، وهي كالآتي (Azam, Khilji, & Khan, 2016, p. 14):

1.2.4 المرحلة الأولى: تقييم البنية التحتية:

حيث يتم تحليل البنية التحتية الخارجية وموائمتها مع إستراتيجية إدارة المعرفة. حيث تعني بنية الأعمال الداعمة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التنظيمية أنه يجب عليهم التعاون مع موظفين ممتازين آخرين.

2.2.4 المرحلة الثانية: تصميم نظام إدارة المعرفة:

- توجد حاجة إلى مستودع البيانات، ونظام الخبراء، والتفكير القائم على الحالة، والاستفادة الفعالة من البنية التحتية.

- مراجعة وتحليل المعرفة التي تحدد أصول المعرفة القوية لكل قسم.

- وجود فريق تصميم إدارة المعرفة الذي يشمل الخبراء وقادة المشاريع في الشركة.

- قد تقدم شركة آبل الكثير من الوظائف خاصة في مجال إدارة المعرفة.

- إنشاء مخطط إدارة المعرفة وتطوير نظام كمرجع ومعياري، وإنشاء رؤيا تركز على الابتكار.

3.2.4 المرحلة الثالثة: التطوير:

النشر، باستخدام منهجية مدفوعة بالنتائج وإدارة التغيير وثقافة التشجيع والمكافآت.

4.2.4 المرحلة الرابعة: التقييم:

- بالنظر إلى أداء شركة آبل، فإنها في طريقها لتحقيق حلم مؤسسها ستيف جوبز بأن تصبح "مركزا رقميا"؛

- بدون إدارة المعرفة لن يكون ابتكار آبل مناسباً، لأن المعلومات ستظهر قبل وقت طويل من المنتج نفسه؛

3.4 أدوات إدارة المعرفة التي تستخدمها شركة "Apple":

تستخدم شركة آبل مجموعة من الأدوات التي تساهم في إدارة المعرفة الموجودة لديها، وتتمثل فيما يلي (Azam, Khilji, & Khan, 2016, p. 14):

- مستودع البيانات: متعدد بيتابايت، تيراداتا؛

- الشبكة الداخلية للشركة: تسمح للموظفين بالحصول على البيانات من المكتب؛

- نظام خبير (Siri): وكيل ذكي يتم التحكم فيه بالصوت، حيث يسمح للمستخدمين بالحصول على إجابات سريعة وفورية؛

5. العوامل المساهمة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في شركة "Apple":

سننظر في هذا الجزء لأهم العوامل التي ساهمت في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للشركة، وفيما يلي نوضح ذلك:

1.5. البحث والتطوير:

نظراً لأن الصناعات التي تتنافس فيها الشركة تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع، فإن قدرة الشركة على المنافسة بنجاح تعتمد بشكل كبير على قدرتها على ضمان التدفق المستمر وفي الوقت المناسب للمنتجات والخدمات والتقنيات التنافسية إلى السوق؛ حيث تواصل الشركة تطوير تقنيات جديدة لتعزيز المنتجات والخدمات الحالية، وتوسيع نطاق عروضها من خلال البحث والتطوير، وترخيص الملكية الفكرية، والاستحواذ على شركات وتكنولوجيا طرف ثالث. (Apple Annual Report, 2021, p 6).

تعتقد الشركة أن الاستثمارات المركزة في البحث والتطوير ضرورية لنموها المستقبلي وموقعها التنافسي في السوق، من أجل تطوير منتجات وخدمات جديدة ومحدثة، والتي تعتبر أساسية لإستراتيجية الأعمال الأساسية للشركة. (Apple Annual Report, 2021, p26)

ونظراً لأهمية ذلك أنفقت الشركة (21.914 مليون دولار) على البحث والتطوير خلال سنة 2021، حيث ارتفعت ميزانية البحث والتطوير بنسبة (17%) مقارنة بسنة 2020 التي استثمرت فيها الشركة (18.752 مليون دولار)؛ كما ارتفعت بنسبة (16%) مقارنة بسنة 2019 والتي استثمرت فيها الشركة (16.217 مليون دولار) في البحث والتطوير.

2.5. الملكية الفكرية:

تمتلك الشركة حالياً مجموعة واسعة من حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بجوانب معينة من أجهزتها وملحقاتها وبرامجها وخدماتها؛ يتضمن ذلك براءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية وعلامات الخدمة والمظهر التجاري وأشكال أخرى من حقوق الملكية الفكرية في الولايات المتحدة والعديد من البلدان الأجنبية. على الرغم من أن الشركة تعتقد أن ملكية حقوق الملكية الفكرية هذه عامل مهم في أعمالها وأن نجاحها يعتمد جزئياً على هذه الملكية، إلا أن الشركة تعتمد بشكل أساسي على المهارات الابتكارية والكفاءة الفنية والقدرات التسويقية لموظفيها (Apple Annual Report, 2021, p 6).

3.5. رأس المال البشري:

تلتزم الشركة بدعم وتطوير جميع أعضائها، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية باستمرار؛ حيث يوجد في الشركة (154000) موظف يعمل بدوام كامل في سبتمبر 2021؛

يعد رأس المال البشري من أهم عناصر رأس المال الفكري في المؤسسة، والذي يساهم في خلق القيمة بصفته حاملاً لأهم نوع من المعرفة وهو المعرفة الضمنية والتي يصعب تقليدها والحصول عليها بسهولة، ولديه القدرة على الإبداع والابتكار، ونظراً لأهمية رأس المال البشري في خلق القيمة للمؤسسة لتحقيق الميزة

التنافسية وتعزيزها، نجد أن شركة " Apple " تهتم بهذا المورد من خلال ممارساتها المختلفة التي توفر له البيئة المناسبة للعمل وتسمح له بالنمو والتطور، وفيما يلي نذكر أبرز ممارساتها في هذا الإطار (Apple Annual Report, 2021, p 7):

- **الحوافز والتعويضات:** تدرك الشركة أن موظفيها عندما يكون لديهم الموارد اللازمة لتلبية احتياجاتهم والوقت والدعم للنجاح في حياتهم المهنية والشخصية، فإنهم يزددهروا ويقدموا أفضل ما لديهم، ونتيجة لذلك تقدم الشركة مجموعة متنوعة من المزايا للموظفين في جميع أنحاء العالم.
- **التدريب والتطوير:** تلتزم الشركة بالتوظيف الشامل، وتوفير فرص التدريب والتطوير وتعزيز الثقافة الشاملة، حيث تستثمر الشركة في الأدوات والموارد التي تدعم النمو الفردي للموظفين وتطورهم، حيث تقدم محاضرات وندوات لتعزيز الفهم والتفكير النقدي حول ثقافة الشركة وتنظيمها وقيمتها؛ وتعمل على ضمان الأجور العادلة للموظفين، وتواصل التركيز على زيادة التمثيل المتنوع على كل مستوى من مستويات الشركة.
- **الارتباط الوظيفي:** تؤمن الشركة بأن التواصل المفتوح والصادق بين أعضاء الفريق والمديرين والقيادة يعزز بيئة عمل مفتوحة وتعاونية حيث يمكن للجميع المشاركة والتطور والازدهار؛ حيث يتم تشجيع أعضاء الفريق على طرح أسئلة على مديريهم أو تعليقات أو مخاوف، وتقوم الشركة بانتظام بإجراء استطلاعات لقياس مشاعر الموظفين في عدة مجالات مثل التطوير الوظيفي وأداء المدير والشمولية.
- **الصحة والسلامة المهنية:** تلتزم الشركة بحماية موظفيها في كل مكان تعمل فيه؛ حيث تحدد الشركة المخاطر المحتملة المرتبطة بأنشطة مكان العمل، من أجل تطوير تدابير للتخفيف من المخاطر المحتملة؛ كما تدعم الشركة الموظفين من خلال التدريب العام على السلامة وتضع برامج محددة في أماكن العمل، للأفراد الذين يعملون في بيئات يحتمل أن تكون عالية الخطورة، بما في ذلك الإدارة الكيميائية وسلامة الليزر وسلامة المعدات والآلات وإدارة المواد الخطرة والسلامة الكهربائية.

4.5. القدرة على المنافسة:

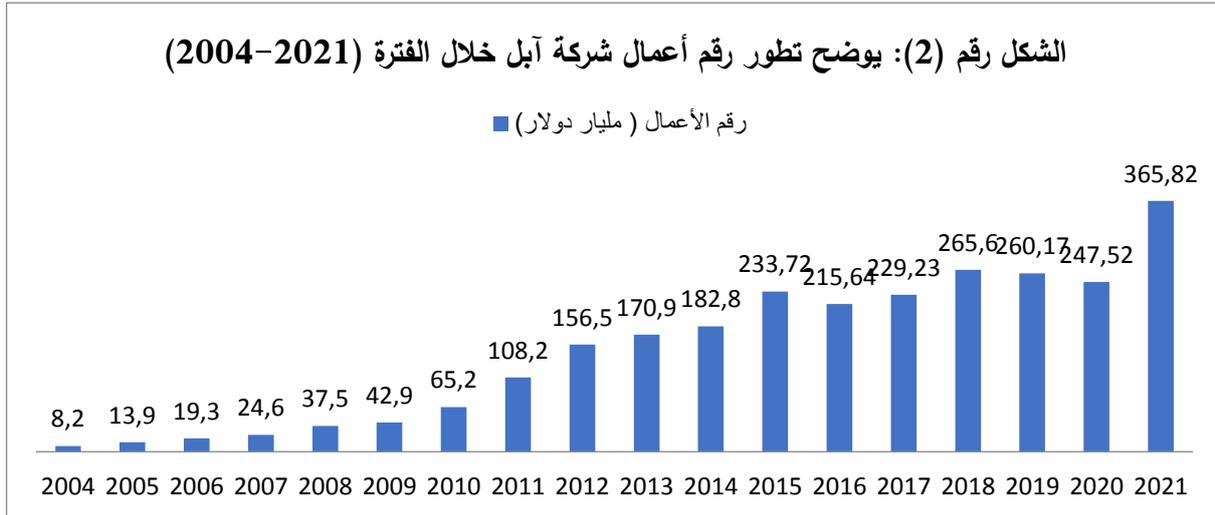
تعتمد قدرة الشركة على المنافسة بنجاح بشكل كبير على ضمان تقديم منتجات وخدمات وتقنيات جديدة ومبتكرة إلى السوق بشكل مستمر وفي الوقت المناسب؛ تصمم الشركة والتطوير الكامل لمنتجاتها تقريبا، بما في ذلك الأجهزة ونظام التشغيل والعديد من تطبيقات البرامج والخدمات ذات الصلة، حيث تشمل العوامل التنافسية الرئيسية المهمة للشركة ميزات السعر والمنتج والخدمة (بما في ذلك ميزات الأمان)، والسعر النسبي والأداء، وجودة المنتج والخدمة والثقة، وابتكار التصاميم، والقدرة على التسويق والتوزيع، الخدمة والدعم، وسمعة الشركة (Apple Annual Report, 2021, p 5).

6. تحليل مؤشرات ريادة شركة "Apple":

سنركز في هذا الجزء على تحليل مؤشرات ريادة شركة آبل "Apple" خلال الفترة (2004-2021)، وذلك في المؤشرات التالية: رقم أعمال الشركة، حصتها السوقية، صافي المبيعات، وفيما يلي نوضح ذلك:

1.6. تطور رقم أعمال شركة "Apple" خلال الفترة (2004-2021):

الشكل رقم (2): يوضح تطور رقم أعمال شركة آبل خلال الفترة (2004-2021)



Source : (statista, 2022)

يتضح من خلال الشكل رقم (02): أن رقم أعمال الشركة قد شهد ارتفاعاً مستمراً خلال الفترة (2004-2021)، فبعد أن بلغ (8.2) مليار دولار سنة 2004 أصبح (365.82) مليار دولار سنة 2021؛ وقد عرفت ارتفاعاً ملحوظاً في رقم أعمالها منذ سنة 2011، ويرجع ذلك لطرح جهاز آيفون (iPhone) في السوق سنة 2007 وارتفاع مبيعاته بشكل مستمر مما ساهم في ارتفاع رقم أعمال الشركة باستمرار، وإلى طرح أجهزة الأيباد (iPad) في السوق سنة 2010؛ ومنذ طرح هذين الجهازين في السوق ارتفعت مبيعات الشركة وارتفع رقم أعمالها بشكل ملحوظ خلال الفترة الأخيرة؛ واستمر إجراء التحسينات والابتكارات على منتجات الشركة، ففي سنة 2020 وفي سنة 2021 قامت الشركة بطرح إصدارات جديدة في أجهزة آيفون وآيباد، وبفضل إستراتيجية الشركة في الإدارة الجيدة لمواردها المعرفية استطاعت الحفاظ على صدارة العلامات التجارية الأكثر قيمة على مستوى العالم في سنة 2022.

فحسب التقرير السنوي لمؤسسة: " Brand Finance " لأفضل 500 علامة تجارية في العالم في سنة 2022، فلقد حافظت شركة آبل على صدارة العلامات التجارية الأكثر قيمة على مستوى العالم، وذلك بعد عامين من النمو الممتاز في القيمة، حيث تربعت على عرش الشركات العالمية بقيمة: بقيمة (355) مليار دولار وحقق معدل نمو ب (35%) سنة 2021، مقارنة بالعام السابق حيث بلغت قيمتها (263.4) مليار دولار؛ وهذه القفزة جعلت الشركة تتفوق على عملاق التجارة الإلكترونية شركة أمازون (Amazon) التي حلت في المركز الثاني ب: (350) مليار دولار؛ ثم شركة جوجل (Google) بقيمة (263) مليار دولار، ومايكروسوفت (Microsoft) بقيمة: (184.2) مليار دولار (العرب، 2022، صفحة 11).

2.6. تطور الحصة السوقية لشركة "Apple" خلال الفترة (2007-2021):

تعد شركة آبل "Apple" من الشركات التقنية والحاسوبية الرائدة في مجال إنتاج وتطوير وبيع الهواتف الذكية والبرامج الحاسوبية، حيث ساهمت إستراتيجيتها في الإدارة الجيدة لمواردها المعرفية في تعزيز مكانتها في السوق وجعلها تحتل المراتب الأولى عالمياً في سوق الهواتف الذكية في العالم خلال العشريّة الأخيرة، وفيما يلي نوضح تطور الحصة السوقية لشركة آبل في مجال الهواتف الذكية خلال الفترة (2007-

(2021)، مع إجراء مقارنة بينها وبين أفضل الشركات المنتجة للهواتف الذكية من حيث (الشحن، الحصة السوقية، معدل النمو)، خلال الفترة (2020-2021).

الجدول 1: أفضل 5 شركات في العالم للهواتف الذكية من حيث (الشحن، الحصة السوقية، معدل النمو) خلال الفترة (الثلاثي الأول من سنة 2022-2021)

(الشحن: مليون وحدة)

النمو السنوي	الحصة السوقية خلال الثلاثي 1 لسنة 2021	حجم الشحن خلال الثلاثي 1 لسنة	الحصة السوقية خلال الثلاثي 1	حجم الشحن خلال الثلاثي 1 لسنة	الشركة
-1.2%	%21.6	74.5	%23.4	73.6	1. سامسونغ
2.2%	%16	55.3	%18	56.5	2. آبل (Apple)
-17.8%	%14.1	48.6	%12.7	39.9	3. شاومي (Xiaomi)
-26.8%	%10.9	37.5	%8.7	27.4	4. أوبو (OPPO)
-27.7%	%10.1	35.0	%8.1	25.3	5. فيفو (vivo)
-2.7%	%27.2	93.9	%29.1	91.4	باقي العلامات التجارية
-8.9%	%100	344.7	%100	314.1	المجموع

Source : (Luciu & Fafard, 2022)

يتضح من خلال الجدول أن سامسونغ وآبل هما العلامتان التجاريتان اللتان استحوذتا على أكبر حصة سوقية في سوق الهواتف الذكية في العالم خلال الثلاثي الأول من سنة 2022، حيث احتلت شركة سامسونغ الريادة بنسبة (23.4%) بالرغم من انخفاض مبيعاتها بنسبة (-1.2%) مقارنة بنفس الفترة من سنة 2021، حيث تم شحن 73.6 مليون هاتف ذكي خلال الثلاثي الأول من سنة 2022؛ في حين احتلت آبل المرتبة الثانية بنسبة (18%) وازدياد في المبيعات بنسبة (2.2%) بشحن 56.5 مليون هاتف ذكي؛ في حين احتلت شاومي (Xiaomi) المرتبة الثالثة، تلتها أوبو (OPPO) و فيفو (vivo) بنسبة (8.7%) و (8.1%) من الحصة السوقية على التوالي.

الجدول 2: أفضل 5 شركات في العالم للهواتف الذكية من حيث الحصة السوقية خلال الفترة (الثلاثي الرابع من سنة 2021-2020)

الشركة	الحصة السوقية خلال الثلاثي 4 لسنة 2020	الحصة السوقية خلال الثلاثي 4 لسنة 2021
1. آبل (Apple)	%23	%22
2. سامسونغ (Samsung)	%17	%20
3. شاومي (Xiaomi)	%12	%12
4. أوبو (OPPO)	%10	%9

5. فيفو (vivo)	9%	8%
----------------	----	----

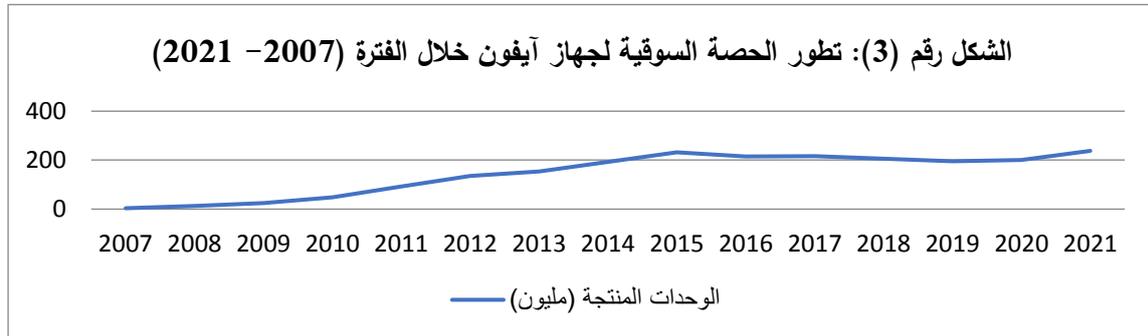
Source : (Luciu & Fafard, 2022)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (02): أن شركة آبل تمكنت من الحصول على نسبة (22%) من الحصة السوقية للهواتف الذكية في العالم خلال الثلاثي الأخير من سنة 2021، حيث ساهم إصدار النسخة الجديدة من جهاز آيفون (iPhone) التي طرحت في السوق في سبتمبر 2021، في الرفع من الحصة السوقية والتفوق على شركة سامسونغ والتي جاءت في المركز الثاني بنسبة (20%) من الحصة السوقية؛ وتلتها شركة شاومي (Xiaomi) التي بقيت مستقرة في السوق بنسبة (12%) من الحصة السوقية، وفي الأخير جاءت كل من شركة أوبو (OPPO) و فيفو (vivo) بنسبة (9%) و (8%) من الحصة السوقية على التوالي.

الجدول 3: تطور الحصة السوقية لجهاز آيفون خلال الفترة (2007 - 2021)

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
%15	%15	%18	%18	%15	%14	%9	%3
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
	%17	%15	%13	%14	%14	%14	%16

Source : (counterpoint, 2022)



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3).

يتضح من خلال الجدول والشكل أن الحصة السوقية لجهاز آيفون (iPhone) عرفت ارتفاعا خلال الفترة (2007 - 2021)، فمنذ طرح الجهاز في السوق سنة 2007 كانت حصته السوقية تمثل (3%) من سوق الهواتف الذكية في العالم، لتصل إلى (17%) في سنة 2021، ويرجع ذلك أساسا لسلسلة التحسينات والابتكارات المستمرة في المنتج، حيث يعتبر منتجا رئيسيا من منتجات الشركة إذ يساهم في نسبة (50%) من إجمالي مبيعات الشركة.

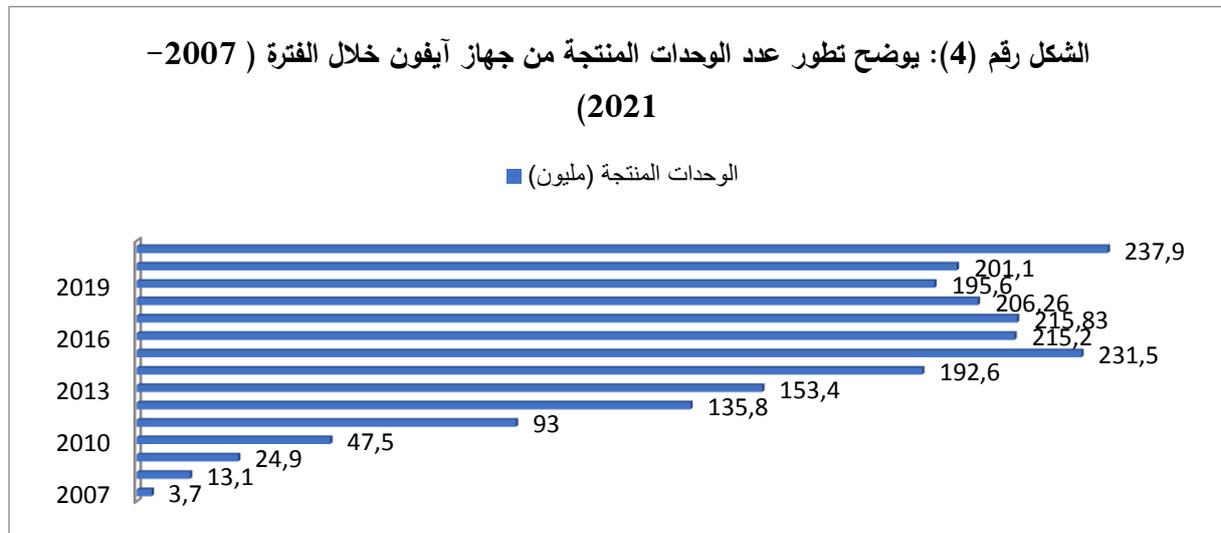
الجدول 4: تطور عدد الوحدات المنتجة لجهاز آيفون خلال الفترة (2007 - 2021)

الوحدة: مليون وحدة

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
192.6	153.4	135.8	93	47.5	24.9	13.1	3.7
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015

237.9	201.1	195.6	206.26	215.83	215.2	231.5
-------	-------	-------	--------	--------	-------	-------

Source : (counterpoint, 2022)



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4).

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن عدد الوحدات المنتجة من جهاز آيفون (iPhone) هي في تطور مستمر خلال الفترة (2007 -2021)، حيث ارتفعت من (3.7) مليون وحدة منتجة سنة 2007 إلى (237.9) وحدة منتجة سنة 2021، وهو أعلى حجم إنتاج للشركة ويرجع ذلك لنجاحها في طرح تشكيلة (iPhone.13) سنة 2021، والأداء المتسق لتشكيلة جهاز (iPhone.12) الذي تم طرحه في سنة 2020؛ حيث تفوقت شركة آبل على شركة سامسونغ المنافس المباشر لها في مجال إنتاج الهواتف الذكية سنة 2021؛ وذلك بفضل إستراتيجيتها الجيدة في إدارة مواردها المعرفية التي سمحت لها بإجراء عدة تعديلات وتحسينات على المنتج لجعله رائدا في سوق الهواتف الذكية على مستوى العالم.

3.6. تطور صافي مبيعات شركة "Apple" خلال الفترة (2019 -2021):

الجدول 5: تطور صافي مبيعات شركة آبل خلال الفترة (2019 -2021)

(الوحدة: مليون دولار)

السنوات	2021	التغير	2020	التغير	2019
صافي المبيعات حسب الفئة					
آيفون (iPhone)	191.973	%39	137.781	%3	142.381
ماك (Mac)	35.190	%23	28.622	%11	25.740
آيباد (iPad)	31.862	%34	23.724	%11	21.280
الأجهزة القابلة للارتداء والمنزل والإكسسوارات	38.367	%25	30.620	%25	24.482
الخدمات	68.425	%27	53.768	%16	46.291
إجمالي صافي المبيعات	365.817	%33	274.515	%6	260.174

Source : Apple Annual Report, 2021, p 24.

يتضح من خلال الجدول أن: جهاز الآيفون (iPhone) ساهم في نسبة (52.47%) من إجمالي مبيعات الشركة خلال سنة 2021، و ساهم بنسبة (50%) خلال سنة 2020، وبنسبة (54.72%) خلال سنة 2019، ومنه يمكن القول أن جهاز الآيفون يعتبر من المنتجات الأساسية التي تساهم في (50%) من إجمالي مبيعات الشركة، أما المنتجات الأخرى مجتمعة والمتمثلة في: ماك (Mac)، آيباد (iPad)، الأجهزة القابلة للارتداء والمنزل والإكسسوارات، الخدمات؛ فهي تساهم بنسبة (50%) المتبقية من إجمالي مبيعات الشركة؛

كما يظهر من خلال الجدول: ارتفاع صافي مبيعات جهاز آيفون خلال سنة 2021 مقارنة بسنة 2020، ويرجع ذلك إلى ارتفاع صافي المبيعات أجهزة (iPhone) الجديدة للشركة التي تم إطلاقها في الربع الأول والربع الرابع من عام 2021 ومزيج إيجابي من مبيعات (iPhone)؛ كما ارتفع صافي مبيعات أجهزة Mac خلال عام 2021، ويرجع ذلك لارتفاع صافي مبيعات أجهزة (MacBook Air)، (iMac)، (MacBook Pro)؛ وصاحب ذلك أيضا ارتفاع صافي مبيعات جهاز (iPad) خلال عام 2021، ويرجع ذلك لارتفاع صافي مبيعات (iPad Air) و (iPad Pro)؛ كما ارتفع صافي مبيعات الأجهزة القابلة للارتداء والمنزل والإكسسوارات خلال عام 2021، وذلك نتيجة لارتفاع صافي مبيعات الإكسسوارات و (Apple Watch)؛ ويعود ارتفاع صافي مبيعات الخدمات خلال عام 2021 إلى ارتفاع صافي مبيعات الإعلانات و متجر التطبيقات والخدمات السحابية (Apple Annual Report, 2021, p 24).

7. خاتمة:

ركزت الدراسة على معالجة الإشكالية التالية: كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في شركة " Apple " ؟ حيث توصلنا إلى أن شركة " Apple " من بين إحدى أهم الشركات التقنية والحاسوبية الناجحة والرائدة في مجال إنتاج الهواتف الذكية والبرامج الحاسوبية في العالم، التي اعتمدت على إدارة المعرفة كاستراتيجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها باستمرار، وبناء على المعلومات التي تم عرضها سابقا نستخلص ما يلي:

- خلص البحث إلى قبول الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه: تعد المعرفة مورد إستراتيجي هام للمؤسسة تكسبها ميزة تنافسية يصعب تقليدها وتستمر لمدة طويلة؛ حيث بينت الدراسة في شقها النظري أهمية المعرفة كمورد غير ملموس وإستراتيجي يصعب تقليده من المنافسين، وهي مصدر مهم من مصادر الميزة التنافسية، وتؤكد ذلك في الشق التطبيقي من الدراسة التي أوضحت أهمية المعرفة كمورد إستراتيجي ومصدر من مصادر الميزة التنافسية في شركة " Apple "؛
- كما تم قبول الفرضية الثانية، والتي تنص على: تساهم الإدارة الجيدة للموارد المعرفية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛ فمن خلال توفر متطلباتها وتطبيق عملياتها (توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق المعرفة) تساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة.

- إضافة إلى ذلك فقد تم قبول الفرضية الثالثة، والتي نصت على أنه: تساهم إستراتيجية إدارة المعرفة في شركة آبل في تعزيز ميزتها التنافسية؛ حيث اتضح أن شركة " Apple " تستخدم المعرفة بأفضل صورة ممكنة من خلال إدارة المعرفة مما أدى إلى تحقيقها لأفضل أداء ممكن وأفضل إنتاجية، وحققت بذلك عوائد وأرباح مرتفعة وتفوقت على منافسيها في السوق؛
- توجد العديد من العوامل التي ساهمت في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في شركة " Apple "، والتي تتمثل في: الاهتمام بعملية البحث والتطوير مما ساهم في تقديم خدمات ومنتجات متميزة نتيجة عمليات الإبداع والابتكار المستمرة؛ حماية حقوق الملكية الفكرية؛ الاهتمام برأسمالها البشري من خلال تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية من حوافز، وتدريب وتطوير،..؛ إضافة إلى القدرة على المنافسة في سوق شديد التنافس؛

من خلال النتائج المتحصل عليها، تظهر لنا أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذا نقترح أنه من المهم على المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية أن تعتمد على إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة كجزء لا يتجزأ من إستراتيجيتها الكلية، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من مواردها المعرفية المتاحة سواء تعلق الأمر بالمعرفة المخزنة في عقول أعضائها أي الضمنية منها، أو المعرفة المخزنة في النظم والهياكل والأدوات من خلال توليد المعرفة وإنشائها بالاستفادة من التراكم المعرفي، وتخزينها والاهتمام بعملية مشاركة المعرفة وتطبيقها؛ وتعتبر شركة " Apple " كمثل للشركات الناجحة والرائدة والتي يمكن الاستفادة منها في مجال إدارة المعرفة والتي ساهمت في تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة.

8. قائمة المراجع:

. (14 2, 2022). تاريخ الاسترداد 08 08, 2022، من *statista*

[https://fr.statista.com/statistiques/565304/chiffre-affaires-apple-mondial./](https://fr.statista.com/statistiques/565304/chiffre-affaires-apple-mondial/)

. Aliar Rahimli. (2012). *knowledge management and competitive advantage* .

، 2 (7) *Information and knowledge management*.

Almsafir, YAO Mahdi. (2011). *the role of knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: Areviw* . *African Journal of Business Management*.

، 5 (23) *Management*.

. Apple Annual Report. (2021) .

و Sabherwal R. (2010). *knowledge management systems and processes* .New York: M.E Sharpe.

و Michael E.D koenig. (2011). *Knowledge Management(KM) Processes in Organisations: Theoretical Foundations and Practice* .USA: Morgan & Claypool.

. (2022). تاريخ الاسترداد 10 08, 2022، من *counterpoint*

<https://www.counterpointresearch.com/apple-iphone-market-share-quarter/>:

- Elizabeth A Smith .(2001) .The role of tacit and explicit knowledge in the workplace .
Journal of Knowledge Management.(4) 5 ،
- Emma O'Brien ،Seamus Clifford و ،Mark Southern .(2011) .*Knowledge Management for Process ,Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods* .New Yourk: Informatlon Science Reference.
- Fariborz Rahimnia و ،Rahim Najminia .(2014) .Effect of Social Capital Dimensions on Intellectual Capital: Case study Bank Hekmat Iranian .*International Business and Management.*(2) 8 ،
<https://www.cnetfrance.fr/news/part-de-marche-smartphone-39884221.htm> (28) .
(. تاريخ الاسترداد 08 10 2022) .
- Ikujiro Nonaka .(1991) .The Knowledge-Creating Company .*Harvard Business Review*.
- IKujiro Nonaka .(1994) .Dynamic Theory of Organizational knowledge creation .
ORGANIZATION SCIENCE.(1) 5 ،
- IKujiro Nonaka ،Ryoko Toyama و ،Toru Hirata .(2008) .*Managing Flow: A Process Theory of the knowledge- Based Firm* .New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- John Girard و ،JoAnn Girard .(2015) .Defining knowledge management: toward an applied compendium .*Online Journal of Applied Knowledge Management.*(1) 3 ،
- kimiz Dalkir .(2005) .*Knowledge management in theory and practice* .USA: Elsevier Inc.
- L Argote و ،P Ingram .(2000) .Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms .*journal of Organizational behavior and human decision processes.*(1) 82 ،
- Muhammad Azam ،Ahmad Bilal Khilji و ،Waqas Khan .(2016) .Knowledge Management as a Strategy & Competitive Advantage: A Strong Influence to Success .*Public Policy and Administration Research.*(10) 6 ،
- Nicolas Luciu و ،Steven Fafard .(2022 ,07 12) .*Part de marché smartphone: des ventes en baisse, mais Samsung reste leader* من .
تاريخ الاسترداد 08 12 2022 ،
<https://www.cnetfrance.fr/news/part-de-marche-smartphone-39884221.htm>
- Robert J Howlett .(2010) .*Innovation through knowledge transfer* .Springer- Verlag Berlin Heidelberg.
- العرب .(2022) .أبل تحتفظ بصدارة أعلى العلامات التجارية الأعلى قيمة .(12310).

أمال ياسين المجالي. (2009). مدى توفر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي - من وجهة نظر العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية ، 36 (1).

حسان ثابت محمد ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، و عبد حرجان سنان. (بلا تاريخ). الإستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. خضر مصباح إسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة: التحديات - التقنيات - الحلول. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2014). أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

سعد سلمان عواد المعيني. (2011). تقنيات إدارة التكلفة المطلوبة لمنظمات الأعمال العربية في تحقيق الميزة التنافسية إطار تكاملي مقترح لتقنيات التحسين المستمر. المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، 7 (30). شرين طقاطقة. (05 08, 2019).

https://mawdoo3.com/%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%B9%D9%86_%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9_%D8%A3%D8%A8%D9%84 تاريخ الاسترداد 11 08 2022 عبد الرحمن الجاموس. (2010). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2012). المدخل لإدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عمر جرادات. (26- 27 نوفمبر 2013). أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. المدينة المنورة، السعودية.

فتيحة بوحروود. (2014). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية (العدد الثاني). لطفي معتوق، و إيمان بن زيان. (2021). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة- باتنة. مجلة الاقتصاد الصناعي ، 11 (01).

محمد فلاق، فايز بن ظفرة، و سميرة أحلام حدو. (2019). إدارة المعرفة كمدخل لإستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادية ، 10 (01). محمد كنوش. (2015). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (13).

محمد كنوش، نبيل كنوش. (2016). دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج. مجلة الباحث الاقتصادي (06).

محي الدين القطب. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار حامد للنشر.



المجلد السادس (06) العدد الثاني (02) ديسمبر 2022