

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الهيبة

التنافسية للمؤسسة

أ/د. نوي طه حسين موفق ابراهيم الخليل

جامعة الجلفة

المخلص :

الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات إضافة إلى الأداء العام للمنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة المعرفة بمختلف عملياتها، تستطيع التأثير على المنظمة بطريقتين أساسيتين هما: الأولى تمكين إدارة المعرفة من توليد وتطوير المعرفة ذاتها والتي تساهم في تحسين أداء المنظمة، الثانية تأثير إدارة المعرفة المباشر في التحسينات الأساسية لمختلف الأبعاد الضرورية، التي سنحاول التركيز على أهمها من خلال عناصر هذا البحث، الذي سوف نتناول فيه مفهوم الميزة التنافسية، و لا يتسنى ذلك إلا من خلال ضبط بعض المصطلحات المهمة، و التفريق فيما بينها، مثل : التنافسية، الميزة التنافسية و المركز التنافسي، ثم نتطرق إلى مصادر الميزة التنافسية، و أوجه الارتباط بينها و بين إدارة المعرفة.

1- ماهية التنافسية :

إن فكرة التنافسية لا تكاد تجد لها إلى حد الآن تعريفاً موحداً و شاملاً، و ذلك نظراً لاختلاف الزاوية التي ينظر منها كل باحث للموضوع (جزئية أو قطاعية أو كلية)، وعليه يمكن استعراض هذه الرؤى وفق ما يلي :

أ- التنافسية على المستوى الكلي :

أي على مستوى الدولة، و قد ظهر الاهتمام بهذا المستوى في أوائل الثمانينات، من قبل الاقتصاديين، على إثر العجز الذي شهده الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية، وما صاحب ذلك من تزايد لمديونيتها الخارجية، واحتدام المنافسة الأجنبية في أسواقها¹، ومن هذا المنظور يمكن ذكر التعريفات التالية للتنافسية :

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة هو محاولة توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة، من خلال استعمال بعض الأدوات المنهجية على رأسها المنهج الوصفي، الذي مكننا من الوصول إلى نتيجة أساسية، هي أنه حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية و رفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد عملية تنمية شاملة متكاملة و مستدامة لكل من رأسمالها الهيكلي (رأس مال الزبون، رأس المال التنظيمي) ورأسمالها البشري (التدريب، التحفيز، الإتصال...) اللذين يعتبران المكون المهم لرأس المال المعرفي.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية

Summary:

The principal aim of this study is to try to clarify the relationship between knowledge management and the competitive advantage in the organization, through the use of some methodological tools on top of which the descriptive approach, which enabled us to reach a basic result, is that in order for the institution to achieve the competitive advantage and raise its market value, It must adopt a comprehensive, integrated and sustainable development process for both its structural capital (customer capital, organizational capital) and its human capital (training, motivation, communication ...) which are the important component of knowledge capital.

Key words: knowledge management, knowledge capital, competitive advantage

مقدمة :

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على

عجز الموازنة العامة للدولة، وفرة الموارد الطبيعية، تكلفة العمل، الميزان التجاري... وقد تعرّف على أساس ممارسات الإدارة و القدرة على خلق الوظائف. وبصفة أساسية، فإن تنافسية الدولة تقوم على مدى إنتاجيتها، و رفع مستوى المعيشة داخل هذه الدولة يتوقف على قدرة الشركات المنتمية إليها، على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية، وزيادتها عبر الزمن⁷.

ب- التنافسية على المستوى الجزئي :

وفقا لهذا المنظور، نجد أن أغلب الباحثين - خاصة في مجال الإدارة-، يتفقون على أن مستوى المنظمة وليس الدولة، هو الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية، إذ أن المنظمات هي التي تتنافس فيما بينها.

و تعني التنافسية هنا، القدرة التنافسية للمنظمة أو الصناعة، إذا ما استطاعت الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن، أو زيادة حصتها السوقية و متحصلاتها، بشكل قابل للاستمرار، بمعنى عدم تحقيق ذلك من خلال تخفيض الأسعار و تحمل الخسائر، و إنما يتم ذلك من خلال إتباع استراتيجيات تركز على التنافس، إما في جانب النفقات، أو في جانب اختلاف و تميز المنتج⁸.

ج- تعريف الميزة التنافسية :

تتفق العديد من الدراسات، على أن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر امتدادا وتطورا لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو (D. Ricardo)، المقدمة في أعماله سنة 1817م، و التي أرجع بموجبها التخصص والتبادل التجاري ما بين الدول، إلى التفاوت في مستويات الإنتاجية، أي أن الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة، هي

- يعرف تقرير التنافسية العالمية، تنافسية الدولة، على أنها تعني مدى مقدرة دولة ما على تحقيق معدل مرتفع لنمو حصة الفرد من الدخل المحلي²، ويؤكد هذا التقرير الصادر عن المنتدى العالمي، على أن القدرة التنافسية هي التي تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني³.

- ويأتي تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، لبيان أن التنافسية تعكس في الحقيقة، قدرة المشاريع و الصناعات و الدول و الأقاليم، على خلق مستويات توظيف لعوامل الإنتاج بشكل دائم، و توجيه السلع والخدمات إلى الأسواق الدولية، بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها، و توسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة⁴.

- و يعرف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية، التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات، التي تجابه اختيارات السوق الدولية، و تضمن نموا متوصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل⁵.

- ويعد التعريف الذي قدمته (Laura D 'andréa) (Tyson)، من أشهر التعريفات في هذا المجال، فهو يرى أن تنافسية الدولة تعكس القدرة على إنتاج السلع والخدمات، التي تواجه اختبار المنافسة، بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية، بمستوى معيشة يتطور وبشكل مستمر⁶.

- و يشير الباحث مايكل بورتيير، إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد، تتأثر ببعض المتغيرات، مثل أسعار الصرف، أسعار الفائدة،

المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها، بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.¹¹

- ويعرّفها علي السلمي على أنها : " مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين :

أ - إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون،
ب - تأكيد حالة من التميّز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها.¹²

- " الميزة التنافسية هي الخصائص أو الصفات، التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين.¹³

إن الملاحظ على العديد من الدراسات، التي جاءت لتفسّر تنافسية منظمة الأعمال أنها أتت لتعكس أربعة معايير أساسية، هي الربحية و التميّز ومساهمة المنظمة في النمو المتواصل وكذا مدى مساهمتها في التجارة الدولية، بحسب الحصة السوقية المحصلة، وعلى هذا الأساس جاءت التعريفات لتعكس جزء من هذه المعايير الأربعة.¹⁴

إن هذه التعريفات لا تختلف في عمومها، إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لبعض الانعكاسات المترتبة على الميزة التنافسية، و بالتالي يمكن أن نعرّفها بصفة أشمل، على أنها ذلك المفهوم الاستراتيجي، الديناميكي، الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي، المريح، والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، من خلال ما تخلقه من قيمة

التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول، و الذي يقوم أساسا على اختلاف ميزتها النسبية، هذه الأخيرة التي تقوم على أسس التحليل الساكن، و تعتمد على الوفرة النسبية للموارد، التي تؤدي إلى اختلاف التكاليف النسبية بين الدول، و بذلك يتحدد نمط واتجاه التجارة الدولية والتخصص.

أما الميزة التنافسية، فيتم خلقها و يمكن اكتسابها، من خلال قدرة عوامل الإنتاج على الانتقال، وخاصة إمكانية انتقال رأس المال، و التكنولوجيا و العمل الماهر، من أجل تحقيق النمو، واقتناص الفرصة في الأسواق العالمية، و أول من أدرك أن الميزة التنافسية تخلق ويمكن اكتسابها، هم اليابانيون، و تؤكد بذلك، أن الميزة التنافسية تقوم على أسس التحليل الديناميكي، والابتكار و التنوع.⁹

و للتوضيح أكثر، يمكن استعراض التعريفات التالية :

- " الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل، بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفوّدة في المنتج، تعوّض بشكل واسع الزيادة في السعر.¹⁰

- " الميزة التنافسية، هي قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية، بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم. وهو ما يمكن تأكيده في سياق ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها : مجموعة

المنظمة. وصنف الباحث "M. Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف :

- إستراتيجية قيادة التكلفة : تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم، آثار منحى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر .

- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمنظمة أن تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة، من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج و سمات خاصة به، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية، بزيادة تمتع المنظمات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ومن فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط ألا تتعارض حتى لا تأتي النتائج في اتجاه يعاكس التوقعات، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما و كان لابد على المؤسسة أن تختار بين أحدهما، فإن عنصر التفضيل لنوع على آخر، يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار¹⁷ : جاذبية النشاط، شدة المنافسة، الفن التكنولوجي المستعمل، تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، الفرص المستقبلية.

- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين،

لعملائها، بحيث يمكن أن يتجلى ذلك في مظاهر متعددة، من أبرزها¹⁵ :

- الجودة الأعلى للسلع و الخدمات.
- الوقت الأقل في الإنتاج و السرعة في خدمة العملاء.
- العناية الأشمل و الأكفأ بالعملاء.
- المرونة في الأساليب و النظم، و سرعة التوافق مع المتغيرات.
- العلاقات الأكفأ مع الموردين.
- التكلفة الأقل و السعر الأفضل للعميل.
- ارتفاع الحصة السوقية للمنظمة.

و تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس فيها غيرها، بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة، دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة، والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها¹⁶.

2- مصادر الميزة التنافسية :

أ- مدخل التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية :

تستند المنظمات إلى إستراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها، من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل

كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار، وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

- **الموارد غير الملموسة** : يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك، غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كلا من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل و المعرفة.

- **الجودة** : تسعى المنظمات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى الزيادة من توقعاته.

- **التكنولوجيا** : لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي: لأنه يعدّ مورداً داخلياً، قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها لذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموماً إلى مرحلتين¹⁸:

المرحلة الأولى : إعداد الذمة التكنولوجية :

يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمنظمة اعتماداً على عملية الجرد: حيث تصنف هذه التكنولوجيات وفقاً لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع: التكنولوجيات الأساسية والتي هي متوفرة في السوق، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين: والتي ليست مصدراً لأية ميزة تنافسية محسوسة، التكنولوجيات

أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

ب- مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية :

يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثمة، فإن الحياة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة، واستغلالها الجيد يؤمّنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

و تنقسم الموارد إلى ملموسة و أخرى غير ملموسة:

- **الموارد الملموسة** : تشمل الموارد الملموسة كلا من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.. و تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحياة بها عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

و يمكن تصنيف هذه الموارد إلى ثلاثة أنواع:

- **المواد الأولية**: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

- **معدات الإنتاج**: تعتبر من أهم أصول المنظمة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

- **الموارد المالية**: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيعها في نطاق أكبر،

تدفع البيئة التنافسية المنظمة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما، فهي تمثل بالنسبة للمنظمة " اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة".

19

و لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث " أصبحت المعلومات و المعلوماتية (الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، فمن يتمكن منها يكون متمكنا في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق، وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية." 20

- المعرفة :

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة وغيرها.. فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية، للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

- معرفة كيفية العمل :

المحورية: و هي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمنظمات التي تتحكم بها، و التكنولوجيات الناشئة: والتي هي في مرحلة الانطلاق، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة: قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع.

وتتم عملية الجرد هذه بصفة عامة، من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حسب وظائف المنظمة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

المرحلة الثانية : المزايا التنافسية :

ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمنظمة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها، و يُقوّم التشخيص الداخلي قدرات المنظمة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لإدارة و تميمين الذمة التكنولوجية. ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المنظمة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، ووجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد آثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام بنفس الدرجة إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) تماما مثل الهدف (التكاليف والتميز و التركيز) المتبع.

- المعلومات :

و حتى يتسنى للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية و رفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد عملية تنمية شاملة متكاملة و مستدامة لكل هذه العناصر، و بنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمّي أسهل و أدق من حصر و تحديد قيمة العنصر البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمنظمة.

- **تنمية رأس مال الزبون (السوق)** : نقطة الانطلاق لأي منظمة دائماً هي السوق (الزبائن)، و هي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن : المحافظة على الأسواق، اكتساح أسواق جديدة، اكتساب حصص سوقية إضافية، الحصول على عملاء مميزين و أوفياء، تلبية حاجات المستهلكين... كل هذه أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و لن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية و البحوث و الممارسات التسويقية الجادة و الفعالة، التي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة و إيجابية على قيمة المنظمة. و يكفي أن نقول هنا أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم و قوة منظمة معينة استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها.

- **تنمية رأس المال التنظيمي** : إن الاستثمار في هذا الجزء من رأس المال، يقتضي الاهتمام بعنصره الأساسيين : رأس مال التصنيع و رأس المال التطوير و التحديث :

- **تنمية رأس مال التصنيع** : و يقصد بها تشجيع و تطوير قدرات : الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة و تطوير البنى التحتية، و تكيفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية

تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي، و من ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسة للمنظمة. وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنوداً تنص على عدم تسريب معلومات عن المنظمة، فكيفية معرفة العمل مورد يمكن تسويقه للمنظمات الأخرى.

في الأخير يمكن القول بأن مدخل الموارد يتطلب من المنظمة القدرة على إحداث توليفات ذكية، بين مواردها الملموسة وغير الملموسة والكفاءات، مما يتيح الحياة على أنماط عديدة من المزايا التنافسية، التي تمثل ورقة رابحة إزاء المنافسة.

3- رأس المال المعرفي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية :

إن تنمية رأس المال المعرفي تمر عبر مكونيه الأساسيين : رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري :

أ- الاستثمار في رأس المال الهيكلي للمنظمة :

إن رأس المال الهيكلي للمنظمة يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة، عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وتشمل هذه الموجودات: رأس مال الزبون(السوق)، رأس المال التنظيمي(بمكونيه: رأس مال التصنيع و رأس المال التطوير والتحديث).

و يقصد بتنمية الموارد البشرية عملية الاستثمار فيها من أجل تنميتها والرفع من مستوى المعرفة و المهارات و القدرات لدى أفراد المنظمة في ميادين مختلفة وبالخصوص في مجالات نشاطهم التي تم انتقاؤهم لها على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية دمجهم و رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن.

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية أصبح اليوم من أهم المفاهيم التي تولي لها المنظمات - بجميع أصنافها - العناية الفائقة، خاصة في ظل محيط محلي وعالمي يتميز بالتغير السريع والتكنولوجيا المتطورة و التنافسية الشديدة التي تفرض ضرورة التميز والتكيف مع متغيرات هذا المحيط، و لا يمكن أن يتحقق ذلك للمنظمة إلا بحيازة أفضل الأفراد ذوي الاستعدادات الفكرية و القدرات العقلية و المهارات الذاتية، التي تجعلهم أهلاً للتفكير الإستراتيجي، و أهلاً للمساهمة في اتخاذ القرارات المهمة، وخلق القيمة التي تمكن المنظمة من دخول ميدان المنافسة و التميز فيه.

إن استثمار الموارد البشرية في المنظمة يكون من خلال الجهود والعمليات الجادة والمتواصلة التي تمس جوانب : التدريب، التحفيز و الاتصال.

- تدريب الموارد البشرية :

في ظل التطورات الحاصلة في محيط المنظمة و التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف و الأعمال، أصبح من الضروري على كل المنظمات أن تلجأ إلى التدريب لضمان التكيف مع المتغيرات و استيعاب أنظمة العمل الحديثة، انطلاقاً من الدور الكبير الذي يلعبه التدريب في تنمية و تطوير كفاءتها و لما يتركه من أثر في

للمنظمة، و من أمثلة ذلك نذكر : اقتناء أحدث عتاد الحاسوب والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد، مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر، و استغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية الاستغلال الأمثل.

- **تنمية رأس مال التطوير و التحديث،** من خلال التمويل الكافي لأنشطة البحوث والتطوير، في جميع الميادين المرتبطة بنشاط المنظمة، و تشجيع الإبداع حتى يصبح في صميم التفكير، و يكون هو القاعدة و ليس الاستثناء، إضافة إلى امتلاك والمحافظة على حقوق المعرفة العلمية و العلامات التجارية، و كذا إنشاء الشركات الجديدة التي تعد المفتاح الأساس لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

ب- الاستثمار في رأس المال البشري :

إن العنصر البشري هو المحرك و المحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لا بد دائماً من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذلك فإنه من المؤكد أن تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقاتها وقدراتها، وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يمكن أن يتم بمجرد الحصول على هذه الموارد، وإنما يكون نتيجة لجهود المنظمة الموجهة نحو تنمية هذه الموارد باستعمال الأساليب الملائمة، وذلك في إطار الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- توسيع نطاق المعرفة لدى أفراد المنظمة بالمنافسين و التحديات الخارجية التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.

- ضمان أن ثقافة المنظمة تعزز الابتكار و الإبداع، و تشجع على التعلم واكتساب المهارات الجديدة.

- المساعدة على فهم كيفية المشاركة الفعالة، ضمن فرق العمل المختلفة التي تهدف إلى تحسين الجودة و تطوير أساليب العمل و مواجهة مشكلاته.

- تهيئة الأفراد لتقبل العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات والثقافات المختلفة، وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية.

- تساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

- تحفيز الموارد البشرية :

إن دفع الأفراد للعمل برغبة، يعد من المشاكل التي تعانيها إدارة المنظمة، والتي لا يتم معالجتها إلا بالاعتماد على مدخل التحفيز، و باعتبار أن العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج، و الضمان الوحيد للبقاء و الاستمرارية، كان عامل التحفيز الخيار الأفضل الذي تنتهجه المنظمة لتحسين أداء أفرادها، و بالتالي تحقيق أهدافها.

عند تطبيق نظام الحوافز المناسب، يمكن للمنظمة أن تتحصل على المزايا التالية والتي تتعكس إيجاباً على العامل من جهة و على المنظمة من جهة أخرى، وتتمثل في:

- إشباع رغبات الأفراد المختلفة، خاصة المعنوية منها كالاحترام و التقدير.

تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها استثماراً تقوم به المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

مزايا و فوائد التدريب :

يحقق التدريب نظراً لأهميته فوائد و مزايا، سواء على المستوى الداخلي، أو على المستوى الخارجي للمنظمة.

أهم الفوائد على المستوى الداخلي، نذكر منها²¹:
- تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر، من خلال تحسين عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة.

- رفع الروح المعنوية للأفراد، إذ أن الاهتمام بالفرد و بناء العلاقات الحسنة بينه وبين الإدارة من خلال إيجاد برنامج للعلاقات الإنسانية، مع التدريب المستمر والمنظم، يؤدي إلى زيادة قدراتهم على الأداء و تحقيق ذاتهم و رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم، وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم.

- غرس أخلاقيات عمل و سلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم، تضمن خلق مناخ جيد للعمل وتوفير فرصة للتطوير و التميز.

- تخفيض النفقات نتيجة زيادة الخبرات و مستويات الأداء، الأمر الذي يقلل من نسبة الأخطاء و تكاليف العمل.

- استمرارية التنظيم و استقراره و مرونته.

- يساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة.

وأما على المستوى الخارجي، يمكن تجسيد أهمية و مساهمة التدريب في التصدي للمتغيرات الخارجية للبيئة، فيما يلي²²:

- الارتداد : تكون المعلومات فعالة و مرتدة بين أطراف الاتصال، إذا اعتمدت على الوسائل الشفوية التي تساعد على رد فعل سليم و على إتمام عملية الاتصال بنجاح، عكس الوسائل المكتوبة التي تكون بطيئة و غير فعالة.

- التسجيل : محاولة استغلال الوسائل الشفوية و الكتابية، من أجل حفظ ومتابعة إنجاز الموضوعات محل الاتصال، و إمكانية الرجوع إليها في وقت الحاجة.

- الكثافة: يمكن الحكم على كفاءة الاتصال، إذا قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة تساهم في عرض معلومات مسهبة أو معقدة.

- الرسمية: يرتبط استخدام وسائل الاتصال المناسبة بموضوع الاتصال، فإذا كان هذا الأخير رسمياً (أي متعارف عليه و مكتوب)، استخدمت وسيلة الاتصال المناسبة له، كالإعلام عن الترقية من خلال الخطابات، بخلاف الاتصالات غير الرسمية التي تحتاج إلى وسائل أقل رسمية.

- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال المستخدمة غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل.

ج- مساهمة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية :

في ظل التطور السريع للأحداث على مستوى محيط المنظمة، والتطور التكنولوجي وكذا بروز المعرفة كعامل أساسي، تعاضمت أهمية إنتاجية المهارات والقدرات الفكرية للكفاءات البشرية، لذلك فمن أجل التكيف مع متغيرات المحيط، وتحقيق المزايا التنافسية، وجهت المنظمات جهودها نحو الاهتمام بالكفاءات البشرية، باعتبارها مصدر التفكير الإستراتيجي، الذي تعتمد عليه في بناء

- الشعور بالعدالة التي تطبقها المنظمة مع موظفيها.

- زيادة ولاء العمال للمنظمة.

- دفع العاملين للتعاون و تنمية روح الفريق و التضامن لديهم.

- زيادة أداء العامل كما و نوعاً.

و تطبيق نظام الحوافز يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الأساليب الحديثة في التحفيز التي تركز على ما يلي:

- إشراك العمال في اتخاذ قرارات خاصة بتحقيق الأهداف.

- الاعتراف بجهود العاملين و تقديرها.

- مساعدة الأفراد على الارتقاء و التقدم نحو تحقيق أهدافهم.

- تقبل المدير لاقتراحات و إبداعات الأفراد، و وضع الممكن منها محل التطبيق.

- تفعيل الاتصال بين الموارد البشرية :

يلعب الاتصال دوراً هاماً في المنظمة، كونه أحد المتطلبات الرئيسية لإحداث التنسيق و التكامل بين أنشطتها، من خلال ضمان تسهيل تدفق وانسياب المعلومات بين مختلف الوظائف، إذ لا يمكن إدارة أمور المنظمة، ولا يمكن لكفاءاتها تأدية أعمالهم ما لم يكن هناك نظام اتصال جيد. و لا يمكن القول بأن عملية الاتصال ذات كفاءة، إلا إذا تميزت بالخصائص التالية²³:

- السرعة : تلعب السرعة دوراً هاماً في عملية الاتصال، كونها تساعد في وصول المعلومات في الوقت المناسب، فالمعلومات قد تفقد قيمتها إذا لم تصل في وقت اتخاذ القرار، وتتوقف سرعة الاتصال على الوسيلة المستخدمة في ذلك.

إن تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة، لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية و المالية و التكنولوجية فحسب، و إنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية، لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، وهذا ما تشير إليه معظم التعريفات المقدمة للميزة التنافسية.

و بالتالي فإن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها، هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، لأن ما يتاح للمنظمة من موارد مادية و مالية و معلوماتية، و إن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر و الابتكار و الإبداع²⁵، و لكونها العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص، و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، وعلى هذا الأساس فإن الكفاءات البشرية تشكل مجموعة من الدعامات التي تساهم في إحداث التغيير و التطوير في المنظمة، هذه الدعامات تتمثل في²⁶ :

الدعامة الأولى : الخيال و الإبداع البشري

الدعامة الثانية : الذكاء و ناتج العقل البشري

الدعامة الثالثة : الدافعية و الرغبة في الإنجاز البشري

الدعامة الرابعة : القيادة و التحرر الإداري البشري

الدعامة الخامسة : الفريق المتعاون الفعال

استراتيجياتها، و المورد الأساس لتحقيق ميزتها التنافسية.

- الموارد البشرية كمصدر للتفكير الاستراتيجي

إن التفكير الاستراتيجي هو نتاج جملة من المهارات و المعارف والقدرات التي يمتلكها شخص ما و يستطيع استغلالها في تحليل عناصر المحيط الداخلي والخارجي، إجراء التنبؤات المستقبلية، صياغة الإستراتيجية و اتخاذ القرارات المناسبة التي يتم من خلالها تعزيز المركز التنافسي للمنظمة.

إن هذه العملية صعبة و معقدة تتطلب أفراداً متميزين ذوي قدرات وخصائص محددة، تتمثل في²⁴:

1- القدرة على بناء الغايات و الأهداف، من خلال التدبر في رسالة المنظمة و أبعادها.

2- البصيرة النافذة و الفراسة في وزن الأمور، حتى تكون القرارات صائبة خاصة في ظروف المخاطرة و عدم التأكد.

3- الاستشعار البيئي و خلق التجاوب بين المنظمة و بيئتها بما تفرزه من فرص و تهديدات، مع الحفاظ على الاستقرار الداخلي و الكفاءة التنظيمية.

4- قدرات الحصول على البيانات و المعلومات، وتحليلها وتفسيرها ونشرها، ونشر نتائجها إلى من هو في حاجة إليها داخل المنظمة.

5- مهارة تحديد الموارد و الإمكانيات المتاحة و استخدامها بكفاءة.

6- مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي، و القدرة على اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

- العنصر البشري كمورد إستراتيجي للمنظمة :

إذ أنه لمن الغريب أنّ صنع القرار الذي يعتبر مفتاح العملية الإدارية، يتمّ غالباً بشكل عشوائي أو ارتجالي بالمنظمة، ربّما لأنّ المقرّر أو المدير يقوم به في معظم الأحيان بصفة تلقائية قد تكون وخيمة العواقب، ممّا يجعله ينسى أنّه قادر على القيام به بصورة أفضل، أو لعدم وجود صورة واضحة لديه عن هذا المصطلح كمفهوم، من حيث أنّه عملية اختيار بين بدائل مختلفة باعتماد مجموعة من الفرضيات تتعلّق بمستقبل مجهول، و بظروف غير معروفة المعالم، و كمنظريّة تسمح بتحديد مختلف العوامل المؤثّرة في صانع القرار، ويأتي هنا دور إدارة المعرفة، إذ يمكنها أن تساهم وبصفة مباشرة وفعالة في مختلف مراحل صنع القرار.

كما أن إدارة المعرفة بمقدورها أن تساهم وبفعالية في رفع مستوى الإبداع المنظمي من خلال تركيزها على جانب الطلب على المعرفة الجديدة لسد حاجاتها، في حين أن جانب العرض في إدارة المعرفة يجعل المنظمة تركز على توزيع ونشر المعرفة المتوفرة، فيعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والإبداع المنظميين، والمعرفة الجديدة المتولدة على وفق استراتيجية الطلب تحقّقها مجموعات العمل التي تضم أفراداً مبدعين ومتعاونين.

لقد أصبحت الكثافة المعرفية والتقدم التكنولوجي أمراً حاكماً في دوال الإنتاج، فبعد أن كانت تعد عوامل خارجية للإنتاج، أصبحت تعتبر من المتغيرات الداخلية، حسب النظرية الحديثة للنمو. وهي بذلك تعتبر مصدراً هاماً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، في إطار مدخل الموارد

إن كل هذا يعني أن الدعائم أولاً و أخيراً هي المورد البشري.

و لكي تعتبر الكفاءات البشرية مورداً إستراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية، يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، وهي²⁷ :

1- يجب أن تساهم الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمنظمة.

2- أن تكون هذه الكفاءات نادرة، أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين، و لا يمكنهم الحصول على مثلها.

3- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.

4- عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

و من هنا يمكن القول، بأن المنظمة التي تستطيع أن توظف و تستثمر كفاءات بشرية، تتصف بالخصائص السابقة يمكنها التميز عن منافسيها و بالتالي تحقيق النجاح.

خاتمة :

تعتبر إدارة المعرفة بما تحتويه من عمليات، وما تستعمله من أدوات وتكنولوجيات متقدّمة، من أهمّ الوسائل التي تساهم بصفة فعّالة في تحسين أداء المنظمة وتطويرها، في كافة المجالات، وبالخصوص في : عملية اتخاذ القرار، الإبداع المنظمي وكذا تحقيق الميزة التنافسية.

من جهة، وفي إطار مدخل التفكير الإستراتيجي من جهة أخرى.

الهوامش والمراجع :

- 14- منى طعيمة الجرف، مرجع سبق ذكره، ص.09
- 15- محمود حسن حسني، الميزة التنافسية و مناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر، المجلة العلمية للدراسات و البحوث التجارية، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة حلوان، السنة الحادية عشر، 1997، ص.5
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص.27
- 17- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتنقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 مارس 2004، ص.261.
- 18- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص.110
- 19- P.CASPAR et C.AFRIAT, l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, éd. Economica, Paris, 1988, p.63
- 20- أحمد سيد مصطفى، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 17، القاهرة، ديسمبر، 1996، ص.1
- 21- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص.347
- 22- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.ص.336.337
- 23- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال "منظور كلي"، دار الحامد، الأردن، 2000، ص.333
- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص.45
- 25- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص.42
- 26- علي السلمي، تطوير الأداء و تجديد المنظمات، دار قباء، القاهرة، 1998، ص.30
- 27- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص.07

- 1- منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، أكتوبر، 2002، ص.12
- 2- ك. رزيق و ف. مسدور، مفهوم التنافسية، مقال للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة 2002
- 3- أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مقال للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 2005
- 4- سوزان مسيحة، التنافسية الدولية و معايير قياسها، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، 1996، ص.ص.4.3
- 5- خلفية أسامة، سلسلة قضايا التخطيط و التنمية، رقم 149، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 2002، ص.66
- 6- أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مرجع سبق ذكره.
- 7- Michael E.Porter, the competitive advantages of nations, the free press, 1990, p-p.3-6
- 8- نيفين حسين محمد محمود شمت، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد مع التطبيق على بعض الصناعات التحويلية، رسالة دكتوراه في فلسفة الإقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004، ص.10
- 9- نيفين حسين محمد محمود شمت، مرجع سابق، ص.11
- 10- M. Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, p.08
- 11- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص.80
- 12- آمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، مقال للملتقى الدولي لتنافسية المؤسسات الاقتصادية، جامعة بسكرة 2002
- 13- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, 2 édition, Paris, 1993, p.209,210