

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة

* أ/ كنوش محمد

جامعة تراكيا، تركيا

Abstract :

This paper aims to clarify the role of strategic intelligence in achieving and promoting sustainable competitive advantage, through to indicate how it contributes to both economic intelligence three elements; strategic vigilance; the protection and security of the institution; the impact ESTABLISHMENT in their environment, so that economic intelligence is interested in management and research and the disposition of the information of the institution in its external environment, while the second component of strategic intelligence, the knowledge management managing and disposition of the information in the internal environment of the institution; so that, through effective and efficient management of knowledge within the institution can the latter to build a sustainable competitive advantage, and through economic intelligence can control and the protection of its competitive advantage and influence in the external environment to make them a source of opportunities for the institution.

Key words:

Strategic Intelligence, Economic Intelligence, Knowledge Management
Sustainable competitive advantage

المقدمة

نظراً للتطور العلمي والتكنولوجي، ومع تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، وفي ظل القوانين الجديدة المنظمة للتجارة العالمية؛ و التي من أهم مميزات تفكيك جميع القيود والحوجز الجمركية، هذا ما جعل المؤسسات تعيش في بيئة عالمية وتتعامل مع سوق عالمية واحدة، بحيث أصبح لزاماً على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات التي تحدث في هذه السوق العالمية، وتكون على علم وحذر من جميع هذه التغيرات سواء القريبة منها أو البعيدة، ولكي

* أستاذ مساعد ، جامعة تراكيا، تركيا مايل Mohamed.knouch@yahoo.fr

تضمن المؤسسة حصتها السوقية بما يحقق لها الربحية الضامنة للاستمرارية والبقاء لابد لها من العمل على تحقيق ميزة تنافسية والعمل على إستمراريتها، وهذا لا يتأتى للمؤسسة إلا من خلال اعتماد نظام للذكاء الإستراتيجي؛ بما يتيح للمؤسسة التعامل مع جميع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية وجعلها على استعداد لاغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية، لذلك نحاول في هذه الورقة البحثية الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يُمكن الذكاء الإستراتيجي المؤسسة من تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة؟

ونحاول الإجابة على هذا السؤال من خلال التطرق إلى ما يلي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للذكاء الإستراتيجي

ثانياً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

ثالثاً: دور عناصر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: الإطار المفاهيمي للذكاء الإستراتيجي

1- تعريف الذكاء الإستراتيجي

يعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الإستراتيجية بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل وتشمل تحسين الخدمات للعملاء المشاركين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما (Brouard, 2002) فيرى أن الذكاء الإستراتيجي هو عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها¹. كما يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه ما يجب أن تعرفه المؤسسة حول محيط أعمالها بما يكسبها المقدرة على تحقيق الربح، كما يمكنها من توقع التغيير الذي يمكن أن يحدث مستقبلاً في المحيط وإدارته؛ قصد تطبيق إستراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى تقديم قيمة مضافة بالنسبة للمستهلك، وتعظيم الأرباح في الأسواق الحالية والأسواق الجديدة².

ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه ذلك الذكاء القائم على رؤية واضحة ومحددة حيث أن وضوح الأهداف والمعايير المراد تحقيقها أمر هام وأن هذه الأهداف والغايات تحتاج إلى مشاركة الجميع من خلال استعمال هذا النوع من الذكاء.

كما يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه جملة العمليات والإجراءات التي يُهدف من خلالها إلى الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة لهاته التغيرات بما يصب في خدمة أهداف المنظمة³.

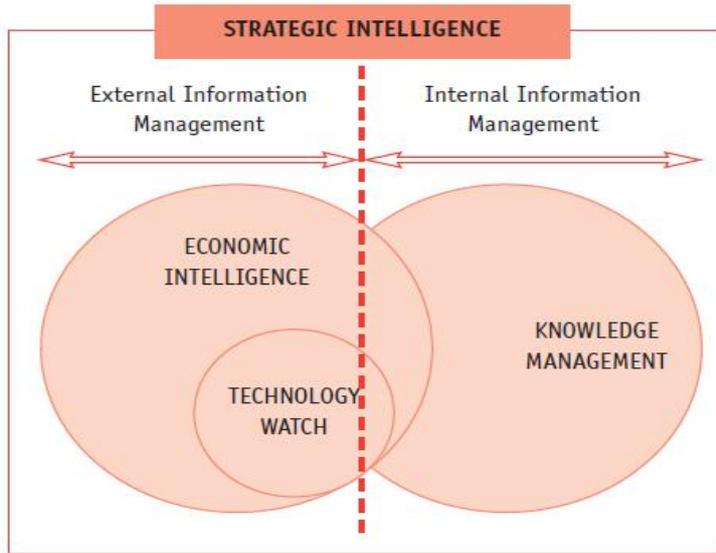
2- أهمية الذكاء الاستراتيجي

- تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الإستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، هاته البيئة التي تشهد منافسة شديدة من أجل البقاء وتحقيق الربحية؛ وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:⁴
- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.
 - تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة.
 - يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.
 - عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.
 - استشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال.
 - كما تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الرفع من قدرات المدراء والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.⁵

3- مكونات الذكاء الاستراتيجي

يتشكل الذكاء الاستراتيجي من مكونين رئيسيين أحدهما يهتم بالبيئة الخارجية وهو الذكاء الاقتصادي والمكون الثاني يهتم بالبيئة الداخلية وهو إدارة المعرفة وفق الشكل التالي:

الشكل (1): مكونات الذكاء الإستراتيجي



Source: Cetisme partnership, Economic intelligence: A guide for beginners and practitioners, European commission, 2002, p: 19.

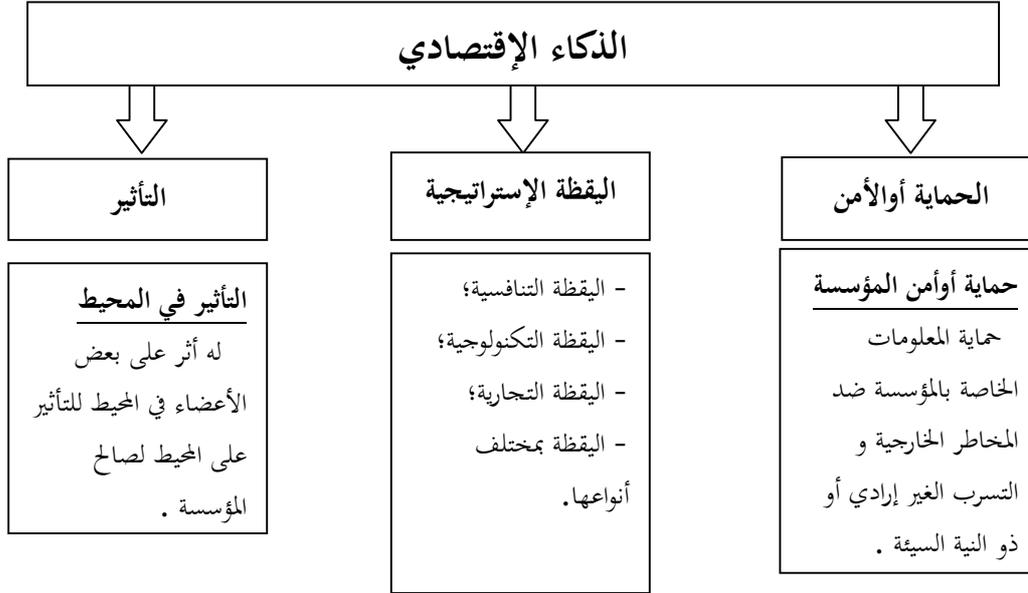
يوضح الشكل (1) مكونات الذكاء الإستراتيجي ويتشكل من:

3-1- الذكاء الاقتصادي: يهتم الذكاء الاقتصادي برصد وجمع المعلومات في البيئة الخارجية والتصرف فيها بما يخدم أهداف المؤسسة ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: "البحث عن المعلومات ذات الصلة في سياق الاقتصاد، السياسة، الاجتماعية و المحيطية التي تستعملها المنظمة لتنفيذ إستراتيجية اقتصادية، سياسية، اجتماعية و محيطية"⁶. كما عرف من قبل جامعة Toronto على أن: "الذكاء الاقتصادي هو فئة واسعة من التطبيقات و التكنولوجيات، اللازمة لجمع المعلومات و تخزينها و تحليلها، و توفير سبل الوصول إلى البيانات لمساعدة العملاء على نحو أفضل في القرارات التجارية". كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه جملة العمليات من التنسيق والبحث، والمعالجة، والتوزيع وحماية المعلومات الاقتصادية بما يمكن المؤسسة من الاستمرارية في ظل البيئة التنافسية"⁷.

3-1-1-3 مكونات الذكاء الاقتصادي

يتألف نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث نظم مترابطة و متكاملة و هي اليقظة الإستراتيجية، الأمن و التأثير، و الشكل التالي يوضح مكونات الذكاء الاقتصادي:

الشكل رقم (2): مكونات الذكاء الاقتصادي



Source : M. Boudjemia, Intelligence économique : concepte, définition et mode opératoire, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Algérie, 23 décembre 2008.

3-1-1-3 اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أهم العناصر المكونة لنظام الذكاء الاقتصادي، وتعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها نظام للمساعدة في اتخاذ القرار من خلال ملاحظة و تحليل البيئة و الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تجنب المخاطر واستغلال الفرص المتاحة للمؤسسة⁸، ولليقظة الإستراتيجية أربعة وظائف رئيسية هي:

أ - التوقع: و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

ب- الاكتشاف: اكتشاف فرص وأسواق جديدة، واكتشاف طرائق جديدة لأداء الأعمال، التعرف على المنافسين الجدد أو المحتملين، المؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.

ج - المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

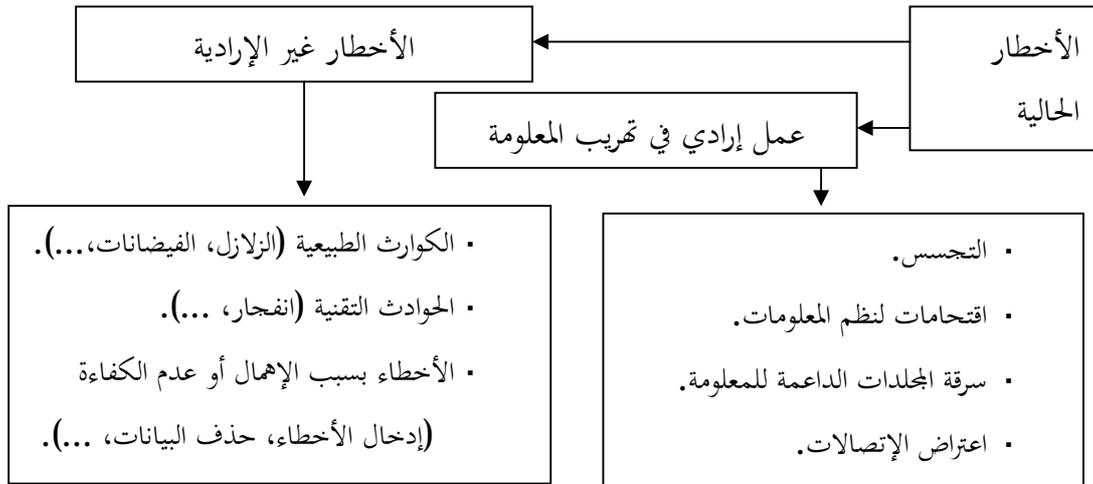
د - التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء و نجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أساليب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين. يجمع نظام اليقظة الإستراتيجية بين أسلوبين متكاملين : الإنذار و المتابعة. الأولى تنبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة، أما الثانية تسمح بتتبع التطورات.

3-1-1-2 حماية وأمن المؤسسة

بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي (الحصول و استغلال المعلومات النافعة للمؤسسة)، إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله. كما تطرقنا في تعريف الذكاء الاقتصادي فهو مجموع النشاطات المتناسقة للبحث و التحليل و التوزيع ثم الاستغلال للمعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على إرث المؤسسة في ظل أفضل شروط النوعية و الآجال و النوعية⁹، حيث يمكن تعريف أمن المعلومات على أنه: "مجموعة من الوسائل أو الإمكانيات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة و نشاطاتها"¹⁰.

و الشكل التالي يوضح أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي و المعلوماتي للمؤسسة:

الشكل رقم (3) : أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي



Source : M.Boudjemia, Intelligence économique : concepte, définition et mode opératoire, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Algérie, 23 décembre 2008.

إن العلاقة بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية و الصناعية يعد موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة و الذي نعرفه اليوم، حيث أن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعا لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة من بينه الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي أصبح يبرز بصفة خاصة بما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الحر جعل معظم الدول معرضة إلى التحركات الاقتصادية العالمية بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا يسميه "إدوارد لوتفاك" الجيواقتصاد أي بعبارة أخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية و تجارية عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية لهانات الأمن الاقتصادي أصبحت تتحدد في مفهوم "المصالح الأساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقت الاقتصادية و العلمية للوطن .

و بالتالي أصبحت الدولة تعترف و تقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفقتها عنصرا أساسيا في الأمن الاقتصادي الوطني في حماية و متابعة مصالحها الخاصة المشروعة¹¹.

3-1-1-3- التأثير: التأثير هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها، مواجهة التيارات التي قد تكون ضارة، و للتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال و هذا للتأثير على قادة الرأي¹².

3-1-2- خصائص الذكاء الاقتصادي

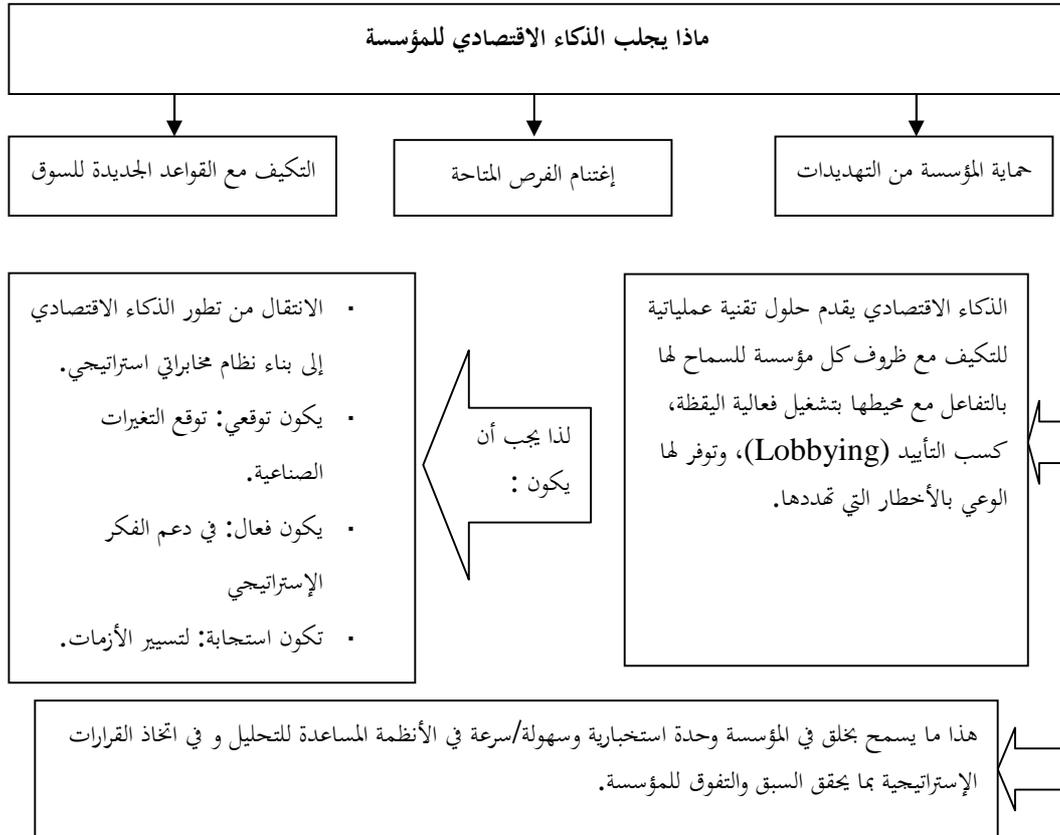
يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي و الاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقاً من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (الجماعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة)، ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي¹³:

- أ. الاستخدام الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
- ب. وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
- ج. وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية والمحلية؛
- د. تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- هـ. إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛
- و. السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

3-1-3- ما يحقّه الذكاء الاقتصادي

إن نظام الذكاء الاقتصادي مهم جداً اليوم خاصة مع اشتداد المنافسة و سرعة التطورات التكنولوجية، و خاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية الحديثة التي رفعة من مستوى التضخم في أهم دول العالم و هذا ما ألزم المؤسسات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية لسبب تخلفها الاقتصادي، و هنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي بحيث أنه يوفر الحماية للمؤسسة من التهديدات الخارجية، و يمكنها من الإستلاء على الفرص قبل منافسيها وكذا التكيف مع القواعد الجديدة للسوق. و الشكل التالي يوضح بشكل أوسع أهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة:

الشكل رقم (4): ماذا يجلب الذكاء الاقتصادي للمؤسسة



Source : Melle Nabila Sahnoune, Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger _ Hôtel El Aurassi, Alger, le

2-3- إدارة المعرفة:

1-2-3- تعريف إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للمؤسسة" وقد عرفها آخرون بأنها "توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار"¹⁴.

كما يعرفها Wick بأنها تبرز في المنظمة القادرة على توليد المعرفة فهي « مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية، وسوق رئيسي لأعمال المنظمة ضمن نشاط مهم يتخلل كل جانب فيها، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة»¹⁵. كما يعرفها جينيكس (Jennex, 2005) بأنها عبارة عن نظام لخلق وأسر أو خزن واسترجاع وإعادة استعمال المعرفة¹⁶.

- ويعرف نوناكا وتاكوشي Nonaka&Takeuchi إدارة المعرفة بأنها: قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة، ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات¹⁷.

كما تعرف على أنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتحديد واختيار وتنظيم وتحويل المعلومات المهمة إلى خبرة وجعلها في متناول استعمال المنظمة، في أسلوب منظم يمكن الوصول إليها وقت الحاجة، من أجل حل المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة، وهي تتعلق بتسيير المعرفة داخل المنظمة من بحث ونشر وحفظ واسترجاع¹⁸، وهناك من يعرف إدارة المعرفة على أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وخزنها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها، وتسهيل المشاركة بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات¹⁹.

3-2-2- أهمية إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة؛ هو توفير المعرفة الجديدة للمنظمة بشكل دائم²⁰؛ وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية؛ من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تركز على أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والعمل لتوفير الإمكانيات، والقدرات التنافسية المتميزة، حيث أن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وإمكانيات واسعة في تقنية المعلومات، لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة، التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة، للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها²¹، ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية²².

- تمكن إدارة المعرفة المؤسسات من تخفيض التكاليف؛
- تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة؛ في اتجاه تحقيق أهدافها؛

- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تمكن إدارة المعرفة المنظمة من التبصر بمستقبلها، والتعلم من تجربتها الخاصة²³؛

3-2-3- عمليات إدارة المعرفة

هناك اختلاف طفيف بين الباحثين في موضوعات إدارة المعرفة حول عدد عمليات إدارة المعرفة، لذلك سوف يتم التركيز في هذه الدراسة على أكثر عمليات الإدارة إشارة من قبل الباحثين وهي²⁴:

- **تشخيص المعرفة:** ويقصد بعملية تشخيص المعرفة؛ جملة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتحديد نوعية وطبيعة وماهية المعرفة التي تريدها، ولأي أغراض تريدها، بالإضافة إلى تحديد معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها. ومن أهدافها توفير مبدأ الملاءمة مع الغايات الموضوعية للمشروع الذي يكتنفه.
- **اكتساب المعرفة:** بعد عملية التشخيص المعرفة؛ تأتي عملية اكتساب المعرفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة مصدرين رئيسيين: فهي إما تكون من مصدر داخلي من خلال الدورات العلمية التكوينية التي تقدمها المؤسسة لأفرادها وكذلك من خلال عمليات البحث والتطور، وإما من مصادر خارجية من خلال الشراء.
- **توليد المعرفة:** تعني عملية توليد المعرفة، إبداع أو خلق المعرفة عند عدد من الكتاب. ويتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المؤسسات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو اشتداد المنافسة بين المؤسسات في الأسواق، هذه المنافسة التي تعتمد في الغالب وتقتصر على المنظمات التي تملك المعرفة من خلال توليدها وملكيته الحصرية لها؛ لا من خلال الحصول عليها من مصادر خارجية، وبالتالي الاشتراك مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع في هذه المعرفة.
- **خزن المعرفة :** عملية خزن المعرفة؛ تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث الداخلي والوصول والاسترجاع والمكان والإدابة للمعرفة داخل المنظمة، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرًا كبيرًا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة، التي يعرفها الأفراد اللذين يغادرونها، وتعتبر عملية خزن المعرفة؛ عملية مهمة وحساسة بالنسبة للمنظمات، وخصوصًا التي تسجل معدل دوران كبير للعمال ذلك أن التكوينات والخبرات التي صرفت عليها الكثير من الأموال، لكي تكسبها لعمالها يمكن أن تصبح بلا قيمة في حال مغادرة الأفراد اللذين تحصلوا على هذا التكوين داخل المنظمة²⁵.

- **تطوير المعرفة وتوزيعها:** إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، كما تهتم هذه العملية بتطوير نظم العمل داخل المنظمة، من خلال الأبحاث والدراسات داخل المنظمة لصالحها الخاص.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقوم المنظمة بإيصال المعرفة بالشكل الكافي، وفي الوقت المناسب فلن تتحصل المنظمة على عائد من الجهود المبذولة في تشخيص وتوليد المعرفة، وكذا الجهود المبذولة في العمليات السابقة، وتشمل عملية توزيع المعرفة كلاً من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة، أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمنظمة،

- **تطبيق المعرفة:** إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة؛ هي استخدام المعرفة وتطبيقها بحيث أن امتلاك المنظمة أفضل معرفة وأحدثها، لا يعني شيء ما لم توضع هذه المعرفة موضع التطبيق أي أن المعرفة، هي وسيلة وليست غاية بحيث يجب الاجتهاد في تطبيق المعرفة، بما يضمن تحقيق كفاءة وفعالية للمنظمة، في المصاريف أو الأموال التي كلفتها هذه المعرفة، ولتحقيق ذلك يجب على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة ورد بصيغ مختلفة مثل: الميزة التنافسية المستمرة أو الميزة التنافسية المتواصلة؛ وهي كلها تحمل نفس المدلول، كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عامل الزمن المستقبلي، وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الاستدامة، إذ نجد بورتر قد طرح أقل المفاهيم غموضاً؛ عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة²⁶، لذلك سوف نطلق في تعريفنا للميزة التنافسية المستدامة من تعريف الميزة التنافسية ذاتها.

وتظهر مراجعة أدبيات التسيير أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin ثم إلى Selzmick الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و "هوفر" "Schendeler and Hofer" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر"

و "داي" Porter and Day الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية²⁷.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها: أوضاع تفوق مخلوقة ومصنوعة يملكها مشروع معين، نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف ومن خلال ملكات ابتكاره ومواهب فاعلة في مجالات:
- الإنتاج؛ التسويق؛ التمويل؛ الكوادر البشرية²⁸.

وانطلاقاً من التعريف المقدمة للميزة التنافسية يمكننا تقديم تعريف للميزة التنافسية المستدامة على أنها: "مقدرة المنظمة على تقديم سلع أو خدمات متميزة على المنافسين بصفة دائمة ومستمرة وهو ما يجعلها في موقع تفرد مقارنة بمنافسيها في القطاع".

2- مصادر الميزة التنافسية المستدامة

هناك مصدران للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)²⁹، لذا فإن الميزة التنافسية تنشأ عن طريق استغلال المؤسسة لمواردها الداخلية أي الاعتماد على نقاط قوتها، بالإضافة إلى الاستفادة من جميع الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية³⁰، ويمكن من خلال هذين المصدرين استغلالها بفعالية للحصول على المصادر النهائية التالية³¹:

1-2- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة؛ كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية.

2-2- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق أن تقدم منتجات ذات جودة عالية.

2-3- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس، فالمعرفة باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياستها الاستثمارية. كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراعات، والعلامات التجارية المتميزة... الخ. فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

3- أنواع الميزة التنافسية المستدامة

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة المؤسسة؛ إما من خلال الاعتماد على التميز بتكاليف منخفضة وإما من خلال الاعتماد على تميز منتجاتها على منافسيها³². وهناك نوعين من أنواع الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهما وهما:

3-1 ميزة التكلفة الأقل: يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية على محاولة المؤسسة تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها، ولأجل ذلك عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف، ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم في التكاليف يمكن المنظمة من تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وتكون المراقبة من خلال العوامل التالية³³:

أ- اقتصاديات السلم: ويقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها أو توسيع خدماتها من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الوحدات.

ب- منحنى التعلم: ويقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الإنجاز وبالتالي ربح الوقت، والوقت بدوره يمثل مورد ذو قيمة في عصر السرعة.

ج- مراقبة الارتباطات: هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها؛ أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج لا بد من المؤسسة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف.

د- مراقبة الإجراءات: غالباً ما تلجئ المؤسسات إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابياً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلباً على الميزة.

هـ- مراقبة مواقع الأنشطة: ويقصد بذلك محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافيًا مثل: تقريب عمليات الإنتاج من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل، أو التقريب من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل أو تقريب أماكن الإنتاج من الزبائن لتخفيض تكلفة التوزيع وفي هذا الصياغ توجد نظريات لتحديد الموقع الصناعي مثل نظرية فونتونن لتحديد الموقع.

و- مراقبة الرزنامة: ويقصد بذلك محاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدمية وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكاليف.

2-3- ميزة التميز: ويعتمد هذا النوع من الميزة على قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ)، لذلك يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة³⁴.

4- مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة

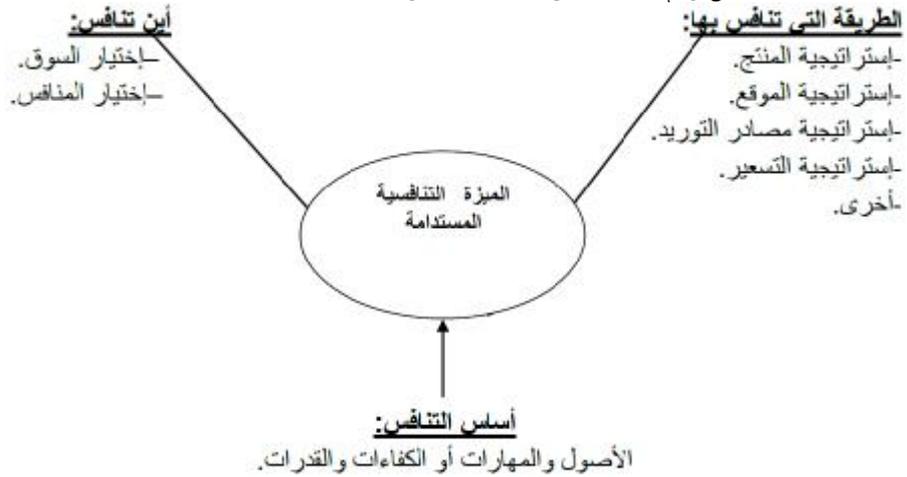
تعتبر الميزة التنافسية المستدامة؛ السبيل الوحيد الذي يضمن للمؤسسة البقاء في ساحة المنافسة، وذلك بالاعتماد على المهارات والمعرفة. ويمكن القول أن استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة يتوقف على ما يلي³⁵:

1-4- أسس التنافس (الأصول والقدرات التنافسية): حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع، لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك، أو توفر قدرات بشرية كافية قادرة على التنافس.

2-4- ميدان التنافس: إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة؛ من خلال توظيف قدرات المؤسسات في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

3-4- طرائق التنافس: حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة؛ إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع... الخ. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة.

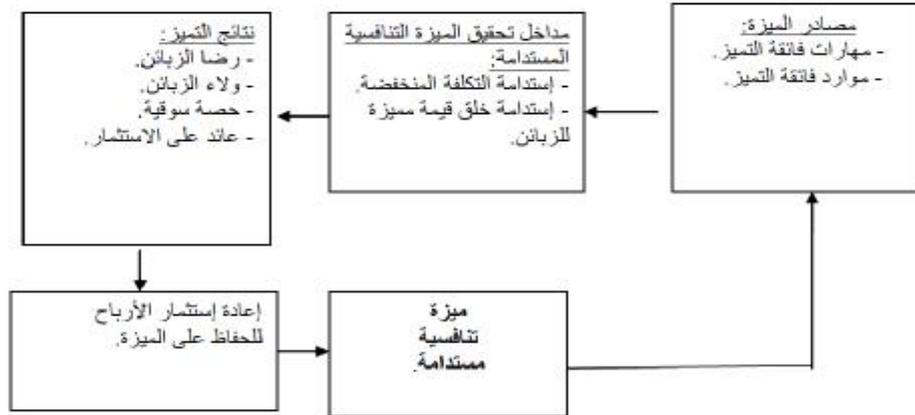


المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 75.

5- أهمية الكفاءات والقدرات في ضمان استدامة الميزة التنافسية

يؤكد كل من Day and Wensley على أن حلم أي مؤسسة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويوضح الشكل الموالي نموذجاً مقترحاً للميزة التنافسية المستدامة كعملية، طبقاً لاقتراح داي ووينسلي³⁶:

الشكل رقم (06) نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



Source : G.Day and R.wensly, Assessing Advantage , A fremwork Diagnosing competitive superiority, Journal of Marketing, April 1998, Vol: 52, p: 03.

ويظهر من هذا الشكل بأن هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية المستدامة هما:

1-5- المهارات أو الكفاءات المحورية

هي عبارة عن الأصول غير الملموسة، التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، إضافة إلى الرتبة التنظيمية التي تشكل أساساً جيداً لطاقت المنظمة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية³⁷، حيث أن الكفاءات المتميزة تمثل بالنسبة للمنظمة نقاط قوة؛ تتيح لها تميز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشير القدرات إلى مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي³⁸، بطريقة مثلى.

2-5- الموارد المتميزة

اهتم Barney بعملية تحليل الموارد للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، فقد أعطى تعريفاً واسعاً للموارد وهو كل الأصول، الطرق التنظيمية، المعلومات... الخ، التي تتحكم في المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجية التي تضمن لها السير الحسن والفعالية، وقد قام Barney بتصنيف الموارد إلى ثلاثة أصناف هي: موارد رأس المال البشري، موارد رأس المال التنظيمي، فعملية التحليل التي يشترطها Barney في وضع الإستراتيجية المرتكزة على الموارد، يجب أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية (ملف القيمة)، وأضاف إلى دراسته سنة 1991 الموارد الغير متجانسة، أي احتكار المؤسسة لقيمة المورد بصفة مؤقتة بالنظر إلى المنافسين الآخرين، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى امتلاك أصل المورد العائد الذي قال به Barney، الأمر الثاني الذي افترضه Barney هو نسبية حركية الموارد التي تسمح لها بكسب ميزة تنافسية مستدامة³⁹، مثل اكتساب براءة اختراع هاتان الفرضيتان تسمحان إلى حد كبير بكسب ميزة تنافسية مستدامة، وهنا تظهر أهمية اعتماد مبادئ الإدارة بالموارد والقدرات، هذه الإدارة التي تقوم على أربعة مهام داخل المؤسسة هي⁴⁰:

أ- تحديد الموارد النادرة؛

ب- حماية هذه الموارد النادرة؛

ج- استغلال هذه الموارد بطريقة مثلى؛

د- خلق وإيجاد الموارد النادرة.

ثالثاً: دور عناصر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

كما أسلفنا في الشرح سابقاً فإن الذكاء الإستراتيجي يتشكل من الذكاء الاقتصادي وكذلك إدارة المعرفة؛ وسوف نوضح كيف يساهم كل عنصر من العناصر المكون للذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

1- الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة

تعتبر كل من اليقظة التنافسية وعنصر الحماية من أهم مكونات الذكاء الاقتصادي ولهما بالغ الأهمية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، نحاول فيما يلي توضيح ذلك بشيء من الاستفاضة.

1-1 دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، وإثر التوجه المتسارع نحو التكنولوجيا ونحو البحث المستمر للأنشطة ذات قيمة مضافة قوية، وفي ظل عملة الأسواق، وكثرة المعلومات ومصادرها، أصبحت المنافسة بين المؤسسات حادة تكاد تصل إلى حروب اقتصادية خفية، كما أن تحقيق حماية المؤسسة لميزتها التنافسية والعمل على استدامتها أصبح من الصعوبة بما كان، ولأجل ذلك تسعى المؤسسات جاهدة من أجل تسيير المعلومات من جمع وتوليد وتوزيع وحمايتها من عمليات الجوسسة الاقتصادية، وهذا ما تتكفل به اليقظة الإستراتيجية وخصوصاً اليقظة التنافسية منها، ومن أهم ما تحققه اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسين؛
 - إكساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
 - الزيادة من أثر التآزر والتعاقد في المؤسسة،
 - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛
 - التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
 - حماية الميزة التنافسية والعمل على استدامتها.
- كما أن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر تأثيراً إيجابياً على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخير واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

2-1 اعتماد إستراتيجيات لحماية واستدامة الميزة التنافسية

تكون المؤسسات في سوق المنافسة، غالباً معرضة للتحدي والهجوم من قبل المنافسين. ويمكن أن تصدر التحركات الهجومية في السوق من الدخلاء الجدد في الصناعة، أو من المؤسسات القائمة، التي تسعى لتحسين أوضاعها في السوق. ويتمثل الغرض الأساسي للاستراتيجيات الدفاعية في تقليل مخاطر التعرض للهجوم، وفي إضعاف آثار أية هجمات قد تحدث، بالإضافة إلى التأثير على المنافسين لتوجيه جهودهم لمنافسين آخرين، وعلى الرغم من أن

الاستراتيجيات الدفاعية عادة لا تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أنها تساعد على تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة وتحسينها وحماية مواردها وإمكاناتها القيمة من التقليد، ودعم أية ميزة تنافسية لديها، وهناك توجهان أساسيان للاستراتيجيات الدفاعية هما⁴¹:

1-2-1- إستراتيجية إغلاق السوق أمام المنافسين

وتتضمن أكثر التوجهات المستخدمة للدفاع عن الوضع الحالي للمؤسسة إجراءات تمنع المتحدي من البدء في أي هجوم تنافسي، وهناك عدد من العقبات يمكن وضعها في طريق المتحدين الذين يظهرون⁴² في السوق ومنها المشاركة في تكنولوجيا بديلة لتقليل مخاطر التهديد بأن المنافسين سوف يقومون بالهجوم بتكنولوجيا أفضل، كما أنه بالإمكان أيضا تقديم سمات جديدة أو إضافة نماذج جديدة أو توسيع خط الإنتاج لسد الفجوات والاختصاصات الشاغرة أمام المتحدين الجدد. كما يمكن استعمال الأسعار من خلال تخفيضها لتضييق الخناق وإلحاق خسائر كبيرة بالمهاجمين تؤدي بهم للإفلاس في بداية دخولهم للسوق.

كما يمكن أيضا محاولة إحياء رغبات المشتركين في تجريد العلامات التجارية للمنافسين من خلال إطالة مدة تغطية الضمان المقدم لهم وتقديم التدريب المجاني وخدمات الدعم المجانية، وهناك العديد من الطرق والأساليب الكفيلة بوضع العقبات في طريق المنافسين لمنعهم من التأثير سلبًا وتشكيل خطر على الحصة السوقية للمنظمة.

1-2-2- إستراتيجية الإشارة إلى احتمالية الانتقام والرد العنيف

يتطلب التوجه الآخر للاستراتيجيات الدفاعية، التوضيح الكافي للمنافسين المتحدين أنه في حالة قيامهم بالهجوم، فإنه من المحتمل أن يكون هناك انتقام قوي أو رد عنيف، ويتمثل هدف ذلك في إثراء المنافسين المتحدين عن الهجوم، عن طريق تقوية احتمالات كون المعركة التنافسية سوف تكلف أكثر مما يستحقه الأمر، أو على الأقل صرف انتباههم لخيارات أقل اشتمالاً على التهديد، ومن الممكن توصيل الرسالة للمنافس المتحدي عن طريق⁴³:

- إعلان التزام الإدارة بالحفاظ على حصة المؤسسة الحالية في السوق على الملأ وبشكل واضح لا يحتمل الجدل؛
- الإعلان عن الخطط الخاصة لاستخدام طاقات ملائمة وكافية لتلبية الاحتياجات. وأيضاً إعلان تجاوز النمو المتوقع في حجم الصناعة للجميع؛
- الإعلان عن مخطط علامة تجارية جديدة أو نماذج مهمة جديدة على أمل حث المنافسين على تأجيل تحركاتهم في السوق؛
- الإعلان عن التزام المؤسسة بسياسة مطابقة شروط المنافسين الآخرين أو أسعارهم ومضاهاتهم؛

- القيام باستجابة عكسية قوية من حين لآخر لتحركات المنافسين الضعفاء لتعزيز صورة المؤسسة كمدافع قوي عن وضعها ومكانتها في السوق.

2- إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة

أصبح ينظر إلى المعرفة على أنها مصدر مهم لخلق الثروة، وهذا ما أدى إلى تزايد وتنامي الاهتمام بعمليات المعرفة وإدارتها داخل المنظمات في السنوات الأخيرة⁴⁴، كما أصبح ينظر إلى المعرفة على مستوى المنظمات على أنها مصدر للميزة التنافسية المستدامة⁴⁵، من خلال تأثيرها على الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، وكل العناصر التي يمكن أن تلعب دوراً في خلق ميزة تنافسية على مستوى المنظمة.

2-1- أثر إدارة المعرفة على العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة؛ بحيث يمكن من خلال إدارة المعرفة توصيل عملية التعلم (learning) للعاملين داخل المنظمة، وهذا ما يسمح للمنظمة بالنمو بإطراد. كما تساهم إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العاملين وتساهم في بناء قدراتهم في مواجهة وحل المشاكل التي تصادفهم أثناء أدائهم لمهامهم داخل المنظمة⁴⁶، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

2-1-1- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة، ويتم ذلك بطرق مختلفة بما في ذلك تخرج المعرفة externalization ودمج المعرفة internalization وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيق، ويمكن تعريف تخرج المعرفة على أنها جعل المعرفة متاحة للجميع. في حين تعرف عملية دمج المعرفة على أنها تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية.

2-1-2- أثر المعرفة على موانمة العاملين employed adoptability

في الوقت الذي تساعد فيه عمليات إدارة المعرفة في المنظمة وتشجع العاملين على التعلم المستمر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة خلال عملهم اليومي داخل المنظمة، وبالتأكيد عندما يكون العاملين حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، فإنهم سوف لن يتفاجأوا من حدوث هذه التغيرات، وأن الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين يتمتعون بيقظة إستراتيجية، كما يمكن أن يحدث

كثيرات مستقبلية، هذه التغييرات التي لا بد من التنبؤ بها مستقبلاً، وتكييف عمل المنظمة حسب التغييرات التي يمكن أن تحدث وأن لا تصبح خارج المنافسة، وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغييرات قد تحدث وإنما أيضاً تجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغييرات والتكيف معها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما تظهر هنا أهمية المعرفة في تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمة.

2-1-3- أثر إدارة المعرفة على الرضى الوظيفي لدى العاملين

يتجلى أثر إدارة المعرفة على العاملين فيما يلي:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل، وتحسين أدائهم؛
 - التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في المحيط.
- هذه ما يشعر العاملين بالرضا لتواجدهم في المنظمة ذلك أن المنظمة تعمل على تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم، بالإضافة إلى الرفع من مستواهم مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى⁴⁷.

2-2-2- أثر إدارة المعرفة على العمليات داخل المنظمة

- لإدارة المعرفة تأثير كبير على تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة، خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق والحاسبة والهندسة، وينعكس أثر إدارة المعرفة على العمليات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي⁴⁸:
 - الفعالية، الكفاءة، درجة الإبداع والابتكار في العمليات.
- ويتجلى أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاث على النحو التالي⁴⁹:

2-2-1- أثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات

تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، من خلال مساعدتها في أداء وتنفيذ العمليات بالطريقة المناسبة والملائمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على الحصول على المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة؛ وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.

2-2-2- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات

- تمكن إدارة المعرفة المنظمة من الرفع من كفاءة العمليات من خلال:
- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الاستفادة من هذه المعرفة في مواجهة تحديات السوق.
 - تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
 - تقليل الكلف ذات العلاقة بأداء العمليات وتنفيذها.

2-2-3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة knowledge shared، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، كما تعتبر إدارة المعرفة أداة مساعدة على تحفيز نشاطات العصف الذهني brainstorming، وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

2-3-2- أثر إدارة المعرفة على المنتج والأداء التنظيمي

2-3-1-1- أثر إدارة المعرفة على المنتج

تؤثر أيضا إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة، وخاصة في ظل اشتداد المنافسة في السوق ذو التوجه الليبرالي، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة value-added products، والمنتجات المستندة على المعرفة Knowledge-based products

2-3-1-1-1- أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وخير مثال على ذلك، تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويًا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5% - 7% على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، يتوجهون إلى نتائج أفضل التطبيقات السابقة، والموجودة في قاعدة البيانات بحثًا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات، كما تنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.

2-1-3-2- أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة

يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.

2-3-2- أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير أيضاً على الأداء التنظيمي العام للمنظمة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين هما⁵⁰:

2-2-3-2- الآثار المباشرة على الأداء التنظيمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في

تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، كما تظهر أيضاً، عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة.

2-2-3-2- الآثار غير المباشرة على الأداء التنظيمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة

المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجياتها، أو مع العوائد والكلف. ومثال على ذلك، استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

الختام:

إن أمر تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة أصبح قضية غاية في الأهمية؛ ذلك أن الميزة التنافسية المستدامة هو الضامن لتحقيق البقاء و الربحية بالنسبة للمؤسسة، غير أن تحقيق المؤسسة لهذه الميزة التي تتمتع بصفة الاستدامة ليس بالأمر الهين، وقد تبين لنا مدى أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يهتم بإدارة والبحث ومراقبة المعلومات والتغيرات على مستوى البيئة الخارجية في حين تهتم إدارة المعرفة بالبيئة الداخلية، لذلك لا بد على أي مؤسسة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة أن تعمل على بناء منظومة للذكاء الإستراتيجي تمكنها من تحقيق البقاء والربحية.

المراجع

- ¹ سعد عبد الله محمد وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-26 أبريل 2012.
- ² Jean-Pierre KRUGER, a study of strategic intelligence as strategic management tools in the long-term insurance industry in south Africa, master of commerce not published, University of south Africa, 2010, P: 99.
- ³ Mark Xu, managing strategic intelligence: techniques and technologies, First Edition, Information science reference, New York, 2007, P: 02.
- ⁴ سعد عبد الله محمد وآخرون، نفس المرجع.
- ⁵ Jean-Pierre KRUGER, op cite, P: 100.
- ⁶ Elisabeth gayet, Intelligence économique et gouvernance, colloque des 14-16 juin, Alger, Algerie, 2008, p: 01.
- ⁷ La veils stragete: les yeux et les oreilles de votre entreprise, institut innovation informatique pour l' entreprise, p :04.
- ⁸ Jean-Christian RIVET, la veille outil de detection des opportunités, chambre de commerce des Deux sévres.
- ⁹ جمال الدين سحنون و آخرون، الذكاء الاقتصادي و أمن المؤسسة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17 و 18 أبريل 2006.
- ¹⁰ M.Boudjemia, Intelligence économique : concepte, définition et mode opératoire, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Algerie, 23 décembre 2008, p : 03.
- ¹¹ جمال الدين سحنون و آخرون، مرجع سابق.
- ¹² M.Boudjemia, op cit.
- ¹³ جمال الدين سحنون و آخرون، مرجع سابق.
- ¹⁴ العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص:26.
- ¹⁵ وهيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تقييمية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص:42. بتصرف
- ¹⁶ Murray E, Jennex, knowledge management in modern organizations, USA, 2007, p: 04.
- ¹⁷ Caroline de brun, ABC of knowledge management, first edition, national library of health, 2005, p: 05.
- ¹⁸ P, Bouvard et P, storhaye, knowledge management, Edition management et societé , Paris, 2002, p: 17.

- ¹⁹ أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، الأردن، 2009، نوفمبر، العدد 36، ص: 142.
- ²⁰ Kimiz Dalkir, knowledge management in theory and practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, P: 06.
- ²¹ الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسة والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عجمان، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص: 80.
- ²² الزيادات محمد عواد، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، 2008، ص: 60.
- ²³ Nicholas Bahra, competitive knowledge management, first edition, palgravemacmillan, New York, USA, 2001, P: 66.
- ²⁴ عليان ربحي مصطفي، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص: 195.
- ²⁵ عواد الزيادات محمد، مرجع سابق، ص: 99.
- ²⁶ معن وعد الله المعاضيدي، استدامة الميزة التنافسية في عصر الانترنت، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية، للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص: 07-06.
- ²⁷ سملاي محضيه، احمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي: مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 4/3 ماي، 2005.
- ²⁸ الخضير محسن احمد، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، ط1، مجموعة النيل العربية، 2004، ص: 34.
- ²⁹ محضيه سملاي، نحو تسيير إنتاجي للمعرفة والميزة التنافسية الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، أيام 13/12 نوفمبر 2005، ص: 36.
- ³⁰ يحيى لخضر، دور الامتيازات الضريبية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، 2007، ص: 57.
- ³¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 100.
- ³² الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، 2009، ص: 26.
- ³³ Michael Porter, l'Avantage Concurrentiel: comment d'evancer ses concurrents et maintenir son avance, traduit France, 1999, pp: 129-136.
- ³⁴ يحيى لخضر، مرجع سابق، ص: 60.

- ³⁵ عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص ص: 20-21.
- ³⁶ عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات - تبسة - رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص ص: 111-112.
- ³⁷ دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -، الجزائر، 2011، ص: 204.
- ³⁸ شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، مصر، 2008، ص: 185-186.
- ³⁹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص: 130.
- ⁴⁰ Jean.chales Mathé, Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise, edition , paris, 2004, pp: 23-24.
- ⁴¹ آثر آيه، تومسون، وآيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان مع شركة ماكجروهيل، ط1، 2006، ص ص: 204-205.
- ⁴² Michael porter, op cit, p: 518.
- ⁴³ آثر آيه، تومسون، وآيه جي ستريكلاند، مرجع سابق، ص: 207.
- ⁴⁴ Gabriel cepeda-carrion, competitive advantage of knowledge management, encyclopedia of knowledge management, idea group reference, Tel-Aviv, 2006, p: 35.
- ⁴⁵ Susan e. Jackson et autres, managing knowledge for sustained competitive, jossey -bass, 1^{eme} édition, USA, 2003, p: 15.
- ⁴⁶ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص: 280، ص: 276.
- ⁴⁷ نفس المرجع مرجع، ص: 278.
- ⁴⁸ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد، الأردن، 2001، ص: 121.
- ⁴⁹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص: 279.
- ⁵⁰ نفس المرجع، ص 282.