مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية
ISSN 2352-9962/E-ISSN 2572-0147
العدد الثامن ـ ديسمبر 2017

OEBUniv.Publish

فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية

The effectiveness of knowledge management in enhancing competitive advantage through competitive strategies

د. بن خليفة أحمد، جامعة الوادي، الجزائر./ د. بعلي حمزة، جامعة قالمة، الجزائر.

الملخص

تتحكم في البيئة التنافسية الكثير من المتغيرات، ومن ثّم كم هائل من المعلومات، لذلك يكون على عاتق المنظمة أن تختار بعناية العناصر الأكثر أهمية التي تساعد في بناء استراتيجية تنافسية مثلى لنطاق نشاطها، ومن ثّم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤهلها لمواجهة قوى التنافس، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إرساء نظام إدارة المعرفة.

الكلمات الدالة: الميزة التنافسية، إدارة المعرفة، الاستراتيجيات التنافسية.

Abstract

The competitive environment is controlled by many variables and hence a great deal of information, so it is incumbent on the organization to carefully select the most important elements that help to build an optimal competitive strategy for its scope of activity and thereby achieve a sustainable competitive advantage that qualifies it to face competitive forces. Only through the establishment of a knowledge management system.

Keywords: competitive advantage, knowledge management, competitive strategies.

مقدمة:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المنظمة، فتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، إلاّ أن هذه الميزة ليس بالأمر اليسير، ولا تتّم إلا من خلال تحديد ناجح لاستراتيجية تنافسية تجعلها قادرة على تطوير مستمر للمزايا التنافسية وتحقيق التنافس الاستراتيجي، وتبقى متقدمة على المنافسين.

حتى تبقى هذه المنظمات في المقدمة، فلا بدّ من تحليل ومراقبة أحوال المنافسة والمستجدات البيئية لكي تضع استراتيجية تنافسية تفشل بها خطط واستراتيجيات المنافسين.

هذا التحليل يقوم على وجود معلومة ذو صبغة استراتيجية وملائمة لعملية اتخاذ القرار المناسب للتفوق على المنافسين، لذلك فهي تبحث دوما عن أفضل السبل للتعّرف على بيئتها، وعن أنجع الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، باعتبار المعلومة أصبحت موردا استراتيجيا هاما يجب استثماره، وكذا السبل لإبطال استراتيجيات المنافسين، الأمر الذي لا يتّم إلا بالاعتماد على نظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية، يعرف بـ" اليقظة التنافسية".

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي منظمة أعمال تريد الاستمرار والنجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا والتوصل إلى عنصر تفوق وإبداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، لذلك يمكن القول بأن تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الأعمال الحديثة، وهنا يبرز تساؤل هذه الورقة البحثية في **ما مدى فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية؟**

سنحاول الاجابة على التساؤل من خلال النقاط التالية:

أولا: الإطار ألمفاهيمي لإدارة المعرفة:

1.مفهوم إدارة المعرفة:

يمكننا تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة، بشكل نظمي، مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من اجل إيجاد قيمة للأعمال والتوليد للميزة التنافسية(العمر ، 2003، ص 67).

2. وظائف إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي (فرج، 2000، ص 101):

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
-اهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .

- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية لمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

3. مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة:

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن طرفا فكريا مجردا، وانما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية :

- تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع الموجودات لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات .
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم و العمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة هي بعيدة المدى، لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

4. عمليات إدارة المعرفة :

يهدف هذا العنصر إلى التعرف إلى تلك العمليات التي تثري المعرفة وترفع من جاهزيتها للتطبيق حيث تعتمد المنظمة على أساليب مختلفة في كل عملية تتلاءم مع طبيعة عملها ،و يمكن ان نعتمد التصنيف التالي:

1.4- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى، لان من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم.

2.4- إكتساب المعرفة: بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، فتقوم هذه الأخيرة باستخلاص المعرفة الضمنية "المعرفة الموجودة عند الخبراء"، والصريحة "المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية".

3.4- توليد المعرفة : بعد عملية الاكتساب تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد و ابتكار أفكار جديدة وذلك باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية. وهذا ما يؤكده (نوناكا وتاكوتشي): "إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد".

4.4- تخزين المعرفة : تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه تخزين المعرفة خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة (نجم، 2003، ص 47).

5.4- المشاركة بالمعرفة: أنه إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة لصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنيت، الاكسترانت والإنترانت) فإن المؤسسات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد و التي يصعب التعبير عنها.

6.4- تطبيق المعرفة: وذلك باستعمال المعرفة والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة.

ثانيا: الإطار ألمفاهيمي لاستراتيجيات التنافس:

تحقق الاستراتيجية التنافسية للمنظمة التفوق التنافسي في ظل بيئة تنافسية غير مستقرة، وفي هذا الشأن يمكن اعتبار الاستراتيجية التنافسية " الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل" (Davis and Aquilano, 2003, p 122)، كما تشير إلى "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافس".

بغية تحقيق التفوق على كل من ينافس المنظمة يجب أن تُصّمم استراتيجيات التنافس بشكل يؤدي إلى السيطرة على الموارد و الكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميّز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم بالمرونة الكافية لإحداث التكيّف مع كل المتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.

تعتمد استراتيجية التنافس على عدة خطوات هي (Anthurimane, 2002, p 15):

1. معرفة القوة التنافسية الموجودة في بيئة أعمال المنظمة، وترتيبها حسب مدى تهديدها لوضع المنظمة، وهذا من خلال نظام اليقظة التنافسية، مع الإشارة انّه كلما زادت هذه القوة، كلما زادت صعوبة المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.

2. تحديد الأهداف الاستراتيجية، بحيث يتم التركيز عليها و استخدام استراتيجيات المنافسة فيها.
3. تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة بحسب إمكانات وظروف المنظمة، حيث أن صياغة هذه الاستراتيجية تتحد بأربعة عوامل أساسية هي: نقاط القوة والضعف، والقيّم الشخصية لمدراء المنظمة، الفرص و التهديدات، والتوقعات الاجتماعية.

في هذا الصدد أشار Porter أنّ كل منظمة أمامها ثلاث استراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين، وتتمثل في:

1. استراتيجية قيادة التكلفة: هي استراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف أقل من تكاليف المنافسين، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها و خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج و بنفس التكلفة. ويكمن الدور الفعال لهذه الاستراتيجية باعتبادها أداة تحقق بها المنظمة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية (Dilworth, 1996, p 94):

- **فيما يتعلق بالمنافسين:** فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في أفضل موقع من حيث المنافسة على أساس السعر.

- **فيما يتعلق بالمشترين**: المنظمة سوف تتمتع بحصانة ضدّ العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

- **فيما يتعلق بالموردين:** المنظمة يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الحرجة.

- **فيما يتعلق بدخول منافسين المحتملين إلى السوق:** فالمنظمة المنتجة بأقل تكلفة تحتل مركزا تنافسيا ممتازا يمكنها من مواجهة أي هجوم من المنافس.

- **فيما يتعلق بالسلع البديلة:** يمكن للمنظمة استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

إنّ تطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي من المنظمة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الاستراتيجية تصبح غير فعالة في حالة وجود منافسين يقلّدون المنظمة في استراتيجياتها، لذا يتطلب تحديدا و تحليلا لكافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو قدر التكلفة، هذا فضلا عن نشر وتنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى المستويات داخل المنظمة.

2. **استراتيجيةالتميّز**: تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميّزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدّمها المنافسون (Evans and Collier, 2007)، إنّ هذه الاستراتيجية، وكما

هو الشأن لسابقتها تهدف إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة، ولكن بطريقة مختلفة، وذلك على النحو التالي:

- **على مستوى المنافسين:** المنظمة تكون محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل وفاء زبائنها.

- **على مستوى الزبائن :** الصفات المتفردة للمنتجات هي في حدّ ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة.

- **على مستوى الموردين:** الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الاستراتيجية، من شأنه أن يجعل المنظمة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم.

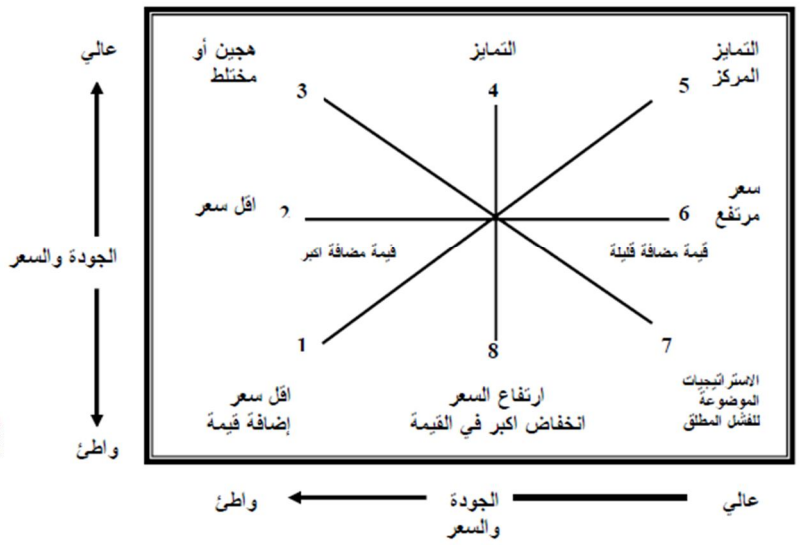
- **على مستوى المنتجات البديلة** إنّ تميّز المنتجات ووفاء زبائنها و رضاهم عن أدائها، سوف يحدّ من درجة هذا التهديد، وخاصة وأنّ تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.

3. استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجيةإلى التموقع الجيّد في قطاع محدود من السوق المستهدف، والمبدأ الأساسي هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق، ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المنظمة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق.

بفعل التطور التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة، لم تُبق البدائل الاستراتيجية للمنظمة محصورة في ثلاث خيارات، بل أضيفت تعديلات على نموذج porter ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

نموذج الساعة الاستراتيجية: هذا النموذج ما هو إلا مزيج للاستراتيجيات العامة التي تمكن من تحقيق ميزة تنافسية وجاءت تسمية الساعة لعدم وجود حدود فاصلة بين استراتيجية وأخرى، والشكل التالي يوضح تلك الاستراتيجيات.

الشكل رقم 01: الساعة الاستراتيجية و خيارات الاستراتيجية التنافسية للأعمال



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

نلاحظ من خلال الشكل وجود مجموعة من الخيارات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات (Galanakis and Passey, 2001):

أ. **الخيارات المعتمدة على السعر:** تهدف هذه الخيارات إلى التركيز على جزء السوق المتحسس للسعر لتحقيق موطأ قدم لغرض الانتقال إلى استراتيجية أخرى، فالخيار رقم (1) يشير إلى تخفيض السعر مع تحقيق قيمة مضافة قليلة، والتركيز على جزء محدد من السوق. أما الخيار رقم (2)، فيشير إلى التفوق على المنافسين من خلال تقليل السعر مع الحفاظ على النوعية للمنتج. و الطريق الأفضل ضمن هذين المسارين هو تحقيق المنظمة الأسعار المنخفضة من خلال امتلاك الكلف الأكثر انخفاضا عن المنافسين.

ب. **خيارات التمييز:** يحقق هذا الخيار للمنظمة ولاء أكثر من قبل العملاء للعلامة التجارية، وحساسية أقل تجاه المنتجات المنافسة. كما يعطي هذا التميز ميزة للمنظمة عندما يكون غير سهل التقليد.

ج. **الخيارات الهجينة:** تأخذ هذه الخيارات الصيغ التالية:

- **استراتيجية التمييز المركز:** وتتضمن تقديم منتج مميز إلى فئة مستهدفة من الزبائن بسعر عال نسبيا في جزء محدد من السوق.

- **استراتيجيات الفشل:** تنتهجها المنظمات الاحتكارية المحمية بالقوانين أو عوائق الدخول القوية، وتتمثل في الخيارات رقم (6) ، (7) و (8).

ثالثا: نحو تحقيق الميزة التنافسية مستدامة:

يرى M.Porter أنّ الميزة التنافسية " تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"، كما تشير إلى " قدرة المؤسسة على التميّز على منافسيها بما يسمح لها من امتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية. فالميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق، و هذا التفوق يأتي من خلال بعدين أساسين هما القيمة المدركة للعميل و التميّز، و إغفال أحدها يسقط مزايا الآخر.

أ. **القيمة المدركة :** يمكن للمؤسسة استغلال إمكاناتها في تحسين القيمة التي يشعر بها العملاء تجاه المنتجات التي تقدّمها، من خلال تبني مفهوم " التسويق بالعلاقات"

ب. **التفّرد (التميّز):** تحقق المؤسسة التميّز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها زبائنها، يُصعب محاكاتها و تقليدها من قبل المنافسين.

فامتلاك الميزة التنافسية يُعّد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل التحّديات التنافسية والتغيرات الاقتصادية، من خلال الأداء المتميّز للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، بما يؤدي إلى

تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتّالي ضمان ولاء العملاء، قد ميّز M.Porter نوعين من الميزة التنافسية:

- **ميزة التّكلفة أقل:** تعني" قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أكبر ربح"
- **ميزة التميّز (التفرّد):**تعني " قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميّز و فريد، بحيث تكون له قيمة عالية من وجهة نظر الزبون".

- أبعاد الميزة التنافسية : تتحدّد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الأبعاد التالية، والتي سنستعرضها بإيجاز كما يلي:

1.الكلفة المنخفضة: تُعدّ الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات المتميزة تنافسيا، ويقصد ببعد التكلفة " قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة".

2.الجودة: يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة.

3. المرونة: أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر. و يقصد بالمرونة " القدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات، وإدخال منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية بسرعة والاستجابة لحاجات الزبائن".

4.الوقت: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات، فالكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على (نجم، 2008، ص92):

- تقليص زمن التسليم للزبون.
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق.
- تخفيض زمن تحويل العمليات انطلاقا من فلسفة الوقت المحدد..
- سرعة التطوير: و نعني بها القدرة المرتبطة بابتكار و تطوير المنتجات.

لا يمكن ضمان لأن تستمر الميزة التنافسية طويلا ما لم يتّم تعزيزها من خلال تطويرها وبشكل مستمر بتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها، ويتطلب المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة تحقيق عدة استراتيجيات نذكر منها:

أ. المنظمة المتعلمة: " المنظمةالتي طورت القدرة على التكيّف والتغيّر المستمر، لأنّ جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد و حلّ القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل" (درويش، 2006، ص 16)، بمعنى تلك المنظمة القادرة على تطوير قدراتها للتكيف مع التغير المستمر، من خلال اهتمامها بجميع أفرادها بما

فيهم النخبة المتميزة، القادرة على تحديد وحل القضايا المختلفة فيها، مما يمكنهم من اعتقاد التّعلم كأنجع وسيلة إبداع إجراءات العمل الجديدة المسهمة بالشكل الفعال في بناء المنظمة.

فالمنظمة المتعلمة ظهرت كوسيلة للتكيّف مع البيئة المعقدة و سريعة التغيير، لأن جوهر خصائصها هو قدرتها على تمكين أفرادها من فهم و إدراك القيم و الأفكار التي تجعل التنظيم فاعلا، و تمكّن التنظيم من التفاعل بدرجة عالية مع بيئته.

ب. المنظمة الذكية أما المنظمة الذكية فيمكن تعريفها على أنّها " المنظمة التي تتصرف بفعالية في الحاضر و القادرة على مواجهة تحدّيات المستقبل" (عامر، 2000، ص 34)، وذلك تتميّز المنظمة الذكية في البيئة المعاصرة بمجموعة من الصفات موجزها فيما يلي: (Brilman, 1998, p12)

أنّها مؤسسة مرنة، سريعة التفاعل مع التغيّرات.

- تُدرك أهمية المعرفة وتديرها بأكثر الأساليب فاعلية.
- متعددة المواهب، و يتحلّى فيها الجميع المسؤولية، فلا فرق بين المديرين والعاملين.
- ذات علاقة قوية بين الموردين والمنافسين أيضا.
- لديها فهم دقيق لعمليات التشغيل الموجهة للعملاء و بيانات دقيقة عن السّوق.
- تستجيب للفرص الجديدة بأقدر قدر من الاستثمارات والمخاطر.

بالتالي فالمؤسسة الذكية هي التي تعتمد استراتيجيةالتنافس بالوقت في طرح منتجاتها المتميّزة، وتعتبرها ضرورة حتمية لبقائها واستمرارها، معتمدة في ذلك على التسيير الفعال لكافة مواردها، مما يساعدها في التّرصد لمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها ومواجهتها بكفاءة وفعالية.

رابعا: أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية (عليان، 2004، ص195):

من خلال ما سبق سيتم تحديد أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية من خلال تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس" لمايكل بورتر"، إذ أن أنظمة المعلومات تعمل على تدعيم القدرة التنافسية و ذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية و المتمثلة في :قوة المنافسين الحاليين في الصناعة، قوة المنافسين الداخليين الجدد، قوة إحلال المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين.

1. أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين الصناعة:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة و ذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة و متطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق

نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة ومتميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية .ومن المفيد في هذا المقام الإشارة إلى مجموعة من مؤسسات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية و انحصار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك المؤسسات إدارة المعرفة لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يخدم المستهلك خدمة جديدة، ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضا إبراز العنصر الجمالي في المنتج الناتج عن التغيير المستمر في التصميم و الألوان مع تخفيض التكلفة على مستوى معقول من الجودة، فالخبرة التقنية المتفوقة و اعتماد الإدارة لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية عزز مكانتها التنافسية على مستوى الأسواق العالمية.

2. أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة (خريف وداسي، 2008، ص 102)

1.2 أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، بالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة و حديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة ومثال على ذلك استحداث شركات الطيران الكبرى نظم حجوزات متطورة و مكلفة للغاية لمنع شركات الطيران الصغيرة من ولوج هذه الصناعة، فمن خلال قواعد البيانات الشاملة والمحدثة على الدوام، ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشبكات حاسوبية تربطها بوكلاء السياحة والسفر ومنشآت الضيافة على مختلف أنواعها، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الأصغر حجما اختراقها، وتعد مثل هذه النظم بمثابة مضادات ضد رياح الدخول إلى صناعة من قبل الشركات المنافسة.

2.2 أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:

إن وجود المنتجات البديلة يحد و يقلص من أرباح المؤسسات الصناعية السابقة، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري، وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي

إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المؤسسات، على اعتبار إن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات و فلسفة التوجه بالعميل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى منتجات البديلة كما أن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة عن تقديم المنافسين لمنتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتحقيق مزايا تنافسي.

3. أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشترين (العقاب، 2006، ص 61)

1.3 أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة، والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة، والمواد المصنعة، بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

كما تستطيع المؤسسة تخفيض قوة مساومة الموردين وذلك بخلق روابط مع الموردين، كربط الموردين بمواعيد التسليم، وبجداول الأسعار الموضوعة من قبل المؤسسة.

2.3 أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشترين:

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل (switching costs) وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، وتكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشترين،

وغيرها من التكاليف، الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين والاستلام، بالإضافة إلى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد وهذا بالتالي سيقلل من قوة مساومة المشترين.

خاتمة:

في ظل بيئة تتسم بالديناميكية و التقلب السريع، تسعى المنظمات إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها إلى مواجهة تأثيرات القوى التنافسية، مما حتّم على المنظمات خلق نشاط خاص بتوظيف إدارة المعرفة عن للاستعلام عن المنافسين الحاليين والمحتملين وتطورات السوق، هذا النشاط يتمثل في اليقظة التنافسية، حيث أصبحت هذه الأخيرة في غضون السنوات الأخيرة أداة عصرية وعنصرا مهما في توفير المعلومة التنافسية في ظل بيئة متميّزة بالاستقرار وعدم التأكد.

تسمح إدارة المعرفة للمنظمة بـ:

- تعزيز الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
- حصول على المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- اكتساب موقع قوة، ضمان الاستجابة الجيّدة للزبائن.

لنجاح هذا النظام في تدعيم الميزة التنافسية، وجب توافر عوامل نجاح أهمها:

- إرساء ثقافة اليقظة داخل المنظمة.
- حماية المعلومة: لتحقيق أهداف اليقظة وتعزيز الوضعية التنافسية للمنظمة.
- تكوين أفراد اليقظةيتمتّعون بالقدرة على الملاحظة والمتابعة الدقيقة لما يحدث في بيئة المنظمة، مع تعزيز العمل الجماعي.

قائمة المراجع:

1-العمر، رضوان محمود، مبادئ التسويق، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

2-ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة في العالم العربي، دار الصفاء، الأردن، 2004.

3-سعيد يسن عامر، إدارة الأفراد، مركز التمييز لعلوم الإدارة و الحاسب، القاهرة، 2000.

4-فرج، محمد سمير، الابتكار والتجديد في الإدارة العربية، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.

5-كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة ماجستير ،جامعة سعد دحلب البليدة، سنة 2006.

6-مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.

7-نادية خريف، وهيبة داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة جامعة الزيتونة، الأردنية 2008.

8-نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة، الأوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية،2008.

9-نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.

10-Brilman J، Les meilleurs pratiques de management، édition d'organisation، Paris، 1998.

11-Davis, Mark ,M .and Aquilano, Nicholas, J. & Chase, Richard ,B. "Fundamentals of Operations Management". 4th ed, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2003.

12-Diaye, Anthurimane, N."Second International Forum on Creativity and Invention: A Better Future for Humanity in 21 Century" WWW.wipo.org/innovation/en/meetings/2002/bei/pdf/wipo-inv-bei-02- 21-pdf-Similar Page,2002.

13-Dilworth, James, B. Production and Operations Management:".4nd ed, Mc GRAW- Hill: New York,1996.

13-Evans, and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S. Ainternational, studentedition,www.swlearing.com.2007.

14-Galanakis, Kostas and, Stuart the creative Factory: an Innovation Systems Model Using Thinking Approach, the R and D Management Conference, 7-9 February, New Zealand, 2001.