

الفصل السادس

التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة

Organizational Impacts of Knowledge Management

المقدمة Introduction

تشمل إدارة المعرفة قيام المنظمة بتعريف وتحليل موارد المعرفة المتاحة لها، والاهتمام بالعمليات المتعلقة بهذه الموارد، وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتتضمن موارد المعرفة تلك المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو تلك التي تحتاج إلى امتلاكها، والتي تتعلق بالمنتجات والسوق والتكنولوجيا والمنظمات، والتي تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات، أو تحسين العمليات، وكذلك تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

وتلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً وكبيراً في التأثير على المنظمة بشكل عام، وعليه، يؤدي اهتمام منظمة ما بإدارة المعرفة إلى تأثيرات مهمة وكبيرة، يمكن أن نلمس آثارها من خلال ما تتركه هذه الممارسة من آثار واضحة على الكثير من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وعندما تهتم المنظمات بقياس تأثير إدارة المعرفة لديها؛ فإن ذلك يعني أنها تهدف إلى مقارنة الواقع الذي تُسخر فيه معارفها، مع الواقع الذي تبتعد فيه عن استثمار ما تملكه من معارف تتجسد في عملياتها، أو لدى الأفراد العاملين فيها.

كذلك، تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم العميق، والمعرفة المطلوبة، من خلال الخبرات الذاتية، وتساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استخدام المعرفة في حل المشاكل، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات، وغير ذلك من القضايا التي تهتم المنظمة، إضافة إلى أن إدارة المعرفة تحمي الموارد العقلية التي تتوافر لدى الأفراد العاملين في المنظمة من الاندثار.

يلخص الفصل الحالي التأثيرات الرئيسية لإدارة المعرفة على المنظمة، ويحصر تلك التأثيرات في التأثير على أربع قضايا وعناصر أساسية، هي: التأثير على الأفراد، والتأثير على العمليات، والتأثير على المنتجات والخدمات، والتأثير على الأداء الكلي للمنظمة، وفي كل هذه الحالات يحصل التأثير نتيجة عاملين؛ هما: خلق معرفة جديدة، وتحقيق تحسينات في هذه العناصر.

أولاً: التأثير على الأفراد Impact on Individuals

ينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة، تتمثل في: التعلم، والتكيف، والرضا، ويمكن تحديد تأثير إدارة المعرفة على هذه القضايا كما يلي:

(1) التأثير على تعلم الأفراد Impact on Individuals Learning

التعلم
Learning
هو التغيير النسبي
والثابت في السلوك

التعلم هو: التغيير النسبي والثابت في السلوك، وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة، أو نتيجة عمليات التعليم التي حصل عليها، وتتم عمليات التعلم لكل إنسان بشكل تلقائي، حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يحيط به من ظروف اجتماعية وثقافية لاستثمار تعلمه من أجل تطوير نفسه وقدراته. واستناداً إلى هذا التعريف، يمكن أن تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية، خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب Combination، (أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة، وبيانات أو معلومات، لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيداً من المعرفة القائمة). ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد Externalization معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين (أي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح، بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد)، وتحويلها إلى معرفة صريحة، من خلال التفاعل مع الآخرين، واجتماعات وجلسات عصف ذهني.

كما يمكن أن تنفذ برامج تؤدي إلى مسك معرفة ضمنية تتوفر للبعض لاستلهاهم internalization معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة المتوفرة لهم من خلال تكليفهم بإعداد تقارير ووثائق وغيرها، بمعنى جعل المعرفة ذاتية في ذات المتعلم.

وتقتضي هذه البرامج أنشطة فردية أو جماعية تهدف اكتشاف معرفة جديدة والمشاركة فيها، كما يمكن للمنظمة أن تكون جماعات ممارسة communities of practice لتعزز من عملية التعلم هذه، وتعني جماعات الممارسة مجموعة من الأفراد يملكون نفس الاختصاص والمعرفة، ويشتركون في مصلحة معينة، أو مهنة معينة، وتتطور تلك المجموعة بصورة طبيعية بسبب الفائدة المشتركة للأعضاء في مجال معين، وتنشئ المنظمة تلك الجماعات خصيصاً بهدف اكتساب المعرفة المتعلقة بمجال معين، ومن خلال عملية تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء المجموعة نتيجة تعلمهم من بعضهم البعض.

(2) التأثير على تكيف الأفراد Impact on Individuals Adaptability

يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معه، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين

على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة، أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

التكيف Adaptability
هو الملائمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الإنسان، وهو صفة أو مجموعة صفات موروثية تساعد الكائنات الحية على التكيف في الظروف البيئية التي تعيش فيها.

يعرف التكيف Adaptability: بأنه الملائمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الإنسان، وبشكل عام، فإن التكيف صفة أو مجموعة صفات موروثية تساعد الكائنات الحية على التكيف في الظروف البيئية التي تعيش فيها، علماً بأن الكائن الحي يتعرض إلى ثلاثة أنواع من التكيف، هي:

1. **تكيف تركيبى**، يشتمل على تشكيل الصفات والتراكيب الجسمية للكائن الحي لتتلاءم مع مكون أو أكثر من مكونات البيئة.
2. **تكيف وظيفي (فسيولوجي)**، ويشتمل على جميع الأعمال الداخلية في جسم الكائن الحي.
3. **تكيف سلوكي**، ويعني قدرة الكائن الحي على الاستجابة للمؤثرات الطارئة، أو أي سلوك تطوري بهدف البقاء.

ونشير إلى أن أغلب المفكرين يجمعون على أن الأمر الوحيد الثابت في العلاقات بين البشر هو التغيير، ولغرض مواجهة ذلك التغيير، والتقليل من آثاره غير المرغوبة يحتاج البشر إلى التكيف معه، خاصة وأن كثيرين يحاولون مقاومة التغييرات، وذلك لعدة أسباب، منها التعود على الوضع الراهن، وعدم الإخلال بالروتين الحالي. وبالرغم من مواجهة البعض لتلك التغيرات، إلا إنه من غير الممكن تجنب حصولها. وعليه، فإنه يجب على الإنسان أن يستعد دوماً ويهيئ نفسه لاحتمال حصول هذه التغييرات في أي وقت، وبالتالي تهيئة نفسه للتكيف معها.

(3) التأثير على رضا الأفراد Impact on Individuals Satisfaction

الرضا Satisfaction:
هو مجموعة من الأحاسيس الإيجابية التي تشمل: القبول، والسعادة، والاستمتاع، التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته

يعرف الرضا بأنه مجموعة من الأحاسيس الإيجابية التي تشمل: القبول، والسعادة، والاستمتاع، التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته، والتي تحول عمله، ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية.

وتؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحقّقه من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر.

هذا التحسّن في المهارات، وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك، ولكن شرط أن تهتم إدارة المعرفة بتثمين التحسن والاعتراف به ومكافئته، وبالعكس يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات التذمر والترك.

كما يمكن أن يؤدي ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمّنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين.

كذلك يسهم الرضا في زيادة دافعية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل، كما تساهم جماعات الممارسة في زيادة الشعور بالانتماء وزيادة الارتباط بالمنظمة. ويؤدي تحقق الرضا في المنظمة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمنظمة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تواجهها.

ثانياً: التأثير على العمليات Impact on Operations

يمكن أن تسهم إدارة المعرفة في تحسين العمليات والوظائف المختلفة التي تقوم بها المنظمة، مثل: وظائف الإنتاج، التسويق، والمالية، وشؤون الأفراد، وغيرها، ويتم ذلك بثلاث طرق، هي: الفاعلية، والكفاءة، والإبداع، وسيتم توضيح هذه الطرق الثلاث كما يلي:

(1) الفاعلية Effectiveness

الفاعلية Efficiency:
هي مدى القدرة أو
النجاح في تحقيق
الأهداف.

هي مدى القدرة، أو النجاح في تحقيق الأهداف، وهي من أهم مقاييس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، ويمكن أن تؤدي إدارة المعرفة إلى زيادة الفاعلية من خلال أداء العمليات المختلفة مثل: الشراء، والتصنيع، والنقل، وغيرها، وكذلك من خلال أداء الوظائف المتعددة التي تشمل: التسويق أو الإنتاج أو المالية، أو غيرها، بأفضل طريقة، واتخاذ أفضل القرارات المتعلقة بها؛ ويمكن أن تتضمن برامج إدارة المعرفة برامج تمكن المنظمة من تكوين معارف تسمح باختيار أفضل الطرق لأداء العملية، ما يسمح للعاملين بجمع المعلومات المطلوبة لرصد البيئة الخارجية، وهذا يقلل المفاجئات والحاجة لتعديل الخطط، كما يقلل من الأخطاء.

تمكّن إدارة المعرفة المنظمة من التكيف مع الظروف المتغيرة بشكل سليم حيث يضمن مسك المعارف الضمنية المتوفرة للعاملين وتوفيرها للآخرين، فتبقى متاحة حتى في حالة خسارة المنظمة لهم. وتتعلق الفاعلية عموماً، في مدى تحقيق أهداف الفرد في الاستمرار والنمو، وتلبية متطلبات مجتمعه واحتياجاته، أي مدى تحقيق أهداف الفرد وسبب وجوده، والفرد الفاعل هو الذي يحقق أهدافه وأهداف المجتمع الذي يعيش فيه، وأهداف جميع ذوي المصالح (Stakeholders) المرتبطين به، لذا يقال بأن الفاعلية هي القيام بالشيء الصحيح.

(2) الكفاءة Efficiency

الكفاءة Efficiency:

هي مؤشر أداء يتعلق

باستخدام المنظمة للموارد

المتاحة لها، ومدى ترشيد

استخدامها لتحقيق

الأهداف.

هي مؤشر أداء يتعلق باستخدام المنظمة للموارد المتاحة لها، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل قدر ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة، أي بمعنى استخدام المدراء بالشكل الصحيح.

ويمكن للمنظمة أن تحقق الكفاءة في العمليات إذا تم تصميم برامج تركز على طريقة تنفيذ العمليات، بحيث يتم تنفيذها بأسرع طريقة وبأقل التكاليف، ما يسهم في زيادة إنتاجية العامل والمنظمة، خاصة إذا تأكدت المنظمة من ضمان مشاركة العاملين بالمعارف التي يملكونها، كما يتم ضبط تكاليف اكتشاف المعارف الثمينة الجديدة والحصول عليها. وتحقق المنظمة زيادة كفاءة العمليات المختلفة باستخدامها الكفو للأفراد وقدراتهم، وكذلك استخدام هؤلاء الأفراد للموارد المادية والمالية المتاحة للمنظمة. وعليه، فالفرد الكفاء، هو الذي يحقق أكبر عائد ممكن من النتائج مقابل أقل جهد وتكلفة ممكنة.

الإبداع Innovation:

حالة عقلية بشرية تؤدي

إلى إيجاد أفكار أو طرق

ووسائل غاية في الجودة

والنفرد، أي الإتيان

بجديد.

(3) الإبداع Innovation

الإبداع لغةً يعني الاختراع، فيقال: أبدعت الشيء أي اخترعته، والمبدع هو: المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد. والإبداع هو: أن ترى ما لا يراه الآخرون، وأن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة، وهو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة، كما يعرف بأنه طاقة عقلية هائلة، قادرة على حل المشكلات بأساليب جديدة.

والإبداع، حالة عقلية بشرية تؤدي إلى إيجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الجودة والنفرد، بحيث تشكل إضافة حقيقية لمجموع النتاج الإنساني، كما يعني الإبداع الإتيان بجديد، وهو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تنتج الأشياء بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى. ويمكن لإدارة المعرفة أن تتضمن برامج لاكتشاف حلول إبداعية جديدة لمعالجة المشاكل وكذلك تطوير العمليات القائمة.

ثالثاً: التأثير على المنتجات Impact on Products

تسهم إدارة المعرفة في التأثير على المنتجات بطريقتين، هما: تقديم منتجات تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتقديم خدمات تعتمد في جوهرها على المعرفة، وفي هاتين الحالتين تعتمد

المنظمة في تحقيق أهدافها على ما تحمله برامج إدارة المعرفة من معانٍ تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال تقديم منتجات ذات جودة منافسة، وكما يلي:

(1) منتجات تحقق قيمة مضافة Added Value Product

**القيمة المضافة
Added Value**
هي القيمة الإضافية
التي خلقت خلال مرحلة
معينة من مراحل الإنتاج
أو من خلال التسويق.

تشير القيمة المضافة Added Value إلى القيمة الإضافية التي خلقت خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق، وفي الاقتصاد الكلاسيكي يعود معنى القيمة المضافة على مساهمة عناصر الإنتاج (العمالة، والأرض، ورأس المال) لزيادة قيمة منتج معين.

وفي عملية البيع تعني القيمة المضافة: تقديم البائع للزبون مجموعة من الأرباح المادية مثل الخدمة والصيانة المجانية أو هدية تزيد من سعر المنتج الحقيقي بشكل يسمح للبائع من رفع السعر على أساس القيم المضافة عليها، في معظم الأحيان تكون القيم المضافة ليس لها ارتباط بالمنتج نفسه وهي تفيد الزبون بنسب متزاوية تبدأ من الصفر وحتى 100٪ من القيم المضافة الممنوحة.

ويمكن أن تسهم إدارة المعرفة في "إبداع" منتجات جديدة أو محسنة تحقق للمنظمة قيمة مضافة: فإذا كانت الشركة تنتج وتبيع مادة ما، يمكن لإدارة المعرفة أن تصمم برامج تضمن التحسين المستمر لنوعية المنتج أو إبداع منتجات جديدة، أو عمليات إنتاج، أو استخدام إبداعي للمعلومات المختلفة لهذا الغرض.

(2) منتجات تعتمد على المعرفة Knowledge-Based Products

**منتجات تعتمد على المعرفة
Knowledge-Based
Products**
تقديم (وبيع) خدمات
تعتمد بالأساس على
المعرفة.

المقصود بذلك هو تقديم (وبيع) خدمات تعتمد بالأساس على المعرفة: وهو ما قد تحققه المنظمة إذا صممت أنظمة معارف تمكّنها من تقديم خدمات استشارية (هي بالأساس خدمات تستند على المعرفة).

كما قد تصمم برامج خلق معرفة تمكّنها من تحسين منتجاتها، كأن تقوم بنشاط يمكنها من تطوير "المنتج" ل (يتخذ القرارات) ويعمل كالخبير وذلك بالاستفادة من عملية صنع القرار من قبل الخبير.

وقد تطور أنظمة معلومات للعملاء لتشخيص المشاكل التي يتعرضون لها وتحديد الحلول المناسبة لهم.

رابعاً: التأثير على الأداء الكلي للمنظمة

Impact on the Overall Performance of the Organization

الأداء Performance
هو مجموع النتائج النهائية
لكل عمليات المنظمة
ونشاطاتها.

يعرف روبينز وكولتر Robbins & Coulter (2005: 465) الأداء بأنه مجموع النتائج النهائية لكل عمليات المنظمة ونشاطاتها، ويمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمنظمة بطريقتين: تأثير مباشر على الأداء، وتأثير غير مباشر، وهذا التأثير يحصل فقط إذا توفر انسجام وتكامل بين إستراتيجية

المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة، وبما يضمن أن تتبثق برامج إدارة المعرفة عن إستراتيجية المنظمة فتسهم في تحقيق الرؤية التي حددتها المنظمة لنفسها وخطتها في الإنتاج والتسويق وغيرها، وإذا تحق هذا الانسجام والتكامل، لا بد وان تؤدي أنشطة إدارة المعرفة إلى التأثيرات التالية:

(1) التأثير المباشر على الأداء Direct Impact on Performance

التأثير المباشر على الأداء Direct Impact on Performance :

يؤدي تحسين العمليات، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين قدرة الأفراد إلى زيادة في الإيرادات وفي الأرباح.

إذا كان هناك انسجام وتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة والبرامج التي تنفذها، لا بد وأن تنعكس الآثار الايجابية التي تم الإشارة إليها أعلاه، وهي: (التأثير على المنتجات وعلى العمليات وعلى الأفراد) على الأداء العام للمنظمة، والذي يمكن تلخيصه بالعائد على الاستثمار Return On Investment ROI باعتباره من أشهر المؤشرات المالية، فهو يمثل النسبة بين الأموال المكتسبة (الأرباح أو الخسائر) والأموال المستثمرة (رأس المال)، والعائد على الاستثمار ليس محددًا بمدة زمنية، لكنه غالباً ما يستخدم لقياس العائد خلال سنة مالية، ويسمى في هذه الحالة العائد السنوي على الاستثمار. ونشير إلى أن تحسين العمليات، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين قدرة الأفراد، لا بد وأن يؤدي ذلك إلى زيادة في الإيرادات وفي الأرباح.

(2) التأثير غير المباشر على الأداء Indirect Impact On Performance

يؤدي تنفيذ برامج إدارة المعرفة، والتي تتسجم مع إستراتيجية المنظمة، إلى مجموعة آثار أخرى غير ملموسة، قد لا يمكن قياس تأثيرها بشكل مباشر، إذ أنها تؤثر بشكل غير واضح، وغير مباشر على الأداء، ومن أمثلة ذلك:

- زيادة كمية الانتاج والمبيعات، وبالتالي تقليص تكاليف انتاج الوحدة الواحدة، ما يؤدي إلى تحسين العوائد المالية، فالزيادة في كمية المبيعات والإنتاج تؤدي بشكل غير مباشر إلى تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج الواحدة بسبب الاستفادة من اقتصاديات الحجم Economies of Scale التي تؤدي إليها هذه الزيادة في حجم الإنتاج.
- زيادة عدد المنتجات والخدمات، مما يؤدي الى تقليص آخر في تكاليف انتاج الوحدة الواحدة، وبالتالي تحسين آخر في العوائد المالية: فزيادة عدد المنتجات والخدمات المختلفة يمكن المنظمة من الإنتاج بتكاليف أقل نتيجة اقتصاديات المدى Economies of Scope التي تتوفر لها.

اقتصاديات الحجم Economies of Scale

هي خاصية من خصائص العملية الإنتاجية، وتتمثل في أن ارتفاع عدد القطع المنتجة من سلعة ما ينتج عنه انخفاض في تكلفة إنتاج هذه القطعة.

الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage:

قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بميزة التكلفة والأفضلية والتركيز وصيانتها، بحيث لا يستطيع المنافسون محاكاة هذه الخصائص أو تقليدها على المدى البعيد.

- تحسين المكانة والميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage والذي يرافق زيادة الحصة السوقية وزيادة ولاء الزبائن وتحسين الموقع القيادي للمنظمة في السوق، مما يمكنها من تحسين مكانتها إزاء المنافسين بشكل يضمن استمرار هذا التحسن، وتحدث الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة أن تطور نفسها أو تطور خصائصها وإمكاناتها بما يجعل أدائها يتفوق على نظرائها في نفس قطاع العمل، كأن تمتلك موارد وإمكانات أفضل، وقوى بشرية ماهرة، أو أن تمتلك وسائل تكنولوجية متطورة، ومعلومات ذات قيمة، واستناداً إلى هذه العناصر تعرف الميزة التنافسية بأنها: القدرة التي تملكها المؤسسة من خلال هذه الخصائص، والإمكانات التي تجعل إنتاجها وأدائها أفضل من منافسيها في السوق. وكما أشار مايكل بورتر الأستاذ بإدارة الأعمال بجامعة هارفرد، فهناك ثلاث طرق لاكتساب الميزة التنافسية لأي منظمة، وهي: (1) ميزة التكلفة: حيث تقدم المؤسسة نفس الخدمات التي يقدمها المنافسون، ولكن بتكاليف أقل، (2) ميزة الأفضلية: حيث تقدم خدمات أفضل بنفس الأسعار التي يقدمها الآخرون، (3) ميزة التركيز: حيث تركز في إنتاج وتقديم خدمات محددة، وتبدع في إنتاجها. أما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة فيعني قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بميزة التكلفة والأفضلية والتركيز وصيانتها، بحيث لا يستطيع المنافسون محاكاة هذه الخصائص أو تقليدها على المدى البعيد.

- تحسين القوة التفاوضية للمنظمة مع الأطراف الخارجية، ما يشكل واحداً من التأثيرات غير المباشرة على الأداء، والتي تعني القدرة في التأثير على الطرف الآخر، وهي حاصل ضرب القوة المادية والثقل في الواقع وكفاءة التواصل التفاوضي والقدرة على استثمار تلك القوة التفاوضية في أعمال المنظمة.

اقتصاديات المدى Economies of Scope

تتمثل هذه الخاصية بزيادة عدد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

القوة التفاوضية للمنظمة
مع الأطراف الخارجية:
هي القدرة في التأثير على
الطرف الآخر وهي
حاصل ضرب القوة المادية
والثقل في الواقع وكفاءة
التواصل التفاوضي.